

УДК 658.8:338 (477)

*М.П. Калинин***ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИ ГАРМОНИИ (ДИСГАРМОНИИ) СОВМЕСТНЫХ ИНТЕРЕСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Реализация гармонизационного подхода – это не только поиск нового сочетания элементов системы управления предприятием, гармоничное соединение всех видов ресурсов, но разработка и реализация стратегий взаимодействия с ключевыми группами заинтересованных сторон по поводу товарного и ресурсного обмена. Представлены результаты исследования экономического содержания категории «интерес», ее позиции в системе координат «мотив (стимул) – потребность – интерес – цель». Гармония совместных интересов субъекта управления и его групп заинтересованных сторон представлена как приоритет управленческой деятельности предприятия. Разработан методический подход для выбора стратегических альтернатив и стратегий взаимодействия субъекта управления с группами заинтересованных сторон в зависимости от сценария удовлетворенности совместных интересов, позволяющий осуществлять отбор наиболее целесообразных смешанных стратегий взаимодействия предприятия с каждой группой заинтересованных сторон с учетом изменения во времени характеристик отношений между ними на основе анализа и контролинга. Были выделены следующие возможные сценарии развития ситуации: «дисгармония интересов», «лидерство субъекта управления», «лидерство заинтересованных сторон», «гармония совместных интересов». Предлагается методический инструментарий обоснования стратегических альтернатив при взаимодействии интересов предприятия с группами заинтересованных сторон.

Ключевые слова: гармония интересов, заинтересованные стороны, интересы, предприятие, стратегические альтернативы.

DOI: 10.35634/2412-9593-2020-30-4-487-493

К вопросу о природе и содержании интересов

Вопрос о природе и содержании интересов является одним из вечных в науке. Так, Е.П. Ильин отмечает: «из-за противоречивости суждений, высказываемых психологами, философами, экономистами, социологами по поводу того, что из себя представляет интерес, он не уступает другим феноменам, которые рассматриваются в качестве возбудителей активности человека» [1. С. 169]. Закономерно считать родоначальниками этого направления исследования античных философов, творческий поиск которых продолжали мыслители средневековья, философы-просветители XVIII в. и социалисты-утописты. Представители классической школы политэкономии считали, что «рынок сам расставит все по местам» или «невидимая рука» рынка трансформирует частный корыстный интерес в общее благо, а марксисты вопрос гармонизации интересов снимали с повестки экономического знания по причине строительства общества, основанного на социальном равенстве и общественной собственности на средства производства. Общий знаменатель для всех проанализированных нами концептуальных направлений – убежденность в том, что интересы выступают в качестве важнейшей детерминанты поведения акторов. В методологическом плане проанализированные взгляды на природу и содержание интересов существенно или диаметрально противоположны.

Метод теоретических обобщений позволил выделить следующие подходы к рассмотрению категории «интерес»: конфликтный (до настоящего времени доминирует конфликтная парадигма понимания интересов в противовес парадигме отношений); потребностно-мотивационный (интерес как один из видов побуждения, мотивации); аксиологический (познавательное отношение человека к окружающему миру, познавательные отношения между субъектом и объектом); созидательный (решение проблемы конфликта интересов способно оказывать революционизирующее воздействие на развитие экономических систем); аналитический (попытки увязать воедино проблему равновесного состояния экономической системы с оптимальным поведением ее акторов). В рамках проводимого исследования автор в большей степени придерживается последних двух подходов.

Анализ указанных подходов позволил выделить ряд сущностных характеристик интересов, основные из которых следующие: интересы не тождественны потребностям, которые порождают интерес тогда, когда возникают затруднения их удовлетворения (интерес – элемент в системе «мотив (стимул) – потребность – интерес – цель»); интересы объективны (обусловлены содержанием экономических отношений) и субъективны (зависят от свойств, потребностей и целей акторов); при взаи-

модействии интересы вступают в противоречие; интересы подчинены основным закономерностям функционирования экономических систем, характер состояния которых и соответствующие им отношения зависят от уровня гармонии интересов и удовлетворенности соответствующих им потребностей; проявление интересов может осуществляться в форме сотрудничества или противостояния, что определяет состояние экономических систем.

Исследование эволюции взглядов на природу и содержание интересов позволяет сделать ряд выводов: диалектика природы интересов очень сложна, поэтому наукой не выработаны общепринятые понятия «интерес», «потребность», «мотив», что можно связать с определенным количеством методологических подходов к их изучению; в пределах только определенного методологического подхода невозможно раскрыть содержание категории «интерес», поскольку объектом внимания выступают какие-то определенные аспекты; категорию «интерес» нельзя сужать только к чисто экономическому интересу, прежде всего через условность выделения таких интересов из всей совокупности интересов субъекта управления предприятием и его групп заинтересованных сторон (ГЗС); интерес автор определяет как активное отношение актора к выбору оптимальных возможностей достижения своих целей. Достижение целей управления предприятием будем рассматривать сквозь призму гармонизации интересов с ключевыми ГЗС.

По Э. Фримену, к ГЗС относят «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые предприятием решения и / или оказывающиеся под воздействием этих решений» [2. С. 25]. В исследованиях [3; 4] отмечается, что гармонизация совместных интересов – более эффективный инструмент по отношению к локализации и устранению конфликтов. С учетом широкого спектра направлений гармонизации интересов чаще всего к рассмотрению указанной проблемы обращаются при исследовании внутрикорпоративных отношений (для обеспечения эффективного управления акционерным капиталом). По этой причине предлагаются механизмы согласования корпоративных интересов [5]. Проблемы классификации ГЗС поднимались в [6; 7]. Современные тенденции общественного прогресса направлены на гармонизацию, согласование, совпадение, общность интересов путем взаимодействия, в том числе на всех уровнях управления предприятием при взаимодействии с ГЗС.

Уровни удовлетворенности потребностей предприятия и его ГЗС

В ряде работ ставилась цель обосновать выбор стратегий взаимодействия предприятия с ГЗС [7; 8]. Однако конкретные стратегические решения, как правило, не доводятся до практического уровня использования. Ранее проведенные исследования [9. С. 175-193] и практика позволили автору установить закономерность: чем выше удовлетворенность интересов ГЗС, тем более эффективно функционирует предприятие. Управление предприятием сквозь призму гармонизации интересов является необходимым, но не достаточным условием успешного функционирования. Диалектическое противоречие интересов всегда будет выступать одним из условий развития предприятия, но развития не революционного, а эволюционного. Под гармонизацией интересов понимается система методов, инструментов и мероприятий по достижению поставленных целей рыночно-ориентированного управления предприятием. Отсюда возникает закономерный вопрос: какие возможны сценарии развития ситуации при удовлетворенности (неудовлетворенности) совместных интересов? Поэтому выделим следующие сценарии (табл. 1). Под сценарием будем понимать систему целенаправленных действий для достижения соответствующего результата.

Таблица 1

Возможные сценарии в зависимости от степени удовлетворенности совместных интересов

Интересы ГЗС	Интересы субъекта управления (предприятия)	
	не удовлетворены	удовлетворены
Не удовлетворены	1. Дисгармония интересов (интересы акторов не реализованы)	2. Лидерство субъекта управления (навязывание интересов со стороны субъекта управления)
удовлетворены	3. Лидерство ГЗС (навязывание интересов со стороны ГЗС)	4. Гармония совместных интересов (динамическое равновесие – согласованность интересов), бесконфликтность

Источник: составлено автором.

При дисгармонии совместные интересы игнорируются сторонами и с учетом функциональных сфер управления предприятием могут иметь массив проявлений и последствий. Например, пошатнувшаяся репутация предприятия или его банкротство, потеря лояльности персонала и снижение производительности труда, потеря лояльности клиентов и падение объема продаж, изменения в составе топ-менеджмента и т. д. Под конфликтом интересов предлагается понимать такой характер взаимодействия в системе «субъект управления (предприятие) – ГЗС», при котором результаты функционирования хотя бы одного из двух становятся хуже по сравнению с результатами функционирования в отрыве друг от друга в виду пренебрежения совместными интересами. Тогда конфликт – признак антигармонии, при которой следует установить неудовлетворенные интересы акторов и обеспечить их гармонизацию лучшим по сравнению с конкурентами способом.

Лидерство субъекта управления – это следующий из возможных сценариев, при котором он придерживается стратегии бизнеса для достижения исключительно своих интересов. При этом интересы ГЗС игнорируются (либо ущемляются) или навязываются по причине ресурсного рычага. Главная опасность для второго сценария – стратегическая контрпродуктивность.

Если провести линию демаркации между понятиями «предприятие» и «бизнес», то последнее понятие может означать способ реализации формальных и неформальных интересов фактических и/или формальных собственников. По мере увеличения размера предприятия фактический собственник делегирует управление наемным менеджерам. Тогда фактическим собственником может быть тот субъект, который имеет более системное представление о бизнесе и его внутренней, внешней среде, у которого выше ранг рефлексии. От уровня гармонии интересов между фактическим и формальным собственниками зависит их представление о предприятии в будущем – виденье (при привлекательности виденья для ГЗС).

Один из частных случаев на практике при сценарии «лидерство субъекта управления» – затяжные конфликты интересов при переделе сфер бизнеса между фактическими и формальными собственниками (или внутри группы собственников), что негативно отражается на устойчивости предприятия и приводит к нарастанию неудовлетворенности интересов ГЗС с последующим снижением их лояльности и оттоком к конкурентам. Одно из приоритетных направлений принятия решений на основе саморефлексии формальным и/или фактическим собственником – установление неудовлетворенных интересов ГЗС и их удовлетворение лучшими по сравнению с конкурентами способами.

Следующий возможный сценарий – «лидерство ГЗС», при проявлении которого происходит навязывание с их стороны интересов субъекту управления. Отношения между предприятием и его ГЗС выстраиваются вокруг ресурсного и товарного обмена на соответствующих рынках, за взаимодействие с которыми отвечают функциональные сферы менеджмента. В силу этого лидерство ГЗС обусловлено высокой конкуренцией на соответствующих товарном и ресурсном рынках между предприятиями (как продуцентами, работодателями, заемщиками и т. п.), превышением предложения над спросом ГЗС при снижающихся ценах. Тогда одно из приоритетных решений субъекта управления – идентификация скрытых интересов ГЗС или принципиально новых способов их удовлетворения по сравнению с конкурентами, а также формирование их новых потребностей.

И, наконец, четвертый сценарий – «гармония совместных интересов». Дискуссия о том, что представляет собой экономическая гармония, продолжается до сих пор. Разделяем точку зрения, что гармония – это цель, а динамичная гармонизация – действия, направленные на достижение этой цели. Гармоничная экономика – идеальный проект развития системы [10. С. 19; 11].

Под гармонизацией интересов будем понимать управленческую деятельность, позволяющую повысить социально-экономическую эффективность функционирования предприятия, поддерживать консенсус между вступающими в противоречие интересами, пропорционально сбалансировать противоположные стремления ГЗС в удовлетворении своих интересов, выстроить соответствующим образом систему управления предприятием. Равновесие системы «субъект управления (предприятие) – ГЗС» – это динамическая гармония, поскольку во внутреннем и внешнем пространстве предприятия происходят непрерывные процессы установления / нарушения равновесия. Если гармония в системе «субъект управления (предприятие) – ГЗС» не будет установлена, то само предприятие как система будет с определенной скоростью разрушаться, что непременно отразится и на ГЗС.

Успешная реализация стратегий, соответствующих сценарию «гармония интересов» (если стратегии будут разработаны на опережение при очевидном укреплении взаимодействия между акторами, или до того, как каждый из них начнет реализацию своего сценария), позволяет рассчитывать на по-

лучение отношенческой ренты. В качестве приоритетного направления принятия решений при четвертом сценарии можно предложить изменение качественного содержания интересов предприятия или выявление интересов общества, которые не решаются при удовлетворенных интересах субъекта управления или его ключевых ГЗС.

О стратегических альтернативах

Ранее проведенное исследование позволило установить значение энтропии как показателя гармонии совместных интересов для подсистем управления ПАО «ТАГМЕТ» при взаимодействии с такими ключевыми ГЗС, как клиенты, персонал и инвесторы. На основе сопоставления интересов были построены матрицы взаимодействия [12. С. 175].

Для системы, состоящей из взаимодействующих множеств элементов $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$ и $B = \{b_1, b_2, \dots, b_n\}$, энтропия (H) рассчитывалась по формуле:

$$H = - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n P_{ji} \log_2 P_{ji}, \quad (1)$$

где P_{ji} – вероятность приема сигнала b_i , если был передан сигнал a_j ; $\sum_{i=1}^n P_{ji} = 1$ для каждого j [13. С. 83-90; 14. С. 147].

Так, например, в 2019 г. для подсистемы «клиенты» ПАО «ТАГМЕТ» приведенная матрица совместных интересов имела вид:

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5
a_1	0,02	0,05	0,05	0,0	0,05
a_2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
a_3	0,05	0,02	0,05	0,05	0,05
a_4	0,05	0,05	0,0	0,05	0,05
a_5	0,02	0,05	0,05	0,05	0,0

тогда $H(A,B) = - \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n P_{ji} \log_2 P_{ji} = -(3*0,02*\log_2 0,02 + 19*0,05*\log_2 0,05) = 4,43$. В табл. 2 приведены значения энтропии для подсистем взаимодействия.

Таблица 2

Значение энтропии для подсистем взаимодействия ПАО «ТАГМЕТ» с ГЗС

Энтропия	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Энтропия подсистемы «клиенты»	4,56	4,58	4,43
Энтропия подсистемы «персонал»	4,44	4,49	4,51
Энтропия подсистемы «инвесторы»	3,83	4,02	4,12

Источник: составлено автором.

За анализируемый период наблюдается поддержание гармонии совместных интересов между ПАО «ТАГМЕТ» и указанными ГЗС из-за возрастания энтропии в соответствующих подсистемах. Данная ситуация соответствует четвертому сценарию – «гармония совместных интересов», поэтому возникла необходимость в разработке научно-методического подхода к выбору стратегических альтернатив в зависимости от сценария удовлетворенности интересов и в его практическом апробировании.

Выбор стратегических альтернатив взаимодействия с ГЗС должен быть основан на предшествующем опыте и на выводах проведенного анализа: ранее принятые стратегические решения и достигнутые результаты; конкуренция и прогноз развития товарного и ресурсного рынков, на котором предприятие вступает в отношения обмена; влияние каждой ГЗС на принимаемые субъектом управления решения и т. д., а также учитывать: период действия стратегии и ее уровень; стратегии отдельных функциональных сфер менеджмента. С учетом рассмотренных сценариев удовлетворенности совместных интересов целесообразно предложить методический подход к выбору стратегических альтернатив (табл. 3).

Для сценария «Лидерство ГЗС» рекомендуется использовать комбинированные стратегии, в том числе стратегию диверсифицированного роста на рынках при условии снижения спроса со стороны ГЗС. При последующем удовлетворении интересов предприятия субъект управления может начать прорабатывать стратегические альтернативы по сценарию «Гармония совместных интересов».

Таблица 3

Стратегические альтернативы в зависимости от уровня удовлетворенности (согласованности) интересов

		Интересы субъекта управления (предприятия)	
		не удовлетворены	удовлетворены
Интересы ГЗС	не удовлетворены	<i>Дисгармония интересов</i> 1. Альтернативы постепенного совершенствования взаимодействия (установление неудовлетворенных потребностей и интересов, поиск направлений их согласования или отказ от взаимодействия). 2. Возможные стратегии: стратегии поведения в конкурентной среде, стратегия фокусирования, стратегия стабилизации и выживания.	<i>Лидерство субъекта управления</i> 1. Альтернативы постепенного совершенствования взаимодействия (выход на новые рынки, удовлетворение неудовлетворенных интересов ГЗС и/или разрешение конфликтов). 2. Возможные стратегии: стратегии поведения в конкурентной среде, дифференцированного роста, интегрированного роста.
	удовлетворены	<i>Лидерство ГЗС</i> 1. Альтернативы обновления взаимодействия (установление скрытых интересов и поиск направлений их согласования). 2. Инновационные альтернативы взаимодействия (формирование новых потребностей или новых способов их согласования). 3. Возможные стратегии: стратегии поведения в конкурентной среде, дифференцированного роста, интегрированного роста, стабилизации, оборонительная инновационная стратегия.	<i>Гармония интересов</i> 1. Инновационные альтернативы взаимодействия (трансформация миссии предприятия, общей цели и задач). 2. Альтернативы обновления взаимодействия (качественная трансформация общей цели и задач в рамках текущей миссии). 3. Возможные стратегии: наступательная инновационная стратегия или создание нового рынка, стратегии поведения в конкурентной среде, стратегия роста.

Источник: составлено автором.

Для сценария «Гармония интересов» характерно относительно полное удовлетворение интересов акторов. Возможно качественное переосмысление миссии предприятия, общей цели и задач или общей цели и задач в рамках текущей миссии. При эволюционном развитии предприятие может перейти к реализации концепции стратегического рефлексивного маркетинг-менеджмента. Эта форма менеджмента предполагает рефлексивное осознание субъектом управления как собственных интересов, так и интересов ключевых ГЗС, установление стратегического видения предприятия и концентрацию на целенаправленных действиях для преобразования объекта управления путем передачи воздействия на ключевые ГЗС для взаимной реализации интересов путем осуществления обмена и выполнения принятых обязательств [15. С. 93].

Для поддержания динамической гармонии с ГЗС для ПАО «ТАГМЕТ» при соответствии установленному сценарию «гармония интересов» предлагается изменить качественное содержание интересов предприятия и усилить выявление интересов общества. Приоритетными направлениями предлагается считать разработку и реализацию новых проектов, направленных на природоохранную деятельность и ресурсосбережение; развитие местного сообщества; добросовестную деловую практику. В первую очередь при реализации проектов следует: повысить эффективность использования природных ресурсов; сократить объемы образования отходов, которые размещаются в окружающей среде, а также привлекать технологии по их переработке; разработать меры по сокращению выбросов парниковых газов; проводить систематическое обучение и повышение уровня квалификации персонала, его экологической культуры, информированности в сфере охраны окружающей природной среды и рационального использования природных ресурсов; вовлекать ряд ГЗС (поставщиков, подрядчиков, клиентов) в деятельность по охране окружающей среды.

Выводы

Каждая стратегическая альтернатива отражается на уровне взаимодействия между предприятием и его ГЗС, ожидаемых результатах. Чем выше устремления предприятия по поводу преобразования или формирования новых рынков, тем больше потребность в выстраивании отношений партнерства с ГЗС и формирования предпринимательских сетей как формы взаимодействия. В работе представлены результаты анализа наиболее дискуссионных вопросов теории и практики управления интересами на производственном уровне. Была установлена четкая взаимосвязь между категориями «интерес», «цель», «потребность», «мотив», «стимул», а также уточнены такие понятия, как «интерес», «гармония интересов» и «конфликт интересов». Стратегическое управление предприятием предусматривает систематический и непрерывный анализ рынка и, в первую очередь, анализ интересов ГЗС. Результаты исследования позволили разработать методический подход для обоснования возможных стратегических альтернатив в зависимости от удовлетворенности совместных интересов предприятия и его ГЗС. В зависимости от установленного сценария развития ситуации взаимодействия совместных интересов предлагаются стратегические решения для дальнейшего согласования интересов. Один из возможных сценариев соответствует практике взаимодействия ПАО «ТАГМЕТ» с ГЗС.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2011. 507 с.
2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Edition. Boston: Harpercollins College Div, 1984. 275 p.
3. Новак Л.В., Чубенко Т.Ф. Моделирование механизма согласования экономических интересов субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. 2014. № 9-11. С. 2524-2527.
4. Селин В.С., Цукерман В.А., Селин И.В. Инновационный подход в управлении горным предприятием с применением механизма согласования интересов // Горный информационно-аналитический бюллетень. 2015. № 8. С. 301-310.
5. Педько А.Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 448 с.
6. Бикеева М.В. Типология заинтересованных групп бизнеса // Системное управление. 2016. № 1 (30). URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2016-1/PDF/Bikeeva.pdf>.
7. Бочаров Н.А. Стейкхолдеры как инструмент социального взаимодействия компаний // Вестн. Университета. 2015. № 10. С. 250-254.
8. Греско 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.
9. Лихошерст Е.Н., Солодухин К.С., Чен А.Я. Многопериодная модель выбора стратегий взаимодействия организации с группами заинтересованных сторон в стейкхолдерской сети с множественными «центрами власти» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 287-290.
10. Клейнер Г.Б. Экономика должна быть гармоничной! // Современная конкуренция. 2009. № 2 (14). С. 19-21.
11. Муратов А.С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 5 (53). URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/2130-2013-05-08-06-15-43>.
12. Калиниченко М.П. Оценка влияния гармонии (дисгармонии) интересов с ключевыми заинтересованными сторонами на основные показатели функционирования предприятия // Вестн. НГУЭУ. 2019. № 2. С. 175-193.
13. Колков А.И. Гармония и творчество // Вопросы психологии. 1989. № 1. С. 83-90.
14. Прангишвили И.В. Энтропийные и другие системные закономерности: вопросы управления сложными системами. М.: Наука, 2003. 428 с.
15. Калиниченко М.П. Рефлексия маркетинг менеджмента предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики севера. 2018. № 4. С. 82-93.

Поступила в редакцию 14.07.2020

Калиниченко Максим Петрович, кандидат экономических наук, доцент
Донецкий национальный университет
83001, Украина, г. Донецк, ул. Университетская, 24
E-mail: mpk79@mail.ru

*M.P. Kalinichenko***JUSTIFICATION OF STRATEGIC ALTERNATIVES AT HARMONY (DYSHARMONY)
OF JOINT INTERESTS OF AN ENTERPRISE AND ITS STAKEHOLDERS**

DOI: 10.35634/2412-9593-2020-30-4-487-493

The implementation of the harmonization approach is not only the search for a new combination of elements of the enterprise management system, the harmonious combination of all types of resources, but also the development and implementation of strategies for interacting with key groups of stakeholders on commodity and resource exchange. The article presents the results of a study of the economic content of the «interest» category, its position in the coordinate system “motive (stimulus) – need – interest – goal”. The harmony of the joint interests of the subject of management and its stakeholders is presented as a priority of the managerial activity of the enterprise. A methodological approach has been developed to select strategic alternatives and strategies for the interaction between a management entity and its stakeholders, depending on the scenario of satisfaction of joint interests, which allows the selection of the most appropriate mixed strategies for the interaction of the enterprise with stakeholders taking into account changes in characteristics of relations between them based on analysis and control. The following possible scenarios for the development of the situation were identified: “disharmony of interests”, “leadership of the subject of management”, “leadership of stakeholders”, “harmony of interests”.

Keywords: harmony of interests, stakeholders, interests, enterprise, strategic alternatives.

Received 14.07.2020

Kalynychnenko M.P., Candidate of Economics, Associate Professor
Donetsk National University
Universitetskaya st., 24, Donetsk, Ukraine, 83001
E-mail: mpk79@mail.ru