

М. Ю. Шерешева, М. М. Палт

СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СЕТЕВОМ МЕЖФИРМЕННОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Отмечается, что глобализация рынков и переход к информационному обществу требуют от менеджмента современных организаций новых решений и подходов к управлению. Формирование «сетевого общества» означает переход к управлению в условиях высокой динамики изменений и роста взаимозависимости агентов рынка. Поэтому способность менеджеров принимать во внимание разнообразные интересы стейкхолдеров – организаций, групп или индивидов, которым небезразличны результаты работы компании, – становится одним из непреходящих условий успешной деятельности на современных рынках. Указывается, что при этом возникает ряд управленческих проблем, требующих решения как в теории, так и на практике. Одной из наиболее актуальных и сложных названа проблема согласования интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии.

This article argues that the globalisation of markets and the transition to the information society requires the management of modern organisations to develop new solutions and approaches to management. The development of network society suggests a transition to management in the conditions of growing market turbulence and interdependence of market actors. Therefore, the ability of managers to align the diverse interests of stakeholders – groups, organizations, and individuals that affect or may be affected by the organization's actions – appears to be crucial for its success. It raises a number of management issues, which require resolution both in theory and practice. One of the most urging and acute problems is that of aligning stakeholders' interests in interfirm networking.

Ключевые слова: межфирменные сети, стейкхолдеры, взаимоотношения, менеджмент.

Key words: inter-firm networks, stakeholders, relationships, management.

Изменения, связанные с переходом в историческую фазу «информационного общества», как показали в своих фундаментальных работах Э. Тоффлер [4; 36–38], М. Кастельс [1; 15–17] и другие ученые [2; 3; 5; 9; 11; 13], далеко не однозначны. Однако общая тенденция очевидна:



происходит формирование « сетевого общества » — динамичной открытой системы, чью основу составляют « сети производства, власти и опыта, которые образуют культуру виртуальности в глобальных потоках, пересекающих время и пространство » [1, с. 505]. Вследствие этого конкурентные преимущества в растущей степени зависят от умения организаций выстроить взаимовыгодное сотрудничество с многочисленными партнерами: поставщиками и потребителями, производителями комплементарных товаров и услуг, дистрибьюторами и дилерами, государственными и общественными организациями, университетами и исследовательскими центрами. « Высший и средний менеджмент сталкивается не только с быстро меняющейся окружающей средой бизнеса, имеющей глобальный масштаб, но и с тем, что эта среда требует от предприятий чрезвычайной активности в выстраивании взаимодействий/ партнерских отношений с другими предприятиями » [35, с. 500]. Соответственно, одним из непеременимых условий успешной деятельности на современных рынках становится способность менеджеров принимать во внимание разнообразные интересы тех организаций, групп или индивидов, которым небезразличны результаты работы компании: собственников, акционеров, менеджеров, трудовых коллективов, партий, ассоциаций или других общественных организаций, местной общественности, исследовательских и образовательных учреждений и т. п.

В случае формирования устойчивых межфирменных сетей задача дополнительно усложняется, поскольку сеть является сложной системой эксплицитных и имплицитных контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов, при доминировании отношенческого контракта с неопределенным сроком действия [5]. Это подразумевает установление, поддержание и развитие взаимоотношений, позволяющих согласовывать интересы отдельных участников, корректировать их индивидуальные стратегии и координировать действия для достижения общей для всех участников цели. При этом, безусловно, у любого участника взаимоотношений существует своя собственная стратегическая цель, и именно стремление к ней определяет выбор соотношения « одиночных » и кооперационных действий. Стратегические интересы являются определяющими и в выборе тех либо иных партнеров или сетей взаимоотношений. Поэтому у любой организации существует не одна, а несколько сетей, и каждая организация оказывается встроенной в деятельность разных сетей. Таким образом, если управление отдельными транзакциями всегда осуществляется на операционном уровне, то управление взаимоотношениями в устойчивой межфирменной сети относится к стратегическому уровню управления.

Предпосылка о том, что успех организации измеряется степенью удовлетворенности всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), — базовая в *теории стейкхолдеров*, формирование которой пришлось на вторую половину XX в. [19; 21; 30; 33]. К настоящему времени эта теория послужила основой значительного числа исследований в экономике и менеджменте (см., например, [14; 18; 29; 32; 39; 40]).

Согласно исходным положениям теории стейкхолдеров, необходимо формирование, поддержание и развитие взаимоотношений со все-



ми заинтересованными сторонами, независимо от степени их значимости [20; 21; 27]. Стейкхолдеры — группы и индивидуумы, «которые могут влиять (либо быть под влиянием) деятельности фирмы» [22, р. 365] — рассматриваются как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации.

Однако инвестирование во взаимоотношения означает существенные затраты ресурсов фирмы. Как подчеркивают К. Хаксхем и С. Ванген, совместное создание конкурентного преимущества — «ресурсозатратная деятельность, приступать к которой нужно только в том случае, если игра стоит свеч» [28, р. 166]. При этом, как показали эмпирические исследования, разные группы стейкхолдеров имеют разную значимость для организации, и только некоторые из них обладают критичным значением для создания ценности и роста конкурентоспособности [10; 23; 26]. Тогда логично предполагать, что фирмы получают значительные выгоды прежде всего в том случае, если их менеджмент делает верный выбор тех стейкхолдеров, которые наиболее важны с точки зрения стратегических задач, и правильно управляют взаимоотношениями с этими стейкхолдерами [12]. По сути, речь идет о выделении сетей взаимоотношений, обслуживающих различные задачи, существующие в деятельности организации (сеть взаимоотношений по поводу НИОКР, сеть поставщиков, сеть дистрибьюторов, сеть взаимоотношений с финансовыми и страховыми организациями и т.д.). Они могут иметь разную структуру, и решения по управлению взаимоотношениями, включая исходные решения по поводу значимости тех или иных партнеров в сети, могут приниматься на основании разных критериев. Именно стейкхолдеры, признанные партнерами, в отличие от остальных контрагентов, должны находиться в центре внимания менеджмента, и в отношения с ними должны вкладываться действительно серьезные ресурсы.

Согласно подходу, предложенному в работе [8], для анализа стейкхолдеров с целью выделения среди них потенциальных партнеров, с которыми должны выстраиваться устойчивые длительные взаимоотношения, может быть использована модель AAR (Activity — Actors — Resources). Эта модель предполагает проведение анализа по трем составляющим: участники (actors), их действия (activity) и ресурсы (resources). Выделение потенциальных партнеров возможно на разных уровнях [3; 8; 34]:

1) организационном (участники внутренней сети компании, которые могут влиять на общую ее стратегию благодаря позиции в сети);

2) отраслевом (партнеры из ближайшего окружения компании, при взаимодействии с которыми может повышаться рыночная ценность продукта или услуги);

3) суборганизационном (межорганизационные сети, кластеры, экосистемы);

4) национальном (группы социокультурных, экономических, политических технологических факторов, таких как религиозные организации, общественные группы, массмедиа, профсоюзы, налого-

вые и регулирующие органы, правительство, университеты, научные центры и др.);

5) международном (международные институты и организации).

Возможность включения в анализ введенного Дж. Муром [31] понятия экосистемы бизнеса (business ecosystem) – сообществ, состоящих из фирмы и ее стейкхолдеров, – представляет несомненный интерес и позволяет акцентировать внимание на том, что (по аналогии с биологической экосистемой) любые изменения в состоянии и деятельности ее элементов оказывают влияние на экосистему бизнеса в целом [6]. При этом и с теоретической точки зрения, и на практике возникают две большие группы управленческих задач: управление сетью взаимодействий «один-со-многими» (экосистема бизнеса в трактовке Дж. Мура) и управление многосторонними сетевыми взаимодействиями в бизнесе [3; 25].

Первая группа задач относится к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами в исходном понимании, описанном выше. Даже если рассмотрение идет на суборганизационном, национальном или международном уровне, эти задачи сводятся к управлению портфелем взаимоотношений одного экономического агента с его стейкхолдерами, некоторые из которых имеют довольно сложную структуру, однако рассматриваются как «условно неделимые».

Во втором случае главный вызов состоит в том, что жизненные силы (конкурентоспособность) экосистемы зависит от состояния и поведения всех ее элементов, и все они являются стейкхолдерами с точки зрения достижения общих стратегических целей. По сути, можно говорить о существовании целей трех уровней: цели фирмы, цели на уровне диад, цели на уровне всей сети [25]. Действие межорганизационной сети как единого экономического игрока требует создания условий для достижения общих целей сети с учетом существования парных договоренностей и индивидуальных целей и интересов участников [24]. Отсюда насущной задачей в сетевом межфирменном взаимодействии следует признать достижение баланса интересов участников сети, которые в данном случае выступают аналогом участников внутренней сети компании при анализе стейкхолдеров на организационном уровне. Без этого, как и без согласования действий участников, невозможна реализация коллективной стратегии сети (рис.).



Рис. Основные задачи управления сетью

Источник: [25].



Для этого необходимо четкое представление о структурных характеристиках сети, которой управляют, мониторинг и оценка уровня прозрачности и взаимозависимости; знание характеристик всех участников, оценка комплементарности их ресурсов и компетенций, а также управляемости (насколько они поддаются координации), понимание модальности связей — степени доверия во взаимоотношениях и степени (возможная) использования силы [3].

Итак, в сетевом межфирменном взаимодействии выстраивание коллективной стратегии, позволяющее добиваться общих целей, предполагает одновременное выполнение двух важных задач: согласование интересов участников (кооперация) и согласование действий участников (координация). Кооперация подразумевает достижение достаточного для согласования интересов уровня доверия между самими участниками и между ними и координирующим звеном; координация связана с распределением зон ответственности, налаживанием необходимого уровня коммуникаций, синхронизацией действий. Проблемами, с которыми могут столкнуться менеджеры, становятся конфликт интересов и неопределенность, обусловленная одновременными действиями формально независимых экономических агентов, участвующих в сети. Чтобы успешно решать эти проблемы, менеджерам формально независимых компаний, входящих в сеть, необходимо добровольно делегировать часть своих прав по управлению координационному центру, который призван координировать стратегии и многосторонние взаимодействия формально независимых участников сети, цели которых не полностью тождественны ее общим целям. Кроме того, существует потребность в теоретических исследованиях и разработке соответствующих управленческих механизмов, позволяющих обеспечивать устойчивость и успешное развитие экосистем бизнеса, обладающих разной структурой и действующих в разных институциональных условиях.

Список литературы

1. *Alvarez G., Pilbeam C., Wilding R.* Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network // *Supply Chain Management: An International Journal*. 2010. Vol. 15, №2. P. 165–182.
2. *Anderson J. C., Håkansson H., Johanson J.* Dyadic business relationships within a business network context // *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, №4. P. 1–15.
3. *Bek N. N., Bek M. A., Sheresheva M. Y., Johnston W.* Perspectives of SME innovation clusters development in Russia // *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2013. Vol. 28, №3. P. 240–259.
4. *Benson B. W., Davidson W. N. III, Wang H., Worrell D. L.* Deviations from Expected Stakeholder Management, Firm Value, and Corporate Governance // *Financial Management*. 2011. Spring. P. 39–81.
5. *Bergenholtz C., Waldström C.* Inter-Organizational Network Studies — A Literature Review // *Industry and Innovation*. 2011. Vol. 18, №6. P. 539–562.
6. *Bhattacharya C., Korschun D., Sen S.* Strengthening Stakeholder-Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 85. P. 257–272.



7. Bovaird T. Public governance: balancing stakeholder power in a network society // International Review of Administrative Sciences. 2005. Vol. 71, №2. P. 217–228.
8. Brughla R., Varvasovszky Z. Stakeholder analysis: a review // Health Policy and Planning. 2000. Vol. 15, №3. P. 239–246.
9. Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell, 1997. Vol. 2: The Power of Identity.
10. Castells M. The information age: Economy, society and culture. Blackwell, 1998. Vol. 3: End of millennium.
11. Castells M. The Rise of the Network Society. Malden; Mass., 1996. Vol. 1.
12. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship marketing: Creating stakeholder value. Oxford, 2002.
13. Cyert R., March J. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood-Cliffs, 1963.
14. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // Academy of management Review. 1995. P. 65–91.
15. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA. 1984.
16. Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. Stakeholder Theory and Corporate Objective Revised // Organization Science. 2004. Vol. 15, №3. P. 364–369.
17. Galbreath J. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations // Corporate Governance. 2006. Vol. 6, №2. P. 175–187.
18. Gulati R., Lawrence P.R., Puranam P. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict // Strategic Management Journal. 2005. Vol. 26, №5. P. 415–440.
19. Hanf J., Dautzenberg K. A theoretical framework of chain management // Journal on Chain and Network Science. 2006. Vol. 6, №1. P. 79–94.
20. Hillman A., Keim G. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? // Strategic Management Journal. 2001. Vol. 22, P. 125–139.
21. Hunt S.D., Morgan R.M. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? // Journal of Marketing. 1997. P. 74–82.
22. Huxham C., Vangen S. Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. N.Y., 2005.
23. Laplume A.O., Sonpar K., Litz R.A. Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us // Journal of Management. 2008. Vol. 34. P. 1152–1189.
24. Mitroff I.I. Stakeholders of the organizational mind. San Francisco, 1983.
25. Moore J. F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. N.Y., 1996.
26. Neubaum D.O., Zahra S.A. Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination // Journal of Management. 2006. Vol. 32. P. 108–131.
27. Pitelis C.N., Wahl M.W. Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory // Long Range Planning. 1998. Vol. 31, №2. P. 252–261.
28. Purchase S., Ward A. AAR model: cross-cultural developments // International Marketing Review. 2003. Vol. 20, №2. P. 161–179.
29. Teece D. J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework // Journal of Management Development. 2011. Vol. 30, №5. P. 499–518.
30. Toffler A. Future shock. Bantam, 1984.
31. Toffler A. Revolutionary wealth // New Perspectives Quarterly. 2006. Vol. 23, №3. P. 7–15.
32. Toffler A., Shapiro M. The adaptive corporation. N.Y., 1985.
33. Vandekerckhove W., Dentchev N.A. A network perspective on stakeholder management: Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 60, №3. P. 221–232.



34. *Wheeler D., Colbert B., Freeman R. E.* Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world // *Journal of General Management*. 2003. Vol. 28, №3. P. 1–28.

35. *Кастельс М.* Информационная эпоха. М., 2000.

36. *Катъкало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.

37. *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса* / науч. ред. М. Ю. Шерешева. М., 2013.

38. *Тоффлер Э.* Третья волна. М., 1999.

39. *Шерешева М. Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний. М., 2010.

40. *Шерешева М. Ю., Кульгаева К. М.* Роль экосистемы бренда в решении задач маркетинга высокотехнологичных продуктов // *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта*. 2013. Вып. 3. С. 141–146.

Об авторах

Марина Юрьевна Шерешева — д-р экон. наук, проф., Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

E-mail: m.sheresheva@gmail.com

Максим Михайлович Палт — асп., Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.

E-mail: paltmax@gmail.com

About the authors

Prof. Marina Shersheva, Lomonosov Moscow State University, National Research University "Higher School of Economics"

E-mail: m.sheresheva@gmail.com

Maxim Palt, PhD student, Lomonosov Moscow State University.

E-mail: paltmax@gmail.com