

## **МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЙ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ОПТИМАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

**Дьяконова М.В., Микулинская А.А., Солодухин К.С.**

*ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, Россия (690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41), e-mail: f1010r@mail.ru*

В статье описывается методика определения стратегической ориентации организации на основе ее взаимоотношений со стейкхолдерами, которая позволяет получить более широкое представление о ключевых аспектах их взаимодействия, учитывая мнение не только руководства фирмы, но и других участников, имеющих свой интерес в ее деятельности. Представленная методика включает в себя оценку различных критериев, с помощью которых представляется возможной более точная оценка текущего положения стейкхолдеров: их влияние на организацию и степень заинтересованности в ее деятельности, выявление параметров взаимозависимости фирмы и ее стейкхолдеров, оценку ресурсного обмена. Рекомендации, сформулированные на основе анализа, могут быть применены руководством компании в ходе проектирования стратегии организации и в процессе принятия управленческих решений. Данная методика может быть использована компаниями, которые стремятся к улучшению своего экономического состояния и дальнейшему успешному развитию, основанному на взаимовыгодном сотрудничестве со своими заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: стейкхолдеры, заинтересованные стороны, вербальные оценки критериев, стратегическая ориентация, принятие управленческих решений.

## **THE METHOD OF DETERMINING OF THE ORGANIZATION'S STRATEGIC ORIENTATION THAT ALLOWS TO CREATE THE OPTIMAL INTERACTION WITH ITS STAKEHOLDER**

**Dyakonova M.V., Mikulinskaya A.A., Solodukhin K.S.**

*FSBEI "Vladivostok State University of Economics and Services", Vladivostok, Russia (690014, Vladivostok, street Gogolya, 41), e-mail: f1010r@mail.ru*

The article describes the method of strategic orientation determining of the organization on the basis of its relationship with stakeholders, which creates a wider perspective on key aspects of their interaction by analyzing various criteria, taking into account the company's management point of view and the opinion of stakeholders, who have their own interest in its activity. The method describes the various criteria that should be used to get more accurate evaluation of the current stakeholders' situation. Such evaluations as power of the stakeholder, its interest in company's activities, dependency on the company and resource sharing were analyzed during the research. Recommendations made on the basis of the analysis may be applied when management creates the company strategy and over decision-making process. The method can be used by companies, which aims to improve their economic status and achieve further successful development based on mutually beneficial cooperation with its stakeholders.

Keywords: stakeholders, verbal evaluation of criteria, strategic orientation, management decisions making.

В основе методики лежит анализ взаимодействия стейкхолдеров и организации с позиций ключевых заинтересованных сторон на основе исследования значения каждого из них в процессе достижения стратегических целей организации.

Предлагаемая методика состоит из следующих этапов:

а) Выявление заинтересованных сторон и формирование их конечного множества.

На данном этапе необходимо идентифицировать релевантные заинтересованные стороны организации. Все выявленные субъекты заносятся на карту «Радуга» [1], с помощью которой можно разбить всех стейкхолдеров на ключевых, первостепенных и второстепенных

в зависимости от силы и степени их влияния на процесс принятия решений в организации. Данная схема также позволяет выявить пути изменения соотношения сил стейкхолдеров.

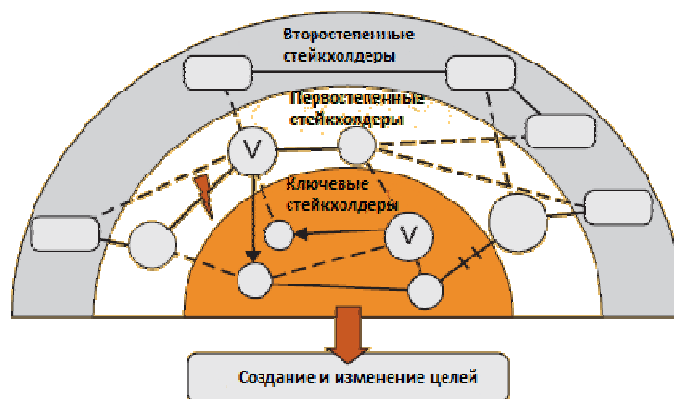


Рис. 1. Карта стейкхолдеров «Радуга»

б) Позиционирование текущего положения стейкхолдеров относительно организации.

На втором шаге следует построить таблицу параметров взаимозависимости фирмы и стейкхолдера на основе якорных шкал наблюдаемого поведения [2]. В таблицу заносятся крайние случаи исследуемых параметров, такие как: доля дохода (выгоды), получаемая от фирмы, в общем объеме доходов и альтернативные источники выгод (табл. 1).

Таблица 1

Таблица шкал наблюдаемого поведения

Якорная шкала для параметра «Доля дохода (выгоды), получаемая от фирмы, в общем объеме доходов»	
1 Фирма – единственный поставщик услуги	5 Фирма – один из очень многих поставщиков
Шкала наблюдаемого поведения для параметра «Альтернативные источники выгод»	
1 Стейкхолдер ничего не знает об альтернативных поставщиках, и узнать о них ему неоткуда	5 Стейкхолдер завален предложениями конкурентов и внимательно изучает их

На основе инструмента, представленного в табл. 1, необходимо построить таблицу параметров взаимозависимости организации и ее стейкхолдеров, распределив оценки от 1 до 5, как указано в табл. 2.

Таблица 2

Таблица параметров взаимозависимости

	Стейкхолдер 1	Стейкхолдер 2	...	Стейкхолдер n
Власть по отношению к фирме				
Тип ключевого располагаемого ресурса				
Зависимость от фирмы (уровень интереса)				
Доля дохода (выгоды), получаемая от фирмы, в общем объеме доходов				
Альтернативные источники дохода (источники выгод)				

в) Определение относительной власти стейкхолдеров по отношению к компании.

Применение математических методов теории нечетких множеств в рамках данного анализа предоставляет возможность формализовать нечисловые вербальные оценки, характеризующие степень изменения исследуемых критериев, которые необходимы для анализа информации и принятия стратегических решений в условиях неопределенности.

Оцениваемые критерии  $Q_1, \dots, Q_n$  представляются в виде лингвистических переменных, описываемых с помощью нечетких множеств, определенных на множестве  $X$  – некотором отрезке шкалы безразмерных единиц измерения (баллов) [4]:

$Q_x = \{(x, \mu(x)) / x \in X, \mu(x) \in [0;1]\}$ ,  $i = 1, \dots, N$ , где  $x$  – значения шкалы баллов на множестве  $X$ ;  $\mu(x)$  – значения функции принадлежности нечеткого множества  $Q_i$  на  $X$ .

Пусть множество  $X$  представляет собой десятибалльную шкалу, для более объективного восприятия симметричную относительно нуля: от -3 до +3 баллов; -3 соответствует наибольшему, +3 – наименьшему значению, 0 – среднему значению критерия.

Таблица 3

Преобразование уверенных вербальных оценок критерия в нечеткие множества

Вербальная оценка изменения критерия	Значения $x$ , влияние						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
	Значения $\mu(x)$						
Полное отсутствие	1	0,8	0,6	0,2	0	0	0
Чрезвычайно слабое	0,8	1	0,8	0,6	0,2	0	0
Слабое	0,6	0,8	1	0,8	0,6	0,2	0
Умеренное	0,2	0,6	0,8	1	0,8	0,6	0,2
Сильное	0	0,2	0,6	0,8	1	0,8	0,6
Чрезвычайно сильное	0	0	0,2	0,6	0,8	1	0,8
Максимальное	0	0	0	0,2	0,6	0,8	1

Для организации и стейкхолдера может быть определена степень взаимного влияния (власти), наравне с другими критериями, такими как интерес, взаимозависимость, доступ к ресурсам. При рассмотрении критерия влияния количественная оценка определяется в баллах от -3 до 3; значения в интервале [-3; 3] означают степень влияния стейкхолдера на

процесс принятия решений в организации [5]. Чтобы определить, в каком положении находится организация по отношению к ее стейкхолдерам в зависимости от степени их влияния (либо иного рассматриваемого критерия), необходимо определить функцию принадлежности, зависящую от власти (либо иного критерия) между организацией и стейкхолдером и ее веса.

Чтобы количественно выразить показатель власти (либо иной), необходимо определить центр тяжести полученного нечеткого множества ( $\tilde{q}$ ), который может быть поставлен в соответствие любому нечеткому множеству A [4]:

$$\tilde{q} = \frac{\sum_{i=1}^R x_i \cdot \mu_i}{\sum_{i=1}^R \mu_i}, \quad (1)$$

где  $x_i$  – значения дискретной шкалы баллов на множестве X;  $\mu(x)$  – значения функции принадлежности множества A, соответствующие значениям  $x_i$ ; R – число дискретных значений на множестве X.

На основе полученных весов составим таблицы показателей «Значительное/незначительное влияние» и «Значительный/незначительный интерес» [1], затем визуализируем в системе координат позиции стейкхолдеров по отношению к фирме, как указано в табл. 4 и 5.

Таблица 4

Значительное/незначительное влияние

Влияние стейкхолдера на деятельность фирмы	
Стейкхолдеры	Оценка
Стейкхолдер 1	
Стейкхолдер 2	
Стейкхолдер 3	
Стейкхолдер n	

+3 – максимальное влияние; -3 – отсутствие влияния.

Таблица 5

Значительный/незначительный интерес

Интерес стейкхолдера в деятельности фирмы	
Стейкхолдеры	Оценка
Стейкхолдер 1	
Стейкхолдер 2	
Стейкхолдер 3	
Стейкхолдер n	

+3 – высокий интерес; -3 – безразличен к деятельности фирмы.

С учетом таблицы параметров взаимозависимости необходимо построить матрицу интересов и влияния стейкхолдеров по отношению к организации, распределив заинтересованные стороны по четырем квадрантам матрицы, как указано в табл. 6.

Таблица 6

Матрица интересов и влияния стейкхолдеров

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень влияния	Низкий		
	Высокий		

Проанализировав полученные результаты, можно выявить, в какой степени каждый стейкхолдер способен повлиять на процесс принятия решений в компании.

Визуализация оценок на координатной плоскости представлена на рис. 2. Аналогичный график строится для оценок, полученных на основе табл. 5. При этом каждый квадрант плоскости имеет свое значение, и меры, направленные на взаимодействие со стейкхолдерами, каждого из них разные.

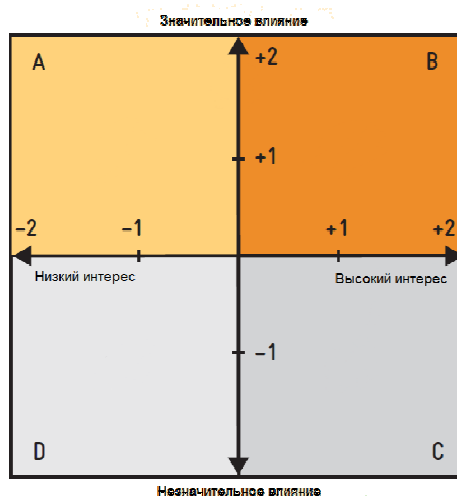


Рис. 2. График «Влияние-интерес»

Визуализация информации на графике позволяет менеджерам компании понять, какие стейкхолдеры способны повлиять на ее деятельность, и насколько они заинтересованы в ее процветании. Данный шаг позволяет выявить первичную группу стейкхолдеров, интересы которых должны ставиться в приоритет, и, следовательно, их следует вовлекать в процессы принятия решений на предприятии. При разработке стратегии компании стоит ознакомиться с их мнением, дать им возможность принимать участие в обсуждении управленческих вопросов. Благоприятное по отношению к фирме положение занимают стейкхолдеры, находящиеся в первой и второй четвертях координатной плоскости, так как процессы

ресурсного обмена с фирмой хорошо организованы со стороны стейкхолдера, его интересы понятны фирме и учитываются при осуществлении деятельности. Поэтому при построении стратегии необходимо стремиться к тому, чтобы все ключевые заинтересованные стороны заняли положение в этой области и могли высказать свои идеи по поводу дальнейшего развития фирмы.

г) Составление таблицы взаимозависимости фирмы и стейкхолдеров.

На данном этапе используется методика [2], предполагающая составление таблицы взаимозависимости компаний и стейкхолдеров, как указано в табл. 7.

Таблица 7

Типология взаимозависимости фирмы и стейкхолдера

		Зависима ли фирма от стейкхолдера?	
		Нет	Да
Зависим ли стейкхолдер от фирмы?	Нет		
	Да		

С помощью данной таблицы можно сделать ряд выводов о причинах, которые повлияли на развитие компании и ее текущее положение. На данном этапе необходимо рассмотреть причины зависимости или независимости каждой заинтересованной стороны от компании. На основе выявленных зависимостей менеджеры компании делают вывод о том, какие стейкхолдеры обладают наибольшим потенциалом на пути улучшения состояния фирмы и создания более сильных конкурентных преимуществ. Таким образом, представляется возможным сокращение количества стейкхолдеров, мнение которых необходимо учитывать в дальнейшей работе.

д) Оценка заинтересованных сторон с точки зрения благоприятности их положения.

Деятельность организации обеспечивает удовлетворение запросов ее стейкхолдеров, а те, в свою очередь, поставляют необходимые ресурсы. Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая будет наилучшим образом способствовать достижению их стратегических целей [5].

С помощью двух показателей: доступа к ресурсам и контроль над ними (табл.7) и основных компетенций заинтересованных сторон (табл. 8), предложенных в работе [1], необходимо составить матрицы, имеющие градацию от +3 до -3 и визуализировать их на графике, подобном изображенному на рис. 2.

Таблица 7

Доступ к ресурсам и контроль над ними

Есть ли у стейкхолдера доступ и возможность контролировать ресурсы?	
Стейкхолдеры	Оценка
Стейкхолдер 1	
Стейкхолдер 2	
Стейкхолдер 3	
Стейкхолдер n	

+3 – имеет полный доступ и контроль, -3 – не имеет ни доступа, ни контроля.

Таблица 8

#### Потребности заинтересованных сторон

Есть ли у заинтересованных сторон возможность сформулировать свои интересы и потребности и организовать их?	
Стейкхолдеры	Оценка
Стейкхолдер 1	
Стейкхолдер 2	
Стейкхолдер 3	
Стейкхолдер n	

+3 – стейкхолдер может сформулировать свои интересы и имеет возможности их организовать,

-3 – стейкхолдер не может сформулировать свои интересы и не имеет возможности их организовать.

Представленная методика позволяет комплексно оценить заинтересованные стороны компании, принять во внимание мнение не только руководства фирмы, но и других участников, имеющих свой интерес в ее деятельности. Совмещение различных подходов дает более широкое представление о различных аспектах взаимоотношения фирмы и ее стейкхолдеров и позволяет:

- 1) Рассмотреть взаимоотношения со стейкхолдерами не только со стороны влияния, зависимости, интереса в деятельности и возможности повлиять на дальнейшую деятельность фирмы, но и наличия у стейкхолдеров возможности контроля над ресурсами фирмы, организации своих интересов и потребностей.
- 2) Сузить круг выявленных стейкхолдеров, выбрав среди них наиболее значимых, провести комплексный анализ их позиции, мнений и взглядов на развитие компании.
- 3) Понять, в каком направлении необходимо проводить работы по улучшению процессов ресурсного обмена со стейкхолдерами, и кого из них следует привлекать к разработке стратегии и принятию решений в тех областях, в которых происходит сотрудничество.

Данная методика может быть применена для оценки компаний различной направленности: государственных, коммерческих, некоммерческих, которые стремятся к улучшению своего экономического состояния и дальнейшему успешному развитию.

### Список литературы

1. Гресько А.А., Солодухин К.С., Рахманова М.С. Выбор стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон с учетом отношений между заинтересованными сторонами // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. – 2011. – № 4. – С 20-31. 0,75 /0,25 п.л.
2. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М.: Дело, 2006. – 324 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). – М.: ТЕИС, 2004. – 348 с.
4. Грубов Е.О. Разработка системы поддержки принятия решений в вузе на основе теории нечетких множеств. – М.: РГБ, 2003. – С. 70-75.
5. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2004. – № 2. – С. 33-51.
6. Zimmermann A. Multi-stakeholder management. GmbH, Germany, 2007. 64 с.

### Рецензенты:

Ембулаев В.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры математики и моделирования, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.

Мазелис Л.С., д.э.н., директор института информатики, инноваций и бизнес-систем, заведующий кафедрой математики и моделирования, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.