

Фактически сетевая структура представляет собой некий компромисс между растущими затратами на построение организации и стремлением к их минимизации за счет отказа от организационных структур как таковых [6].

Появляются как бы два полюса: на одном - организационная структура требует все больших затрат, на другом - организационная структура отсутствует. Оба положения - крайности, которых лучше не достигать. Именно в этом плане и следует понимать компромиссный характер сетевых структур.

Вопросы, поставленные в данном разделе, нашли свое разрешение. Теперь необходимо перейти к следующей проблеме. Ею станет анализ основных способов построения организации, организационного проектирования фирм.

УДК 339.138

ТЕОРИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю.Г. ВАЙЛУНОВА

(УО «Витебский государственный технологический университет»,
Республика Беларусь, г. Витебск)

В настоящее время как никогда остро ощущаются проблемы влияния процессов глобализации на эволюцию потребностей и интересов государств, что в свою очередь меняет условия конкуренции. Одно из условий конкурентоспособности предприятия – организация эффективного взаимодействия с заинтересованными в успешном функционировании этого предприятия сторонами. У каждого предприятия, даже у небольших есть несколько групп субъектов с разными интересами, с которыми оно может наводиться во временном или постоянном сотрудничестве. Вопросам изучения этих интересов, путям решения возникающих проблем между внешними и внутренними участниками, налаживанию взаимоотношений между партнерами и посвящена одна из управленческих теорий – теория заинтересованных сторон (stakeholder theory).

Актуальность темы состоит в следующем: для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности, предприятие должно учитывать не только свои интересы, но и интересы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – покупателей, поставщиков, конкурентов, государственных учреждений и организаций, органов муниципального управления, финансовых посредников. Стейкхолдеры – это лица и стороны, которые испытывают на себе влияние деятельности предприятия или могут влиять на его работу.

Появление данной теории связывают с работой Р.Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон», где и вводится понятие – «заинтересованная сторона» (stakeholder).

Теория стейкхолдеров или теория заинтересованных сторон формирует и объясняет стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов так называемых стейкхолдеров (заинтересованных сторон), заключает в себе универсальный подход к ведению бизнеса.

Суть данной теории состоит в том, что управляющие на предприятии должны принимать решения с учетом интересов всех заинтересованных сторон в организации.

Основа этой теории – бизнес-этика, а главный принцип – интересы всех сторон законны и требуют удовлетворения.

Для того чтобы применить теорию заинтересованных сторон необходимо: некоторое количество групп или отдельных участников, воздействующих или которые смогут воздействовать на процесс, т.к. данная теория рассматривает природу возникающих отношений; интересы всех участников потенциально должны быть учтены; основной акцент делается на управленческие решения.

Теория стейкхолдеров утверждает, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Между стейкхолдерами также могут существовать различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть и конкурентными. Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется «коалицией влияния» или «коалицией участников бизнеса» организации.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются. Важность эффективного анализа стейкхолдеров и стратегического управления отношениями с ними ниже будет рассмотрена более детально. В последние годы практику взаимодействия с заинтересованными сторонами все чаще начинают использовать не только компании, но и государственные учреждения, а также некоммерческие организации.

Установление приоритетов относительно различных групп стейкхолдеров позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки плана управления корпорацией, выработки стратегий и реализации намерений. Определение приоритетов среди стейкхолдеров порождает также идеи относительно типов стратегий, которые в наибольшей степени подходят для управления ими. При этом необходимо учитывать, что высокоприоритетные стейкхолдеры имеют большее экономическое и стратегическое влияние на организацию. Эти стейкхолдеры должны получить главный приоритет также и при стратегическом планировании, поскольку они оказывают большее влияние на неопределенность деловой окружающей среды, с которой приходится иметь дело фирме. Иными словами, речь идет о способности фирмы определить успешный курс в окружающей среде. Например, компания Intel, производитель микропроцессоров для компьютеров, должна в первую очередь отдавать приоритет IBM, Dell и другим крупным покупателям. Небольшая фирма, скорее всего, обратит свое внимание на клиентов и кредиторов, поскольку начинающий бизнес обычно имеет проблемы с наличным оборотом средств.

Организации используют два основных метода при определении ими отношений с внешними стейкхолдерами.

Первый метод заключается в установлении партнерских связей со стейкхолдерами. Метод партнерства не нов. Новым является использование его со все возрастающей частотой.

Второй метод представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ. Эти приемы смягчают толчки, которые, возможно, были бы

более ощутимы при контакте организации с элементами внешней среды. Это такие традиционные методы управления стейкхолдерами, как маркетинговые исследования, создание специальных отделений, контролирующих отдельные сегменты окружающей среды (например, соблюдение законов, привлечение на работу, закупочная деятельность), усилия по обеспечению согласительных процедур, реклама и связи с общественностью.

Рассмотрим особенности управления такими стейкхолдерами, как покупатели, поставщики, конкуренты, государственные учреждения и организации, органы регионального управления, финансовые посредники.

Покупатели. Стратегия и тактика работы с важными покупателями включает в себя совместные заседания для определения движущих сил изменения бизнеса, обоюдные усилия по разработке продукции и рынка, увеличению коммуникативных связей, использованию общих площадей и совместные программы обучения и обслуживания. Укрепление связей с покупателями часто дает значительную выгоду. Например, торговые представители одной компании, производящей хирургические инструменты, надевают халаты и обучают хирургов пользоваться их инструментами во время операции.

Поставщики. Многие фирмы привлекают стратегически важных поставщиков к процессу разработки продукции и производству. Большинство фирм, которые используют метод "точно-в-срок", когда комплектующие, производимые поставщиками, подаются непосредственно в сборочные цеха, минуя склад, включают поставщиков в свои внутренние процессы.

Конкуренты. Конкуренты являются сложной проблемой, поскольку часто бывает так, что в интересах одного конкурента заставить дрогнуть другого. Однако конкуренты объединяют усилия для борьбы с угрозой появления инновационных продуктов третьей стороны, для успешного прохождения жизненных циклов и для скачка вперед на основе новых технологий. Конкурирующие организации формируют союзы для ускорения технологического прогресса и разработки новой продукции, для выхода на новые или зарубежные рынки, для поиска широкого круга новых возможностей. Иногда скрытой мотивацией образования стратегических альянсов является достижение более выгодных начальных условий соревнования с другими, не принадлежащими альянсу компаниями. Иногда сотрудничество определяется необходимостью выработки общих стандартов, созданием общей системы сервисного обслуживания и т.д.

Государственные учреждения и организации. Корпорации и правительственные органы имеют много общих целей, среди которых создание благоприятных условий для международной торговли, стабильных рыночных условий, сдерживания инфляции, успешной экономики, производства необходимых товаров и услуг. Как следствие, многие корпорации объединяются в союзы с государственными учреждениями, преследуя широкое разнообразие целей, включая анализ и нахождение решений социальных проблем, разработку и утверждение торговой политики.

Партнерство правительства и бизнеса широко практикуется в странах ЕС, где правительства зачастую играют более активную роль и экономического развития

Органы регионального управления. Хорошие отношения с местными властями и региональными организациями могут привести к выгодному для организации местному регулированию или снижению местных налогов. Поэтому наиболее дальновидные руководители коммерческих организаций тратят определенные средства для помощи региональным властям в их усилиях решения местных проблем. Спонсорство для поддержки местных социальных программ, помощь общеобразовательным школам, учреждениям культуры, здравоохранения, правопорядка и т.д. позволяют достигать взаимопонимания и поддержки со стороны таких влиятельных для малого и среднего бизнеса стейкхолдеров, как органы регионального управления.

Финансовые посредники – это совокупность множества организаций, которое включает, в частности, банки, юридические конторы, брокерские фирмы, консультантов по капиталовложениям, пенсионные фонды, компании с взаимными фондами, а также другие организации или отдельных граждан, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в фирму. Доверие особенно важно в общении с кредиторами. Раскрытие финансовой информации помогает установить доверие, так же как и своевременные платежи. Пытаясь наладить свои отношения с кредиторами и установить отношения доверия, многие организации приглашают их представителей в свои советы директоров. В некоторых случаях это является условием кредита. Такой вид вовлечения в дела фирмы позволяет кредиторам определять финансовое положение компании и участвовать в принятии важных стратегических финансовых решений, в частности, таких как закупки, приобретения, реструктуризация, предложения по акциям и долгам.

Внутренние стейкхолдеры включают менеджеров, служащих, владельцев и совет директоров или правление, в котором представлены менеджеры и владельцы. Один из самых значительных внутренних стейкхолдеров – управляющий высшего ранга.

Один из важных способов влияния менеджеров на организации – привнесение своих ценностей в процесс работы и организационные роли. Значение организационных ценностей или разделяемой руководством этики ведения бизнеса состоит в том, что этические принципы облегчают принятие решений в ситуациях "мягкого" типа. Они также создают рациональную основу для выстраивания иерархии ценности внешних стейкхолдеров для организации и последовательности действий для реагирования на их требования, часто предъявляемые одновременно.

Разработка новых инструментов теории заинтересованных сторон для решения задач стратегического управления, несомненно, расширяет аналитические и управленческие возможности менеджмента таким же образом, как и совершенствование совместного использования существующих и новых инструментов теории и «классических» инструментов стратегического анализа и планирования. Однако при этом надо понимать, что последние создавались в рамках неоклассической парадигмы, т. е. ориентированы на максимизацию прибыли, дохода, ликвидности и т. п. Использование этих инструментов в рамках другой («стейкхолдерской») концепции требует их модификации, иногда настолько значительной, что, по сути, они превращаются в новые инструменты.

Итак, использование некоторых моделей теории в качестве вспомогательных инструментов стратегического управления предоставляет менеджменту дополнительные возможности. Подход теории заинтересованных сторон к проблемам управления и повышения конкурентоспособности предприятия позволяет предположить, что её дальнейшее развитие сможет решить ряд проблемных задач, стоящих перед предприятием.

Список литературы:

- 1. Бабкин, А.В. Методология планирования инновационного развития экономических систем: коллективная монография / Под ред. А.В. Бабкина. – СПб.: 2008. – 772 с.*
- 2. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – ЦЭМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 392 с.*

Руководитель – д.э.н., доцент ЯШЕВА Г.А.