



МЕХАНИЗМЫ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

И.О. ВОЛКОВА¹
Б.Н. КУАТОВ²

*Национальный
исследовательский
университет
«Высшая школа
экономики»
г. Москва*

*¹e-mail:
iovolkova@hse.ru*

В статье рассматриваются основные подходы в области согласования интересов заинтересованных сторон на примере организаций электроэнергетической отрасли. В статье раскрывается природа зависимости между уровнем внедрения концепции Интеллектуальной Сети и подходом к управлению заинтересованными сторонами, на основе выявленной зависимости были определены ключевые факторы, влияющие на успешность внедрения концепции Интеллектуальной Сети.

На основании проведенного анализа был предложен механизм согласования интересов с заинтересованными сторонами, который позволяет выработать соответствующие стратегии в рамках желаемого уровня внедрения концепции Интеллектуальной Сети.

Анализ доступной литературы показал, что существует возможность развития теории заинтересованных сторон через подходы, применяемые в теории сетей. В качестве основного результата исследования может быть рассмотрено более глубокое понимание природы взаимодействия между фокальной организацией и заинтересованными сторонами, в целях формирования механизмов позволяющих достичь баланса интересов заинтересованных сторон и фокальной организации.

Ключевые слова: стейкхолдер, согласования интересов заинтересованных сторон, Интеллектуальные Сети.

Энергетический сектор играет ключевую роль в экономике любого государства, являясь основой для функционирования всех отраслей народного хозяйства. В условиях зависимости экономики от энергосбережения, когда перебои в подаче электроэнергии могут привести к большим финансовым потерям, стратегическое развитие отрасли в целом и отдельных компаний в частности, должно быть направлено на повышение эффективности, обеспечение надежности поставки и качества электроэнергии. Между тем, стратегическое развитие электроэнергетики все больше направлено на внедрение концепции Интеллектуальной Сети (ИС). Данная тенденция продиктована не только общемировым трендом развития в данной области, но и реальной необходимостью в модернизации производственных фондов предприятий, а также внедрения новых подходов управления сетью. Несмотря на общую разрозненность взглядов в отношении концепции ИС в связи с различием целей и ожидаемых эффектов от внедрения данной концепции, научное сообщество пытается сформировать целостный технологический базис, который будет поддерживаться различными технологиями, методами и инструментами не только технического, но и управленческого характера. Рассматривая управленческие аспекты внедрения данной концепции, необходимо выделить механизмы взаимодействия стейкхолдеров, так как именно они позволяют реализовать стратегическое видение, связанное с внедрением концепции ИС. Как правило, интересы заинтересованных сторон различаются, а в некоторых случаях даже конфликтуют, что приводит к дисбалансу взаимоотношений между стейкхолдерами и, как следствие, к невозможности реализации стратегии компании. В связи с этим возникает необходимость в формировании механизмов согласования интересов заинтересованных сторон, которые позволили бы реализовать концепцию ИС и, тем самым, осуществить стратегию компании.

Теоретические и практические подходы в области согласования интересов заинтересованных сторон

Первое упоминание термина «стейкхолдер» в научной литературе было зафиксировано во внутреннем меморандуме Стенфордского Научно-Исследовательского Инсти-



туда [1]. Понятие стейкхолдеры включало в себя группы, перед которыми были ответственны менеджеры компаний. В состав стейкхолдеров входили группы акционеров, работников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество в целом. В процессе развития теории стейкхолдеров авторы пытались по-своему интерпретировать понятие стейкхолдер. Одной из основополагающих работ по стейкхолдер менеджменту является работа Э. Фримена, в которой автор определяет заинтересованных сторон как «любую группу индивидуумов, которые могут воздействовать или на которых могут воздействовать в процессе достижения организацией своих целей» [2]. В свою очередь, Т. Дональдсон и Л. Престон предложили рассматривать стейкхолдеров через призму фактического или потенциального ущерба или выгоды, который был им причинен или возможно будет причинен в процессе деятельности компании [3]. Анализ доступных источников показал, что практически все определения заинтересованных сторон могут быть агрегированы в пять основных групп [9]:

- группы, без поддержки которых компания не сможет полноценно функционировать (Стефордский Исследовательский Университет, 1963; Ренман, 1964 [4]; Боуи, 1988 [5]; Лоу, 1991; Наси, 1995);
- группы, цели которых должны согласовываться с целями компании (Ансов, 1975 [6]; Ахлстед и Джанукайнен, 1971 [8]);
- группы, которые могут влиять или подвергаться влиянию компании в процессе достижения ею поставленных целей (Фриман, Ридд, 1983 [8]; Фриман, 1984; Корнел и Шапиро, 1987; Фримен и Гилберт, 1987; Саваж, 1991; Томпсон, Вартик, Смитс, 1991; Старик, 1993; Виск, Гилберт, Фриман, 1994; Бренер, 1995; Грей, Оуен, Адамс, 1996; Керолл и Нанси, 1997; Скотт и Лайн, 2000; Лампе, 2001; Филипс, 2003);
- группы, имеющие определенный интерес к компании и, как следствие, определенные требования и права (Эван и Фриман, 1988; Алкхафай, 1989; Кэрролл, 1989; Хилл и Джонс, 1992; Палгрейв, 1992; Керролл, 1993; Лингтри, 1994; Махони, 1994; Калтон и Лад, 1995; Дональдсон и Перстно, 1995; Митчел, Агл, Вуд, 1997);
- группы, которые подвержены риску в результате деятельности компании (Кларксон, 1994; Блайр, 1995; Кочан и Рабинстейн, 2000; Ортс и Страдлер, 2002).

Если рассматривать теорию стейкхолдеров (ТС) в целом, то можно говорить, что она позволила менеджменту посмотреть на концепцию развития бизнеса с другой стороны, путем реконфигурации некоторых специфичных проблем [10]. Одной из таких проблем может считаться проблема формирования стоимости (Фримен, 1984). Со временем теория капитализма стала базовой теорией создания стоимости компании и многие исследователи стали задумываться о связи капитализма с другими теориями. Данную тенденцию все более усиливали процессы глобализации и развития информационных технологий, которые, очевидно, стимулировали большую открытость и прозрачность. Все эти процессы стали своеобразным триггером для развития новой парадигмы бизнеса, которая предполагает иные механизмы взаимодействия концепции капитализма, корпоративной этики и устойчивого развития. Определяя основных акторов процесса, вовлеченных в создание стоимости, как неких индивидуумов или групп, несущих ответственность перед лицами на которых они, либо их действия могут повлиять, ТС в качестве целевой функции выделяет содействие менеджменту в эффективном управлении бизнесом, и, как следствие, увеличение стоимости компании.

В процессе развития крупных корпораций, которые нуждались в стратегическом планировании, наблюдался все больший интерес к анализу стейкхолдеров. Однако усложнение их структуры привело к возрастанию требований стейкхолдеров и, в конечном счете, к неэффективности стейкхолдер-ориентированного процесса планирования, так как менеджерам компаний необходимо было затрачивать большие ресурсы для удовлетворения потребностей внешних стейкхолдеров.

Во многом работы Дилл [11] определили дальнейшее развитие ТС, так как именно он рассматривал взаимодействие со стейкхолдерами в разрезе не только влияния, но и ответственности. Кроме того он впервые выделил как одну из важнейших проблем – проблему выбора наиболее важных стейкхолдеров при принятии решений. Рассматривая при-



роду различных взаимоотношений между стейкхолдерами, он пришел к выводу, что для достижения более эффективного взаимодействия между заинтересованными сторонами необходимо обеспечить открытость и усилить степень взаимодействия между стейкхолдерами.

Новым витком в развитии теории стейкхолдеров стало рассмотрение ее с позиции теории систем. Аккофф [12,13] предложил метод для определения анализа стейкхолдеров организационной системы. Его метод основывался на предположении, что многие социальные проблемы могут быть решены путем пересмотра основных институтов и взаимоотношений между стейкхолдерами в рамках системы. С позиции системного подхода, акцент на анализе организационного уровня в корне неверен, так как проблема не может быть определена в полной мере только путем фокусировки и анализа. Для решения проблемы ее необходимо сначала расширить, а затем синтезировать. Иными словами, при рассмотрении проблемы необходимо сначала изучить систему в целом, что даст понимание контекста проблемы. Тем самым, организационное планирование должно согласовываться с системой в целом. Между тем модель взаимодействия со стейкхолдерами основанная на системном подходе имеет слишком широкий взгляд на природу организации и общества в целом. Поэтому из-за столь обширного обзора, становится невозможным использовать ее для решения проблем управления, которые намного уже, чем общий дизайн системы.

В настоящее время существует множество моделей, применяемых в стратегическом анализе, сформулированных на основе ТС. Модель «процесс формирования стратегии заинтересованных групп» [23] характеризуется прежде всего оценкой стейкхолдеров, которая в дальнейшем является основой для управления стейкхолдерами и измерения степени удовлетворенности заинтересованных сторон. Харрисон и Джон [24] попытались развить данную модель путем интеграции концепции стейкхолдер менеджмента и других стратегических концепций, основанных на теории отраслевых рынков, ресурсном подходе, когнитивной теории, институциональной теории, теории организации, теории транзакционных издержек и агентской теории. Харрисон и Джон выделяют три области, в которых функционируют стейкхолдеры. Самой широкой областью можно считать область, в которую входят различные формы окружающей среды, такие как общество, технологии, экономика, политика и судебная система, в рамках которой функционирует компания. При этом влияние компании на эти области минимально и может быть определено как нулевое. Также автор выделяет область операционной среды, которая содержит в себе внешних стейкхолдеров и отмечает взаимное влияние данных стейкхолдеров и компании в целом. И, наконец, внутренняя область компании, сформированная стейкхолдерами которые непосредственно связаны с компанией. В данной модели ресурсный подход используется для определения того каким образом необходимо использовать внутренних стейкхолдеров для формирования конкурентного преимущества. Взяв за основу организационную теорию и теорию отраслевых рынков, авторы предлагают приоритизировать внешних стейкхолдеров путем выявления возможностей данных стейкхолдеров влиять на неопределенность окружающей среды.

Дилл, Фриман, Рид [8,25,26] рассматривают способность стейкхолдеров влиять на компанию в разрезе природы их доли и ресурсов их власти. Митчел, Агл и Вууд [27] определили настойчивость, власть, законность как факторы определяющие степень внимания, которую необходимо уделять той или другой группе стейкхолдеров. Роули [28] акцентировал внимание на том, что различные стейкхолдеры влияют на фирму одновременно. Кофф [29] попытался изучить степень возможности стейкхолдеров компании извлекать экономические ренты из компании. При этом переговорная сила возрастает, если стейкхолдеры способны действовать сообща и имеют доступ к ключевой информации. В то же время смена стейкхолдеров характеризуется высокими издержками переключения.

Важнейшую роль во взаимодействии между стейкхолдерами и компанией играет механизм связывающий процесс создания стоимости и стейкхолдер менеджмент. Компании необходимо понимать, как ее действия влияют на благосостояние групп стейкхолдеров, которое, как правило, ассоциируется с функцией полезности. В процессе идентификации функции полезности стейкхолдеров, менеджменту компании необходимо, во-



первых, определить какие из факторов формируют функцию полезности, а, во-вторых, вывить относительные веса каждого фактора в совокупности общей полезности. При этом функция полезности стейкхолдера может измениться под влиянием различных факторов, что приводит к постоянному изменению приоритетов стейкхолдеров. Фирма выборочно раскрывает стейкхолдерам некоторые элементы своей функции полезности в надежде получить более ценное предложение о существовании которого фирма не догадывалась, либо совместно создать новое предложение, которое может повысить ее благополучие. При этом взаимозависимость между функциями полезности компании и ее стейкхолдерами возрастает с все большим пониманием инновационных альтернатив в пределах данного взаимодействия [30].

Среди существующих моделей, позволяющих приоритезировать стейкхолдеров, необходимо выделить модель Митчела [27]. Данная модель была разработана путем объединения трех важнейших социально-научных концепции, с помощью которых можно характеризовать стейкхолдеров. Автор определяет отличительные особенности стейкхолдеров, как «степень приоритетности, которую учитывают менеджеры по отношению к требованиям стейкхолдеров». Под властью понимается способность заинтересованных сторон требовать собственных выгод от сложившихся взаимоотношений с помощью принуждения, утилитарных и нормативных средств. Легитимным стейкхолдером можно считать того, чьи действия и требования рассматриваются как адекватные, правильные и желаемые в контексте социальной системы. Под срочностью требований понимается уровень понимания стейкхолдерами того насколько их требования критичны [32]. Помимо модели Митчела особое место в научных работах по стейкхолдер менеджменту занимает модель Джонсона-Скоулза [33], в основе которой лежит взаимозависимость между уровнем власти стейкхолдера, которая определяется его критичностью, а также важностью выгод для самого стейкхолдера, которые он может получить от данного взаимодействия. На основании данных параметров выделяются 4 области матрицы, которые показывают различные сочетания стратегических действий по отношению к различным стейкхолдерам.

Основные элементы Модели Зрелости внедрения концепции Интеллектуальной Сети

Анализ компаний электроэнергетической отрасли показал, что большинство компаний уделяют недостаточное внимание развитию концепции ИС, между тем можно выделить «пионеров» внедрения данной концепции. Некоторые из этих компаний характеризуются внедрением лишь небольших технологических решений, тогда как другие имеют достаточно высокий уровень внедрения ИС. Ввиду разрозненности уровней внедрения концепции ИС появилась необходимость в систематизации различных степеней внедрения, которая позволила бы электроэнергетическим компаниям лучше понять свое положение на пути к интеграции в интеллектуальную энергосистему, а также оценить потенциальные выгоды. В качестве современной методологии, позволяющей оценить положение организации в контексте внедрения ИС может быть рассмотрен подход уровней зрелости. Данный подход позволяет не просто оценить соответствие определенным параметрам, но также установить соответствие неким концептуальным и технологическим положениям энергосистемы. Таким образом, можно говорить, что стратегическое развитие компании должно в большей степени учитывать интеграцию ИС в традиционную энергосистему, в целях своего инновационного развития, которое позволит компании приобрести конкурентное преимущество. Таким образом, связь между моделью зрелости внедрения ИС, а именно профиля зрелости, как результат использования данной модели с системой механизмов согласования интересов можно представить в виде логической схемы показанной на рис. 1.

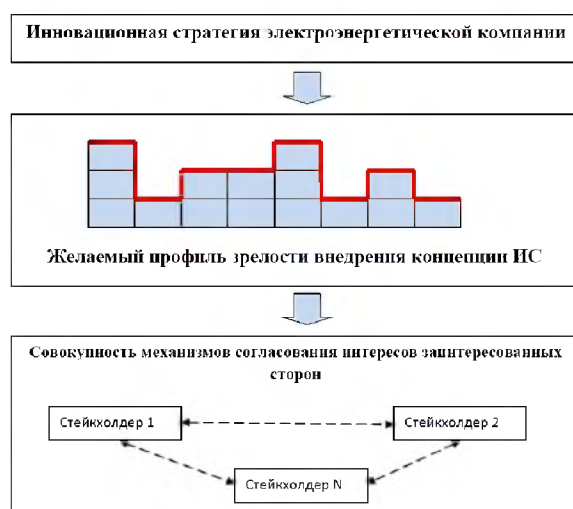


Рис. 1. Связь модели зрелости внедрения ИС с механизмами согласования интересов стейкхолдеров

Очевидно, что переход компании от традиционной энергосистемы к ИС будет сопровождаться значительными изменениями во всех областях организации, в том числе данные изменения коснутся системы взаимодействия компании с различными группами стейкхолдеров. При этом степень изменения характера взаимодействия с заинтересованными сторонами будет меняться в зависимости от уровня зрелости внедрения концепции ИС. По этой причине в данной работе была предпринята попытка рассмотрения взаимоотношений стейкхолдеров относительно концепции ИС. Рассматривая в качестве аспекта бизнеса концепцию ИС, предпринята попытка сфокусироваться на отдельных элементах данной концепции и сформировать некий механизм, позволяющий согласовать интересы различных групп стейкхолдеров и, тем самым, достичь целевого уровня зрелости рассматриваемой концепции.

В целом, модель зрелости ИС (МЗИС) представляет собой управленческий инструмент, позволяющий оценить степень эффективности внедрения концепции ИС, используя ранжирование по уровням зрелости в соответствии с характеристиками каждого этапа программы ИС. В свою очередь уровни зрелости (рис. 2), представляют собой некие этапы, которые транслируют определенные уровни организационных способностей и характеристик, достигнутых в процессе модернизации сети в контексте ИС. Самый низкий уровень зрелости характеризуется значением 0, это так называемая «точка входа» в модель. Очевидно, что традиционная энергосистема, в связи с отсутствием каких-либо элементов ИС, будет находиться именно на 0 уровне зрелости. В дальнейшем по мере интеграции ИС уровень зрелости будет повышаться, до уровня равного 5, которому соответствует энергосистема, которая помимо полной интеграции ИС также занимается собственными разработками.

5	Новаторство	Внедрение собственных разработок
4	Оптимизация	Налаживание функционирования программы SG и дальнейшее
3	Интеграция	Внедрение SG в рассматриваемой области на всех уровнях
2	Адаптация	Использование возможностей и выгод для модернизации сети
1	Внедрение	Первые шаги в рассматриваемой области
0	Базовый	Начальный уровень модели

Рис. 2. Уровни зрелости концепции ИС [34]



В целях большей наглядности модели выделяют восемь основных областей деятельности или агрегированных характеристик ИС в соответствии с затрагиваемыми частями энергосистемы:

1. Стратегия, управление, регулирование (SRM)
2. Организационная структура (OS)
3. Управление сетью (GO)
4. Управлением трудом и активами (WAM)
5. Технологическая база (TECH)
6. Потребители (CUST)
7. Производственно-сбытовая система (VCI)
8. Окружающая и социальная среда (SE)

Каждая из выделенных областей характеризуется идентичной структурой, а также некоторым набором характеристик зрелости соответствующих каждому уровню зрелости.

Подходы к идентификации и приоритезации стейкхолдеров модели зрелости концепции ИС

В рамках исследовательской работы автора была предпринята попытка разработать механизм согласования интересов заинтересованных сторон. В качестве базисного подхода использовалась модель, предложенная Дж. Фруманом. Под исследуемым аспектом понималась модель зрелости внедрения концепции Интеллектуальной Сети. Учитывая тот факт, что инновационное развитие в области электроэнергетики определяет концепцию ИС как базовую, а модель зрелости внедрения ИС, как основной инструмент идентификации степени внедрения данной концепции, появляется необходимость в разработке инструментов и механизмов позволяющих внедрить данную концепцию на уровне управления. Таким образом, применение подхода, в котором центральное место занимает модель зрелости внедрения концепции ИС, позволит разработать управленческий механизм, связанный с реальными бизнес-процессами компании.

В целях разработки предлагаемого методического инструментария, направленного на установление баланса интересов стейкхолдеров, были предложены следующие этапы анализа взаимоотношений с заинтересованными сторонами:

- 1) выделение основных характеристик исследуемого аспекта;
- 2) идентификация ресурсов и «вознаграждения», необходимых для достижения целевого значения в рамках исследуемого аспекта бизнеса;
- 3) идентификация стейкхолдеров данного аспекта;
- 4) приоритезация стейкхолдеров;
- 5) посторонние карты взаимоотношений заинтересованных сторон;
- 6) GAP анализ;
- 7) формулирование стратегических инициатив с учетом критических групп.

Модели зрелости внедрения концепции ИС использовалась в качестве исследуемого аспекта бизнеса, так как она позволят ранжировать степень внедрения концепции ИС, в соответствии с совокупностью определенных параметров, как управленческих, так и технологических, что позволяет определять менеджменту как нынешнее, так и планируемое в будущем положение в отношении уровня внедрения концепции ИС. А так как достижение каждого уровня предполагает различную степень приоритезации заинтересованных сторон, ввиду различной необходимости той или иной совокупности ресурсов, использование данной модели дает возможность выявить целевое соотношение баланса интересов заинтересованных сторон.

В целях приоритезации групп стейкхолдеров была использована модель Джосона-Скоулза, которая была адаптирована под модель зрелости внедрения концепции ИС. В качестве основных параметров, рассматриваемых в данной модели, были выделены следующие:

1. Степень важности предоставляемого ресурса для достижения определенного уровня зрелости, которая будет зависеть от важности ресурса, а также от уровня необходимости данного ресурса в зависимости от уровня зрелости;



2. Степень важности «вознаграждения» для стейкхолдера, которая будет зависеть от важности «вознаграждения» для стейкхолдера и уровня необходимости получаемого ресурса в зависимости от уровня зрелости внедрения концепции ИС.

На основе выделенных параметров было проведено ранжирование стейкхолдеров, что позволило выделить наиболее важных (таблица).

Таблица

Оценка критичности стейкхолдеров

N	Стейкхолдер	Уровень зрелости	Предоставляемый ресурс	Степень важности ресурса для достижения уровня				Получаемое «вознаграждение»	Степень важности «вознаграждения» для стейкхолдера				Итого
				Важность	Уровень	Значение	Нормирование		Важность	Уровень	Значение	Нормирование	
1	Стейкхолдер	SMR	Ресурс					Ресурс					

Необходимо отметить, что под понятием предоставляемый ресурс понимается совокупность ресурсов, необходимых для реализации определенного уровня зрелости, иными словами стейкхолдер может предоставлять как один ресурс, так и несколько одновременно. То же допущение распространяется и на параметр получаемое «вознаграждение». Под параметром значение понимается агрегированное число полученное методом суммирования всех значений произведений между важностью ресурса и уровнем в каждой области модели зрелости ИС. Стейкхолдеры имеющие наибольшее значение на данном уровне согласно модели в целом относятся к критичным стейкхолдерам, именно на них компании необходимо сделать особый акцент, так как они в данной области и на данном уровне имеют наибольшую важность для реализации соответствующего уровня зрелости. Помимо важности критичных стейкхолдеров, необходимо также уделить особое внимание переходам с одного уровня зрелости на другой. Динамичность данной модели выражается в том, что по мере перехода с одного уровня зрелости на другой важность стейкхолдера может изменяться, в соответствии с предоставляемой совокупностью ресурсов. Данные переходы имеют важное значение, так как они позволяют компании приоритизировать группы стейкхолдеров в соответствии с желаемым уровнем зрелости.

Рассматривая природу взаимоотношений компании со стейкхолдерами в разрезе ресурсного обмена, баланс интересов может быть достигнут в случае если величина спроса на данный ресурс будет нивелирована предложением. Рынок ресурсов в настоящее время отличается особой неопределенностью и чувствительностью к различным факторам. В связи с этим возникает необходимость в постоянном сохранении баланса ресурсов, а точнее постоянном динамичном мониторинге поставщиков основных ресурсов. В качестве основного аналитического инструмента отражающего взаимодействие компании со стейкхолдерами может выступать, так называемая, карата заинтересованных сторон. В основе предлагаемой карты заинтересованных сторон лежит «гравитационная модель отношений компания – заинтересованная сторона» Т. Конти [35]. Центральной частью карты является рассматриваемый аспект, в данной работе это модель зрелости ИС. Вокруг данного аспекта по некоторой орбите вращаются критические стейкхолдеры. По эллиптическим орбитам вокруг ядра системы, образуемого взаимодействием аспект – критический стейкхолдер аспекта, вращаются различные стейкхолдеры данного аспекта, при этом чем меньшей степенью критичности они обладают тем дальше они расположены от ядра системы. Модель предполагает, что все заинтересованные стороны влияют на реализацию концепции ИС и поэтому вращаются вокруг нее. Между тем они сохраняют свою автономию, вращаясь по собственным орбитам и предполагают получение определенного «вознаграждения». Примером дисбаланса может служить ситуация, когда определенные



группы стейкхолдеров находятся не на своей орбите, тем самым смещая гравитационный центр системы. При возникновении таких ситуаций возникает вероятность не достижения или частичного достижения целевого уровня зрелости внедрения концепции ИС, что влечет за собой проблемы связанные с реализацией инновационной стратегией компании в целом. На рис. 3 приведена обобщенная карта взаимодействия заинтересованных сторон в различных областях модели зрелости концепции ИС.



Рис. 3. Карта взаимодействия заинтересованных сторон

Основной интерес в данной модели представляют переходы с одного уровня зрелости на другой при этом критичность стейкхолдера может измениться, либо остаться на прежнем уровне. На рис. 4 представлена карта взаимодействия стейкхолдеров задействованных в области GO (Управление сетью), (изображены только те стейкхолдеры, которые изменяют приоритетность при переходе с одного уровня на другой).



Рис. 4. Карта взаимодействия заинтересованных сторон в области GO

К примеру, в случае если компания планирует достичь уровня зрелости в области Управления сетью равному 3, при этом находясь на 2 уровне зрелости, ей будет необходимо пересмотреть приоритетность по отношению к таким стейкхолдерам как Энергосбытовые компании и Сотрудники. Так, Энергосбытовые компании становятся более важными стейкхолдерами переходя из группы наименее важных стейкхолдеров в группу стейкхолдеров, имеющих среднее значение важности. Что касается группы Сотрудники, то данная группа стейкхолдеров находится в критичной области важности, однако на 3 уровне зрелости данная группа является ключевой (точка критичности) и требует повышенного внимания. Между тем, анализ концепции ИС и модели Зрелости ИС показал что, как правило, с повышением уровня зрелости важность стейкхолдера увеличивается, либо остается на прежнем уровне. Однако в некоторых случаях важность стейкхолдера может понижаться. К примеру, если обратить внимание на группу стейкхолдеров Образовательные/Научные учреждения, то переходя с 1 уровня зрелости на 2 важность данной

группы стейкхолдеров понижается, переходя из группы критичных стейкхолдеров в группу средней критичности. Таким образом, у компании появляется возможность управлять своими ресурсами в зависимости от желаемого уровня зрелости ИС, путем перераспределения совокупности ресурсов от менее важных стейкхолдеров к более важным, тем самым сохраняя общий баланс системы.

Механизм достижения согласованности стратегических действий на основе карт взаимодействия заинтересованных сторон

Компании для достижения определенного уровня зрелости внедрения концепции ИС необходимо иметь некоторый набор ресурсов, который в свою очередь предоставляется стейкхолдерами. Переходя с одного уровня зрелости на другой компании приходится менять конфигурацию предоставляемых ресурсов и, тем самым, регулировать приоритетность тех или иных заинтересованных сторон. В то же время в процессе перехода компании с одного уровня на другой меняется и характер ожидаемого «вознаграждения» стейкхолдеров. Все эти процессы находятся в постоянном развитии и требуют непрерывного мониторинга со стороны менеджмента компании. В целях содействия менеджерам электроэнергетических компаний может быть предложен механизм, позволяющий анализировать потоки необходимых ресурсов и, тем самым устанавливать баланс интересов заинтересованных сторон.

На рис. 5 схематично представлен механизм согласования интересов заинтересованных сторон. В качестве точки входа в модель принято целевое значение зрелости внедрения концепции ИС. При этом, учитывая специфику модели зрелости, которая предполагает, что переход на более высокий уровень возможен только в случае достижения предыдущего необходимо понимать, что данный механизм является динамичной системой и предполагает несколько итераций.

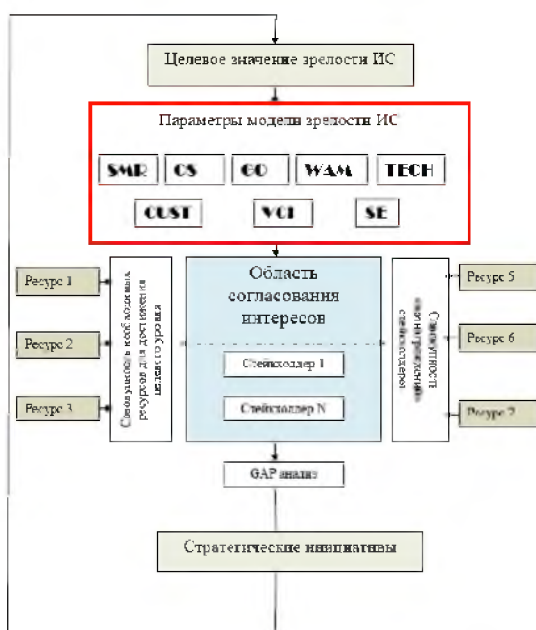


Рис. 5. Механизм согласования интересов стейкхолдеров

После определения целевого уровня зрелости внедрения концепции необходимо проанализировать каждую из восьми областей модели и выявить необходимые параметры для достижения определенного уровня в каждой из областей. Под необходимыми параметрами понимается совокупность необходимых ресурсов для достижения уровня зрелости, а также совокупность ресурсов необходимы для «вознаграждения» стейкхолдеров. При этом выделяются наиболее критичные стейкхолдеры, требования которых должны быть удовлетворены в первую очередь. Область согласования интересов представляет со-



бой область взаимодействия компании и ее стейкхолдеров, обменивающиеся некоторым потоком ресурсов. На основании необходимой конфигурации ресурсного обмена, которая является основой для баланса интересов стейкхолдеров формируется набор инициатив, которые и способствуют реализации инновационной стратегии компании.

Возможности сетевого анализа при формировании механизмов согласования интересов стейкхолдеров

В настоящее время большое количество исследований в области теории заинтересованных сторон посвящены характеристикам организации или стейкхолдеров, нежели вопросам взаимодействия между стейкхолдерами и организацией. Тогда как, именно механизмы взаимодействия между стейкхолдерами и организацией играют определяющую роль в процессе формирования баланса интересов. При изучении механизмов взаимодействия заинтересованных сторон особый интерес представляет использования теории сетей. Изучая социальные и экономические связи в контексте ценностного обмена теории социального обмена, можно выделить два основных вида ценностного обмена, который может быть материальным и нематериальным. Основываясь на ценностном обмене, заинтересованные стороны можно разделить на 2 группы: основные и второстепенные. Таким образом, при построении сети заинтересованных сторон необходимо определить важность той или иной заинтересованной стороны. При этом важность стейкхолдеров, как правило, ассоциирована с «силой» или «центральностью». «Центральность» заинтересованной стороны определяется количеством связей, которые имеются у данной заинтересованной стороны с другими.

Рассматривая взаимодействие заинтересованных сторон через систему сети, особый интерес представляет не только приоритизация заинтересованных сторон, но и природа взаимодействия между заинтересованными сторонами. Очевидно, что отвечая на любое внешнее воздействие каждый отдельный стейкхолдер учитывает в тоже время и интересы как других стейкхолдеров, так и интересы фокальной организации. Действие одного стейкхолдера может привести к значительным изменениям системы и, тем самым, повлиять на фокальную организацию. Формируя сетевую диаграмму заинтересованных сторон, можно создать уникальную структуру вокруг фокальной организации, которая бы позволила сформировать ресурсный баланс путем управления группами стейкхолдеров. В рамках дальнейших направлений исследования были выделены 4 задачи. При формулировании первой задачи основной акцент направлен на более глубокую проработку природы изучаемого объекта; вторая задача заключается в анализе закономерностей, которые формируют предмет исследования; третья задача – выявление возможности преобразования; и, наконец, изучение и определение основных закономерностей, которые бы позволили использовать результаты исследований в реальной практике.

Заключение

В рамках представленного исследования был сформулирован методический аппарат, позволяющий сбалансировать интересы стейкхолдеров с использованием модели зрелости ИС. В качестве базовой концепции инновационного развития была рассмотрена концепция Интеллектуальной Сети, так как данная концепция является основным направлением развития электроэнергетики будущего. Механизм согласования интересов разрабатывался на основе рассмотрения определенного аспекта бизнеса, в качестве которого была выбрана Модель Зрелости Интеллектуальной Сети. Данный подход позволил рассмотреть систему взаимоотношений со стейкхолдерами как на более детальном уровне, когда рассматривались стейкхолдеры определенной области модели, так и на общем уровне всей концепции ИС, что позволило сформулировать стратегические инициативы необходимые для реализации желаемого профиля зрелости внедрения концепции ИС с учетом специфических особенностей каждой из областей.

Траектория дальнейшего развития данного исследования будет направлена на усовершенствование предложенного механизма согласования интересов, с целью адаптации данного инструментария к отечественным условиям функционирования электроэнергетической отрасли. Для достижения поставленных целей будет предпринята попытка анализа выборки компаний электроэнергетической отрасли Российской Федерации и установления особенностей внедрения концепции Интеллектуальной Сети в Российской



Федерации. На основании полученного материала планируется разработать механизм согласования интересов стейкхолдеров энергетической компании, функционирующей в условиях внедрения концепции Интеллектуальной Сети в Российской Федерации.

Список литературы

1. Sternberg E., Stakeholder Theory Exposed// Governance Quarterly (HK). – 1996. – No.1. – pp. 4-18.
2. Freeman, E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
3. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications/ T. Donaldson, L. Preston // Academy of management review. 1997. Vol. 22. №1. P. 61-74.
4. Renman, E. (1968). Strategic Management. New York, NY: John Wiley and Sons.
5. Bowie, N. Human Rights and Business / N. Bowie //Business Ethics Quarterly. 2012. Vol. 22. No. 1. pp. 179-185.
6. Ansoff, I. Managing strategic surprise by response to weak signals / I. Ansoff //California Management Review. Vol. 18. No. 2. pp. 21-33.
7. Ahlstedt, L. The Organization of a Firm as a Management System for Cooperation / L. Ahlstedt, I. Jahnukainen // Weilin. -1971.
8. Freeman, R. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance / R. Freeman, L. Reed //California Management Review. Vol. 25. No.3. pp. 88-106.
9. Freeman, E. The stakeholder Theory the state of art. Cambridge university Press, 2010.
10. Катъкало, Е.В. Эволюция теории стратегического управления / Е.В. Катъкало // С.-Петербург. гос. ун-т, Факультет менеджмента.- СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та. 2006.
11. Dill., R. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World / R. Dill //Long Range Planning. – 1975. Vol.8. No. 1. pp. 57-63.
12. Ackoff, L. The art of problem solving: accompanied by Ackoff's Fables / L. Ackoff. – Wiley. – 1987.
13. Ackoff, L. Redesigning the future: A System Approach to Societal Problems / L. Ackoff //John Wiley & Sons: NY.
14. Greenwood, J 2007 Organised Civil Society and Democratic Legitimacy in the EU / J. Greenwood //British Journal of Political Science. 2007. Vol. 3. No.2. pp. 333-357.
15. Reed, D. Stakeholder management theory: a critical theory perspective / D. Reed //Business Ethics Quarterly. 1999. Vol. 9. No. 3. pp. 453-483.
16. Noland, J., Phillips R., Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and strategic Management// International Journal of Management Reviews. – 2010.
17. Freeman, E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
18. Friedman, L. Andrew Stakeholders: Theory and Practice / L. Friedman / Oxford University Press, 2006.
19. Pfeffer, J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer, G. R. Salancik / New York, NY, Harper and Row. – 1978.
20. Freeman, E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
21. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент / А.Т. Зуб, О.Д. Волкогонова.– М.: Изд-во Форму, 2010. – 414 с.
22. Frooman, J. Stakeholder Influence Strategies / J. Frooman // Academy of Management Review. 1999. No. 2. pp. 191-205.
23. Freeman, R.E. Stakeholder Theory and “The Corporate objective Revisited” / R.E. Freeman, A.C. Wicks, B. Parmar // Organization science. 2004. No. 3. pp. 364-369.
24. Harrison, J. Strategic management of organizations and stakeholders / J. Harrison, C. John. – N.Y., 1996.
25. Reed, D. Stakeholder management theory: a critical theory perspective / D. Reed //Business Ethics Quarterly. 1999. Vol. 9. No. 3 – pp. 453-483.
26. Dill., R. Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World / R. Dill //Long Range Planning. – 1975. Vol.8. No. 1. pp. 57-63.
27. Agle, B.R. Toward Superior Stakeholder Theory / B.R. Agle, T. Donaldson, R. Freeman, M. Jensen, R. Mitchell, and Wood, D. Dialogue // Business Ethics Quarterly. 2008. No. 18. pp. 153-190.



28. Rowley, T.J. When will Stakeholder groups act? An interest – and identity – based model of stakeholder group mobilization / T.J. Rowley, M. Moldoveanu // *Academy of Management*. 2003. No. 2. pp. 204-219.
29. Coff W. Russel, When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power// *Organization Science*. 1999. No. 2.
30. Harrison S. Jeffrey Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage / Harrison S. Jeffrey, Bosse A. Douglas, Phillips A. Robert // *Strategic Management Journal*. 2010. No. 31. pp. 58-74.
31. Donaldson, T. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of management review*. 1997. Vol. 22, №1. P. 61-74.
32. Parent, M.M. A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers / M.M. Parent, D.L. Deephouse // *Journal of Business Ethics*. 2007. No. 75. pp. 1-23.
33. Johnson, G. Exploring corporate strategy /G. Johnson, K. Scholes. – Financial Times / Prentice Hall. 2002.
34. Smart Grid Team, Carnegie Mellon University Software Engineering Institute Smart Grid Maturity Model Update, October 2010 www.sei.cmu.edu/reports/453tn05.pdf.
35. Conti, T. Quality into 21st century: perspectives on quality and competitiveness for sustained performance / T. Conti, Y. Kondo, H. Gregory. – Quality Press. – 2003.

MECHANISMS FOR STAKEHOLDERS CO-ORDINATION IN ENERGY COMPANY IN CONDITION OF CHOOSING A STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

**I.O. VOLKOVA¹,
B.N. KUATOV²**

*National research University
"Higher school of Economics"
Moscow*

e-mail: iovolkova@hse.ru

This article describes main approaches in stakeholder inters coordination in the electric power industry. The article reveals the nature of the relationship between the level of implementation of Smart Grid concept and stakeholders management approach. Based on identified relationship key success factors of Smart Grid concept implementation were determined.

Based on analysis stakeholders Co-ordination mechanism was proposed, which allows to develop appropriate strategies within the desired level of Smart Grid concept implementation.

Analysis of the available literature shows that there is a possibility of developing the theory of stakeholders through approaches in network theory. As the main result of the study can be considered a better understanding of the nature of the interaction between the focal organization and stakeholders for creation mechanisms of balance of interests between stakeholders and the focal organization.

Keywords: stakeholder, stakeholders interests coordination, Smart Grid.