

УДК 65.01

## ОЦЕНКА ДОПУСТИМОСТИ СТРАТЕГИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН (НА ПРИМЕРЕ АНУЧИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ПРИМОРСКОГО КРАЯ)

Попова А.О., Солодухин К.С.

*ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток, Россия (690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41), e-mail: [popova.anna92@mail.ru](mailto:popova.anna92@mail.ru), [k.solodukhin@mail.ru](mailto:k.solodukhin@mail.ru)*

---

Данное исследование посвящено разработке методики оценки допустимости стратегии муниципального образования. Предложенная методика базируется на известных методах и моделях, которые были модифицированы и дополнены новыми инструментами в связи с тем, что муниципальное образование существенно более сложная социально-экономическая система, чем коммерческая организация. Методика состоит из моделей для оценки позиций заинтересованных сторон. Рассматриваются такие модели как модель идентификации значимости заинтересованных сторон (модель Митчелла), которая позволяет определять релевантных стейкхолдеров и прогнозировать их поведение; балансовая модель ресурсных отношений, которая позволяет системно оценивать структуру ресурсного обмена между муниципальным образованием и его стейкхолдерами. Также рассматривается концепция призмы управления, которая позволяет интегрировать управление заинтересованными сторонами в общую структуру управления муниципального образования. Для анализа сбалансированности ресурсных отношений муниципального образования со стейкхолдерами дополнительно используется система показателей эффективности стейкхолдер-организации и методы их расчета.

---

Ключевые слова: стейкхолдеры, муниципальное образование, стратегическое управление, оценка стратегии.

## EVALUATION OF THE ACCEPTABILITY OF STRATEGY FOR THE MUNICIPAL ENTITY ON THE BASIS OF THEORY OF THE INTERESTED PARTIES (BY THE EXAMPLE OF ANUCHINSKIY MUNICIPAL DISTRICT OF PRIMORSKIY KRAI)

Popova A.O., Solodukhin K.S.

*Federal State Educational Institution "Vladivostok State University of Economics and Service", Vladivostok, Russia (41 Gogolya St., Vladivostok, 690014), e-mail: [popova.anna92@mail.ru](mailto:popova.anna92@mail.ru), [k.solodukhin@mail.ru](mailto:k.solodukhin@mail.ru)*

---

This research examines the development of a method for the evaluation of the acceptability for the municipal entity. The method is based on the well-known models and patterns, which were modified and supplemented by new tools as long as the municipal entity is more complicated socio-economical system than a commercial entity. The method consists of the models for evaluation of the positions of the interested parties. The following models are researched: model of the identification of the interested parts (Mitchell's model) which enables to determine relevant stakeholders and predict their behavior; balance model of the resource relations, which enables to evaluate the structure of the resource exchange between the municipal entity and its stakeholders; concept of the management which enables to integrate the management of the interested parties to the common structure of the municipal entity management. System of the effectiveness terms of the stakeholder-organization is used for the analysis of the balanced resource relations between the municipal entity and stakeholders.

---

Keywords: stakeholders, municipal entity, strategic management, evaluation of the strategy.

**Цель** данного исследования состояла в разработке методики оценки допустимости стратегии муниципального образования (МО). Известна методика, позволяющая оценивать допустимость стратегии фирмы [1, 2]. Данная методика была модифицирована и дополнена новыми инструментами в связи с тем, что муниципальное образование – существенно более сложная социально-экономическая система, чем коммерческая организация.

### Методы исследований

Методика состоит из моделей для оценки позиций заинтересованных сторон. Рассматриваются такие модели как модель идентификации значимости заинтересованных

сторон (модель Митчелла) [9], которая позволяет определять, какие стейкхолдеры являются релевантными для каждой конкретной организации, а также прогнозировать их поведение. Поскольку ключевой характеристикой отношений заинтересованных сторон является ресурсный обмен, то используется балансовая модель ресурсных отношений, которая позволяет системно оценивать структуру ресурсного обмена между МО и ее стейкхолдерами, она опирается на положения теории сетей и теории ресурсных отношений [11]. Для анализа сбалансированности ресурсных отношений муниципального образования со стейкхолдерами используется система показателей эффективности стейкхолдер-организации и методы их расчета [3, 4, 8], базирующиеся на модели оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов [5, 8]. Дополнительно может быть использована методика анализа взаимоотношений стейкхолдер-организации с заинтересованными сторонами [6-8]. Также рассматривается концепция призмы управления [10], которая позволяет интегрировать управление заинтересованными сторонами в общую структуру управления МО.

Рабочая методика оценки допустимости стратегии МО разбита на семь последовательных этапов:

1. Идентификация заинтересованных сторон и формирование их конечного множества. Порядок решения данной задачи опирается на использование типовых классификаций для формирования конечного множества заинтересованных сторон. Количество сторон, которое будет принято к вниманию, зависит от степени их детализации и выбранных администрацией критериев для включения в конечное множество. Однако представляется нецелесообразным формирование как чересчур широких множеств, так и слишком узких множеств.
2. Идентификация атрибутов заинтересованных сторон и их значимости относительно рассматриваемой стратегии. Оценка взаимного влияния администрации и заинтересованных сторон.

Концептуальной основой данного этапа методики является модель Митчелла на основе атрибутов «власти», «законности» и «срочности». Опираясь на логику данной модели, при наличии информации об атрибутах каждой заинтересованной стороны, можно оценивать влияние этой стороны на администрацию МО.

Атрибуты являются характеристикой ее отношений с МО, рассматриваемых в динамике. Атрибут власти указывает на способность заинтересованной стороны изменять структуру и параметры этих отношений в соответствии с собственными интересами, добиваться удовлетворения своих требований. Атрибут законности свидетельствует о законности этих требований, их приемлемости с точки зрения системы норм принятых в

обществе. Атрибут срочности указывает на динамический аспект отношений: желание заинтересованной стороны изменить их структуру.

3. Анализ стратегии на основе инструментария призмы управления: распределение заинтересованных сторон на группы ключевых, бенефициариев и прочих.

Использование концепции призмы управления позволяет нам установить логические связи между отношениями МО с заинтересованными сторонами, ее стратегией и бизнес-процессами, распределить их на группы ключевых, бенефициариев и прочих. Это очень удобный инструмент, дающий исследователю возможность определить место каждой заинтересованной стороны в процессе создания ценности (стоимости), который осуществляет МО.

4. Определение типа и структуры ресурсных отношений между муниципальным образованием и его заинтересованными сторонами.

Здесь управление также связано с ресурсным обменом, однако основным параметром и способом его формирования является  $F_i$ . Как известно,  $F_i$  может формироваться на институциональной, рыночной или договорной основе. Обычно способ установления  $F_i$  экзогенный параметр, но если существует возможность оказывать на него влияние, то  $F_i$  оказывается очень сильным инструментом и должен быть включен в состав используемых администрацией.

5. Оценка ресурсных отношений.

На данном этапе анализ захватывает динамические аспекты отношений МО и его заинтересованных сторон. Речь идет об оценке стратегий влияния, которые потенциально могут реализовать стейкхолдеры. Для этих целей используем предложенный Дж. Фруманом метод. Метод позволяет на основе оценки зависимости МО от стейкхолдера и стейкхолдера от МО прогнозировать, стратегию, которая может быть применена для того, чтобы заставить МО изменить структуру ресурсных отношений. Введение элементов сетевого анализа и анализа альянсов расширяет возможности данного метода, позволяя прогнозировать возникновение альянсов.

6. Анализ взаимоотношений МО с заинтересованными сторонами.

При формулировании основных направлений развития должны учитываться интересы всех заинтересованных сторон. Чтобы этого добиться необходимо, проанализировать основные потребности каждой группы и негативные факторы, влияющие на их удовлетворенность.

На основе результатов анализа взаимодействия со всеми группами заинтересованных сторон, сильных и слабых сторон, возможностей, угроз и конкурентных преимуществ, в

соответствии с миссией и видением определяются приоритетные направления социально-экономического развития МО.

7. Оценка допустимости стратегии: оценка согласованности позиций заинтересованных сторон. Рекомендации.

Самое общее условие сбалансированности отношений: отношения должны быть выгодны (неубыточны) для участников. Однако существуют и дополнительные условия, с одной стороны увеличивающие гибкость данного требования, а с другой – накладывающие дополнительные ограничения. Требуется определить сбалансированность отношений с позиции заинтересованных сторон.

Методика задает подход к оценке стратегии, ориентированный на качественный и количественный анализ отношений между МО и заинтересованными сторонами и основанный на системе моделей, которая позволяет сначала оценивать позиции заинтересованных сторон относительно рассматриваемой стратегии, а затем формировать на их основе результирующую оценку стратегии.

Правила оценки сбалансированности отношения между фирмой и ее заинтересованными сторонами изображены в таблице 1.

Таблица 1

Тип/структура отношений	Отрицательная асимметрия	Баланс или симметрия	Положительная асимметрия
Институциональные	сбалансированы	сбалансированы	сбалансированы
Рыночные	не сбалансированы	сбалансированы	сбалансированы
Договорные	не сбалансированы	сбалансированы/ не сбалансированы	сбалансированы

Теперь, оценив сбалансированность отношений со всеми заинтересованными сторонами, нужно привести эти оценки к общему знаменателю для того, чтобы оценить допустимость стратегии. Из-за наличия транзакционных издержек и возможного наличия погрешностей в полученных оценках, сделать это напрямую нельзя, поэтому вынуждены воспользоваться специальной моделью.

Разработанная модель называется матрицей позиций заинтересованных сторон, изображена в таблице 2.

Таблица 2

Сбалансированность отношений/баланс сил		Отношения с заинтересованными сторонами	
		сбалансированы	не сбалансированы
Власть (влияние) заинтересованной	есть	Союзники	Оппозиционеры

стороны над МО	нет	Вассалы	Провокаторы
----------------	-----	---------	-------------

Требования, которые предъявляются к допустимой стратегии, состоят в следующем:

- отношения со всеми ключевыми заинтересованными сторонами должны быть сбалансированными;
- группа оппозиционеров должна быть пустой в долгосрочном периоде: оппозиционность заинтересованных сторон допускается только в краткосрочном периоде;
- количество «стейкхолдеров-провокаторов» не должно быть слишком большим;
- резерв, присутствующий в отношениях с заинтересованными сторонами, входящими в группу вассалов, должен компенсировать потенциальные угрозы, исходящие от провокаторов и оппозиционеров.

Методика задает подход к оценке стратегии, ориентированный на качественный и количественный анализ отношений между МО и заинтересованными сторонами и основанный на системе моделей, которая позволяет сначала оценивать позиции заинтересованных сторон относительно рассматриваемой стратегии, а затем формировать на их основе результирующую оценку стратегии.

**Результаты исследований.** Коллективом ученых Владивостокского государственного университета экономики и сервиса была разработана Стратегия социально-экономического развития Анучинского муниципального района Приморского края на период 2013 – 2025 гг.

Разработанная методика позволила оценить допустимость этой стратегии. Полученные результаты приведены в таблицах 3 и 4 и выводах.

Таблица 3.

Показатели эффективности Анучинского МР как системы стейкхолдеров.

<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Важность</i>	<i>Индивидуальная эффективность</i>	<i>Эффективность взаимодействия</i>
Население	0,27	0,47	0,46
Сельское хозяйство	0,18	0,44	0,67
Промышленность	0,2	0,42	0,34
Краевая власть	0,22	0,46	0,49
Администрация района	0,13	0,51	0,54

Таблица 4.

## Анализ допустимости стратегии Анучинского муниципального района.

№ п/п	Наименование заинтересованной стороны	Характеристики заинтересованных сторон в отношениях с администрацией				Характеристики заинтересованных сторон в отношениях с Анучинским МР			
		Атрибуты заинтересованной стороны	Группа по классификации Митчелла	Влияние на администрацию <sup>1</sup>	Влияние администрации	Класс стратегического участия	Тип ресурсных отношений	Структура ресурсных отношений <sup>2</sup>	Сбалансированность отношений
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Население	Законность	Контролируемая	+	++	Бенефициарий	Договорные	0	Сбалансированы
2	Сельское хозяйство	Законность, срочность	Зависимая	+ (среднее)	++	Прочие	Рыночные	+	Несбалансированы
3	Промышленность	Законность, срочность	Зависимая	+ (среднее)	++	Прочие	Рыночные	-	Несбалансированы
4	Краевая власть	Власть, законность, срочность	Категорическая	++	+	Ключевой, бенефициарий	Институциональные	0	Сбалансированы
5	Администрация	-----	-----	-----	-----	Ключевой, бенефициарий	-----	-----	Сбалансированы

<sup>1</sup> «+» – влияние возможно, но не активировано; «+ (среднее)» – влияние активировано, но на недостаточном уровне; «++» – влияние активировано.

<sup>2</sup> «+» – асимметрия в пользу заинтересованной стороны; «-» – асимметрия в пользу фирмы; «0» – симметричные отношения.

**Выводы.** На основе полученных результатов сделано заключение, что стратегия развития Анучинского МР допустима: отношения со всеми ключевыми для реализации стратегии стейкхолдерами сбалансированы. Кроме того, стратегия обладает запасом прочности: сбалансированы отношения с заинтересованными сторонами, не обладающими влиянием. Отсутствуют дестабилизирующие факторы.

Могут быть сделаны следующие рекомендации относительно управления заинтересованными сторонами в ходе реализации стратегии.

1. В ресурсных отношениях с краевой властью баланс должен сохраняться в обязательном порядке.
2. Необходимо поддерживать баланс в отношениях с населением, наращивая, по мере возможности, объемы ресурсного обмена.
3. На данном этапе ресурсные отношения с сельским хозяйством и промышленностью подразумевают наличие резерва, который может быть использован в случае необходимости. При отсутствии такой необходимости желательно поддерживать сложившуюся структуру отношений и способствовать ее развитию (по окончании инвестиционного цикла отрицательная асимметрия в отношениях с производством автоматически сменится на баланс). Реализация данной стратегии предполагает, что эти заинтересованные стороны постепенно будут приобретать атрибут власти и, соответственно, влияние. Значит, со временем поддержание с ними симметричных ресурсных отношений (при наращивании объемов ресурсного обмена) станет обязательным

### Список литературы

1. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2004. – №2. – С. 33-51.
2. Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы: дис. канд. экон. наук. – СПб.– 2005.
3. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон // Научно-технические ведомости. – СПбГПУ. – 2009. – № 2, том 1. Экономические науки. – С. 102-111.
4. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Инновационный стратегический анализ вуза как стейкхолдер-компания// Экономические науки. – 2009. – № 1 (50). – С. 236-242.
5. Солодухин К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компания // Интеграл. – 2009. – №3 (47). – С. 104-107.

6. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Стратегии взаимодействия организации на основе использования ключевых компетенций // Научно-технические ведомости. – СПбГПУ. – 2008. – № 1. Экономические науки. – С. 223-230.
7. Солодухин К.С., Плешкова Т.Ю. Инновационный подход к выбору стратегии взаимодействия вуза с его заинтересованными сторонами // Экономические науки. – 2009. – № 1 (50). – С. 140-145.
8. Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009.
9. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. – 1997. –P. 853-886.
10. Neely A., Adams C., Crowe P. Performance prism in practice // Measuring business excellence. – 2001. – Vol. 5, № 2. – P. 121-191.
11. Toffel M.W. Strategic management of product recovery // California Management Review. – 2004. – Vol. 46. № 2. – P. 120-142.

**Рецензенты:**

Ембулаев В.Н., д.э.н., доцент, профессор кафедры математики и моделирования института информатики, инноваций и бизнес-систем, ФГБОУ «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», г. Владивосток.

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