

УДК 339

Ф.Ф. Юрлов, Л.А. Таскина

**УЧЕТ ИНТЕРЕСОВ РАЗЛИЧНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН
ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ**

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

В настоящей работе проблема выбора эффективных решений при СПУ рассматривается применительно к предприятиям, имеющим стратегическое значение. При этом предлагается учёт интересов сторон, заинтересованных в результатах функционирования стратегических предприятий и организаций.

Ключевые слова: эффективность; стратегическое планирование; стратегические предприятия; показатели; стратегические решения; заинтересованные стороны.

Стратегическое планирование и управление СПУ является мощным средством повышения эффективности общественного производства. Составной частью СПУ является выбор эффективных стратегических решений. В настоящее время распространённым способом указанного выбора является портфельный анализ. Теории и практике портфельного анализа посвящено значительное количество научных работ в зарубежной и отечественной литературе. Однако, несмотря на достаточно широкое распространение данного подхода к выбору стратегических решений, он имеет определённые ограничения. В частности, это относится к определению критериев эффективности указанных решений и их количеству. Матричный подход, который используется при портфельном анализе, базируется на применении двух критериев (показателей) эффективности анализируемых объектов. В общем случае требуется использование многокритериального подхода к решению задач стратегического планирования и управления.

В настоящей работе проблема выбора эффективных решений при СПУ рассматривается применительно к предприятиям, имеющим стратегическое значение. При этом предлагается учёт интересов сторон, заинтересованных в результатах функционирования стратегических предприятий и организаций. Характерной особенностью стратегического планирования и управления является необходимость определения свойств внешней среды при разработке стратегий развития хозяйствующих субъектов. При переходе к рыночным способам хозяйствования данная особенность является определяющей при сравнении методов планирования в централизованной и рыночной экономиках. В общем случае внешняя среда может характеризоваться следующими группами факторов: природными, организационными, рыночными, внешнеэкономическими, политическими и др.

В соответствии с терминологией, используемой при стратегическом планировании и управлении, внешняя среда представляется состоящей из двух частей: микросреды и макросреды.

Микросреда обычно включает ближнее окружение хозяйствующего субъекта (предприятия, производственного комплекса, научной организации, территориального образования и т.п.), с которым оно взаимодействует непосредственно. Применительно к промышленному предприятию к характерным представителям ближнего окружения можно отнести: поставщиков, потребителей, конкурентов, инвесторов, кредитно-финансовые учреждения и др.

Макросреда характеризуется следующими составляющими: финансово-кредитная политика правительства, демографическая обстановка в стране и в том или ином регионе, политическая ситуация, международные отношения, законодательство, налоговая политика, инфляционные процессы и т.п.

Таким образом, при анализе внешней среды потребуется выделить две группы факторов: факторы, определяемые на микроуровне и факторы, рассматриваемые на макроуровне.

В данном случае, в качестве указанных факторов могут выступать критерии (показатели), которые используют указанные представители внешней среды для оценки эффективности своих действий (например, эффективность стратегий при стратегическом планировании и управлении).

Каждый из представителей внешней среды будет характеризоваться своим набором критериев (показателей) эффективности принимаемых решений. В общем случае указанные критерии являются противоречивыми, т.е. улучшение какого либо критерия может привести к ухудшению других критериев. Поэтому выбор оптимальных решений по совокупности критериев (показателей) существенно усложняется. Требуется многокритериальный подход к выбору наиболее предпочтительных решений при стратегическом планировании и управлении. Необходимость многокритериального выбора возникает в ситуациях, когда осуществляется оценка эффективности стратегий с позиций единственного участника (заинтересованной стороны). Ситуация значительно усложняется при наличии нескольких участников стратегического планирования и нескольких сторон, заинтересованных в его результатах. В рассматриваемых ситуациях наряду с проблемой многокритериальности возникает проблема учёта интересов различных заинтересованных сторон при выборе наиболее эффективных стратегий развития хозяйствующих субъектов.

В соответствии с подходами, используемыми в экономической литературе при анализе состояния предприятий и организаций, рассматриваются следующие группы, заинтересованные в результатах деятельности хозяйствующих субъектов: владельцы (инвесторы), менеджеры; заимодавцы (кредиторы); персонал; профсоюзы; правительственные учреждения; общество в целом. Располагая указанным набором заинтересованных в деятельности предприятий и организаций сторон, можно произвести примерное ранжирование их важности.

Первое место в данном ранжировании можно дать собственникам предприятий и организаций, т.к. они рискуют собственным капиталом и иными средствами при организации того или иного бизнеса. Владельцы предприятий в наибольшей степени заинтересованы в долгосрочной и краткосрочной прибыльности вкладываемых средств. В качестве важных показателей успешности предприятий они рассматривают показатели роста дивидендов и прибыли, приходящейся на акцию. Улучшение указанных показателей приводит к росту стоимости вложений, осуществляемых владельцами предприятий.

Следующей категорией лиц, заинтересованных в результатах деятельности предприятий, являются менеджеры, которые осуществляют их текущую деятельность. Они отвечают за повышение эффективности производства и обеспечение заданных экономических показателей: выручки, прибыли, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и др. Заинтересованность менеджеров обусловлена рядом факторов, к которым можно отнести: уровень заработной платы, в зависимости от экономических результатов предприятия, карьерный рост, повышение квалификации и т.п.

Далее следует категория заимодавцев (кредиторов), которые предоставляют предприятиям и организациям капитал на различные сроки. В качестве показателей эффективности вкладываемого ими капитала можно указать следующие показатели: надёжность выплат по процентам, способность должников вернуть сумму задолженности, обеспечение кредита активами должников, минимизация риска финансовых или иных вложений.

Особую группу заинтересованных лиц представляет правительство в лице исполнительных органов власти разных уровней управления. В зависимости от типа предприятий они могут иметь первостепенное значение или иметь не главную роль в деятельности предприятий. В качестве показателей, которые представляют интерес для органов власти, можно указать: уровень налогов, надёжность их уплаты, охрану окружающей среды, занятость населения, уровень безработицы, своевременную выплату подлежащей заработной платы работникам предприятий, демографические факторы и т.п.

Важную роль в решении рассматриваемой проблемы играет общественность, которую могут представлять: профсоюзы, СМИ, различные партии, население и др. Общественную

группу могут интересовать такие показатели как: экология, криминогенная обстановка в данном регионе, условия труда, социальные факторы и т.п.

Таким образом, при стратегическом планировании предприятий необходимо учитывать интересы различных участников и заинтересованных сторон. В общем случае эти интересы не совпадают. Поэтому потребуются поиск тех или иных схем компромисса, которые позволяют принимать компромиссные решения с учётом интересов каждого участника и каждой заинтересованной стороны.

При определении интересов различных сторон, необходимо учитывать тип анализируемых предприятий. Особенно это относится к предприятиям, имеющим стратегическое значение. В соответствии с определением стратегических предприятий, приведённым в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)», указанные предприятия являются государственными унитарными. Перечень этих предприятий утверждается Правительством Российской Федерации. Отсюда непосредственно следует, что при определении целей и задач различных сторон, заинтересованных в результатах деятельности стратегических предприятий, приоритет имеют государственные органы власти. При определении целей государственных органов власти следует наряду с экономическими факторами учитывать социальные, экологические и иные последствия принимаемых решений.

Одной из задач СПУ при анализе стратегических предприятий, является оценка их состояния. Методика анализа финансового состояния и платёжеспособности стратегических предприятий и организаций базируется на учёте двух показателей: коэффициента текущей ликвидности и коэффициента платёжеспособности по текущим обязательствам.

В этом случае, наряду с указанными показателями потребуются учитывать набор других показателей, которые имеют не только экономическое содержание. Особенно это относится к предприятиям оборонно-промышленного комплекса, топливно-энергетического комплекса.

При выборе наиболее эффективных стратегических решений возникает необходимость решения различных по содержанию задач. Для успешного их анализа необходимо определенное упорядочение этих задач с целью определения адекватных способов решения. В настоящей статье приводятся классификации указанных задач с учетом интересов различных участников и заинтересованных сторон. В качестве основных типов задач предлагаются классификации их по следующим параметрам:

1. По количеству участников:

- с одним участником;
- с несколькими участниками;
- с несколькими группами участников.

Ситуация с одним участником может иметь место, когда выбор стратегических решений осуществляется единственным хозяйствующим субъектом (например, промышленным предприятием). В данном случае отсутствует противоречие между участниками принятия стратегических решений.

При наличии нескольких участников, в качестве различных участников могут выступать: поставщики, потребители, инвесторы, кредиторы и т.п. Интересы указанных участников в общем случае будут несовпадающими. При этом в общем случае оптимальные решения каждого из участников будут различными. Поэтому потребуются согласование этих интересов и поиск схем принятия согласованных решений.

Ситуация с несколькими группами участников может возникнуть когда несколько участников объединяются в виде коопераций. Указанные кооперации могут создаваться, например, в процессе реструктуризации предприятий. В данном случае возможны следующие типы противоречий: противоречия между членами каждой из групп и противоречия между участниками, принадлежащими к той или иной группе. Возникает проблема согласования интересов указанных коопераций с помощью тех или иных схем компромисса.

2. По количеству заинтересованных сторон:

- с одной заинтересованной стороной;
- с несколькими заинтересованными сторонами;
- с несколькими группами заинтересованных сторон.

Отличие заинтересованных сторон от участников принимаемых решений заключается в том, что они не участвуют непосредственно в разработке тех или иных процессов и не затрачивают при этом каких-либо средств. Однако при этом заинтересованные стороны имеют различные интересы. В качестве заинтересованных сторон могут выступать: органы власти разных уровней управления, общественные организации, конкуренты и т.п. В ряде случаев отдельные заинтересованные стороны могут вступать в коалиции, представляющие те или иные интересы.

В данных ситуациях потребуется определять, какие интересы преследует каждая из заинтересованных сторон, а также интересы отдельных групп. Способы согласования указанных интересов могут отличаться от способов согласования интересов участников, рассмотренных ранее.

3. В зависимости от интересов участников различают задачи:

- принятия решений при наличии совпадающих интересов участников;
- с прямо противоположными (антагонистическими) интересами;
- с несовпадающими , но не антагонистическими интересами.

Первый тип задач является наиболее простым и не требует применения схем компромисса при выборе эффективных решений.

При наличии прямо противоположных интересов для принятия предпочтительных решений могут быть использованы методы теории антагонистических игр. В соответствии с этой теорией могут быть разрешены конфликты, которые могут иметь место при принятии стратегических решений.

В ситуациях, когда интересы участников не совпадают, но не являются антагонистическими, находит применение теория игр с не противоположными интересами. Такие ситуации являются наиболее характерными для анализа социально-экономических процессов. В отличие от ситуаций, когда интересы участников являются антагонистическими, в данном случае они могут образовывать коалиции. При этом может быть достигнут эффект синергии, при котором эффективность принятия решений повышается.

4. В зависимости от интересов заинтересованных сторон.

Данная ситуация аналогична ситуации с определением интересов участников тех или иных проектов. Здесь также необходим поиск тех или иных схем компромиссов, с помощью которых выбираются компромиссные решения. Однако методы разрешения противоречий заинтересованных сторон могут отличаться от методов, используемых участниками.

5. По степени определенности внешней среды.

Принятие стратегических решений невозможно без анализа состояния внешней среды. Применительно к рыночной экономике данное положение является особенно актуальным. В зависимости от степени определенности (предсказуемости) внешней среды возможны следующие типы задач:

- детерминированные;
- вероятностные;
- задачи с полной неопределенностью.

Детерминированные задачи выбора предпочтительных решений имеют широкое распространение в теории и практике оценки эффективности систем различного назначения. При их решении считается, что могут быть получены точные результаты исследований. Детерминированный подход к решению рассматриваемой проблемы во многих случаях неадекватно отображает реальные экономические процессы. Точное определение экономических показателей в условиях рыночной экономики является обычно проблематичным. Поэтому требуется применение иных подходов к выбору стратегических решений.

Распространенным направлением решения данной проблемы является использование

вероятностного подхода. В отличие от детерминированных задач вероятностные задачи описываются вероятностными характеристиками анализируемых процессов. Применение вероятностных моделей во многих случаях позволяет снизить риск принятия стратегических решений. Однако при их использовании возможны трудности, обусловленные недостатком информации о законах и параметрах распределения внешней среды. Поэтому возникает необходимость принятия решений при условии, что вероятностные характеристики анализируемых систем являются неизвестными.

В ситуациях, когда не удастся применить вероятностные модели, возникает необходимость принятия решений в условиях полной неопределенности. Указанная неопределенность характеризуется набором неуправляемых факторов. В качестве неуправляемых факторов могут выступать: действия конкурентов, природные условия, инфляционные процессы и т.п. При этом считается, что набор факторов внешней среды является известным, но неизвестно какой из факторов будет действовать в рассматриваемой ситуации.

6. По уровням анализа стратегических решений различают одноуровневые и многоуровневые задачи.

В качестве уровней анализа могут выступать: федеральный, региональный, областной, уровни предприятия и т.д. На каждом из уровней формулируются свои цели, средства достижения целей, критерии эффективности, методы анализа. В виду их различия возникают противоречия при выборе наиболее предпочтительных решений.

Примером одноуровневого анализа является оценка эффективности принимаемых решений на уровне промышленного предприятия. Анализ деятельности отдельных бизнес-единиц и всего предприятия в целом является двухуровневым.

Многоуровневый подход к решению поставленных задач является частью системного подхода, который находит применение при решении различных проблем: социально-экономическом прогнозировании, стратегическом планировании, оценке эффективности инвестиционных решений и во многих других случаях. Такой подход позволяет комплексно решать поставленные задачи с учетом технических, экономических, социальных и иных факторов.

7. По типу применяемых критериев эффективности принимаемых решений находят применение:

- экономические;
- социальные;
- экологические;
- инновационные и другие критерии.

В общем случае применение каждого из критериев приводит к различным выводам относительно эффективности принимаемых решений. Поэтому возникает необходимость поиска компромиссных решений с учетом различных критериев.

8. По количеству применяемых критериев различают задачи:

- однокритериальные;
- многокритериальные;
- с однородной группой критериев;
- характеризующиеся наличием нескольких групп критериев.

Однокритериальный подход находит ограниченное применение при решении экономических задач, так как в общем случае приходится решать многокритериальные задачи. Однако в ряде случаев он находит применение. Например, в централизованной экономике в качестве основного критерия оценки эффективности систем различного назначения употреблялся критерий минимума общественно-необходимых затрат. Данный критерий использовался при условии, что анализируемые альтернативы удовлетворяли принципу тождества полезного результата. В рыночной экономике, как правило, используется многокритериальный подход к решению рассматриваемой проблемы. Однако при этом находит применение формирование комплексных показателей на базе имеющейся совокупности частных показате-

телей. В данном случае используются интегральные показатели эффективности принимаемых решений.

При применении многокритериального подхода возникают два вида противоречий:

- между показателями, принадлежащими к той или иной группе;
- между показателями, принадлежащими к разным группам.

Наличие указанных противоречий приводит к различным решениям, которые получаются при использовании каждого из критериев. Требуется устранение или снижение уровня указанных противоречий.

9. По количеству объектов анализа различают:

- наличие одного объекта;
- наличие нескольких объектов.

В первом случае определяется собственная эффективность одного объекта. При этом применение нескольких критериев эффективности может привести к одному и тому же результату анализа. Например, применение критериев чистой текущей стоимости, индекса доходности, внутренней нормы доходности и срока окупаемости инвестиций приводит к одному и тому же выводу относительно эффективности проекта.

Во втором случае приходится сравнивать несколько альтернатив и выбирать наиболее предпочтительное решение. В данном случае применение каждого из критериев может привести к различным выводам относительно эффективности проектов. Возникает необходимость принятия согласованных решений на основе многокритериального подхода. С этой целью находят применение различные принципы оптимальности принимаемых решений. К этим принципам относятся: принцип доминирования, принцип Парето, принцип формирования комплексных показателей, принцип выделения главного показателя и перевод остальных в разряд ограничений и другие. В общем случае для повышения объективности анализируемых систем имеется необходимость применения указанных принципов в комплексе.

Библиографический список

1. **Юрлов, Ф.Ф.** Методы и модели в экономике: учебник / Ф.Ф. Юрлов [и др.]; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. - Нижний Новгород, 2010. – 234 с.
2. **Юрлов, Ф.Ф.** Стратегические предприятия: оценка экономического состояния, стратегическое планирование и управление, прогнозирование: монография / Ф.Ф. Юрлов [и др.]; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2008. – 240 с.

*Дата поступления
в редакцию 25.04.2011*

F.F. Urlov, L.A. Taskina

THE ACCOUNT OF INTERESTS OF VARIOUS INTERESTED PARTIES AT STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT

In the present work the problem of selection of effective solutions at strategic planning and management is considered in the terms of enterprises having strategic value. Thus the account of interests of various parties which are interested in results of functioning of the strategic organisations and enterprises is proposed.

Key word: effectiveness; strategic value; strategic enterprises; characteristic; strategic decisions; interested parties.