

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

на правах рукописи

ЯКУБОВ БЕКИР АЙЯРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ
СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством (экономика предпринимательства)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Омарова Наталья Юрьевна

Великий Новгород

2014

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Введение	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА	14
1.1 Эволюция концепции стейкхолдер-менеджмента и классификация стейкхолдеров по их влиянию на целевую группу компаний в системе предпринимательства	14
1.2 Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами: принципы и этапы построения	27
1.3 Особенности формирования стейкхолдерских отношений и взаимодействий предпринимательских структур в реальном секторе экономики	40
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ТЕНДЕНЦИЙ И ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ	66
2.1 Вклад малого предпринимательства в экономику страны и региона, основные проблемы, конфликты и методы управления и сотрудничества предпринимательских структур со стейкхолдерами	66
2.2 Профиль и основные этапы процесса взаимодействия со стейкхолдерами предпринимательской структуры	77
2.3 Разработка карты стейкхолдеров для предпринимательских структур реального сектора экономики и основные направления многоцелевого взаимодействия с заинтересованными сторонами	97
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА	107
3.1 Сегментирование рынка промышленной продукции и рекомендации	

по взаимодействию с внешними стейкхолдерами предпринимательских структур	107
3.2 Основные этапы разработки программы взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами	127
3.3 Алгоритм согласования интересов и оценка эффективности взаимодействия стейкхолдеров в рамках развития потенциала предпринимательских структур региона	142
Заключение	159
Список использованной литературы	163
Приложения	177

Введение

Актуальность темы исследования. В настоящее время общий вклад малого и среднего бизнеса в ВВП страны не превышает 25%, в этой связи Правительством Российской Федерации поставлена задача повысить его долю в экономике страны к 2020 году до мирового уровня, до 60-70%. Одним из важнейших факторов повышения эффективности различных видов экономической деятельности предпринимательских структур является научная теория стейкхолдеров.

За последние десятилетия в экономике произошли значительные изменения в развитии теории стейкхолдер-менеджмента. В основе теории стейкхолдер-менеджмента лежит заинтересованность сторон на установлении, развитии и поддержании эффективного взаимодействия предпринимательских структур в рыночной среде. Группы заинтересованных лиц, предприятий, оказывающих прямое или косвенное влияние на экономическую деятельность предпринимательских структур в рыночной среде, называются стейкхолдерами. Стейкхолдеры могут не иметь прямого формального влияния на компанию, но влияют на нее в качестве неформальной коалиции.

В экономической деятельности предпринимательских структур влияние стейкхолдеров необходимо учитывать в процессе разработки как стратегической составляющей, так и операционных программ развития. В процессе взаимодействия между предпринимательскими структурами и стейкхолдерами складываются экономические отношения, как на уровне конкуренции, так и в рамках взаимовыгодного сотрудничества. В системе предпринимательства стейкхолдеры могут осуществлять экономическую политику независимо друг друга, а могут эффективно взаимодействовать в рыночной среде.

На практике в связи с ужесточающейся конкуренцией на рынке возникает необходимость исследования и оценки влияния стейкхолдеров на экономическую деятельность предпринимательских структур. В стратегическом планировании их необходимо не только идентифицировать и изучать, так как они имеют большое влияние, но и результаты исследования использовать при разработке стратегий и тактических планов предпринимательских структур в перспективе.

Поэтому теория стейкхолдеров представляет собой процесс создания нового вида ресурса в виде влияний и ценностей взаимоотношений предпринимательских структур в процессе всего жизненного цикла деятельности компании. Партнерские отношения как важнейшая составляющая теории стейкхолдеров направлены на создание и совместное использование новых ценностей с каждой заинтересованной стороной с ориентацией на длительные партнерские отношения. Поэтому тема диссертационного исследования является актуальной и имеет теоретическую и практическую значимость.

Состояние научной разработанности проблемы. Родоначальником теории стейкхолдеров в научной литературе является Роберт Эдвард Фримен. В дальнейшем теория стейкхолдеров получила развитие в трудах зарубежных ученых И. Ансоффа, К. Акермана, А. К. Де Беттиньеца, Г. Боэна, С. Вартика, Д. Вуда, Т. Джона, Т. Дональдсона, А. Кэролла, М. Кларксона, Д. Клилэнда, М. Крамера, Ф. Котлера, А. Менделоу, Р. Митчела, Л. Престона, М. Портера, Дж. Поста, Й. Селандера, С. Сети, Дж. Тернера, В. Фредерика, М. Шварца и др.

В отечественной экономической науке в связи с процессами трансформации экономики и объективной необходимостью становления новой системы взаимодействия, которая бы основывалась на принципах корпоративного менеджмента с конца 90-х годов вопросы управления отношениями со стейкхолдерами изучали такие ученые, как Г. Л. Багиев, Г.В. Гутман, А.Т. Зуб, Е.Л. Кантор, А.Я. Кибанов, Г.Б. Клейнер, Э.М. Коротков, Р.В.Моргунова, Д.Г. Перекрестов,

С. А. Попов, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, В.В. Тихонова, Л.Л. Фомина, С. Д. Фурта, О.У. Юлдашева и др.

В области корпоративного управления можно выделить труды следующих российских авторов: В. Антонова, А. Асаула, А. Веревошкина, В. Долматовой, Р. Капелюшникова, Б. Мильнера, В. Окрепилова, А. Радыгина, Н. Рудыка, А.Титова, С. Чмель, Р. Энтова, А. Яковлева. Однако проанализировав имеющиеся источники, можно отметить недостаточную степень разработанности данной тематики, связанной с использованием и развитием инструментов оценки эффективности взаимодействия групп стейкхолдеров в российских предпринимательских структурах.

Теоретическая и методологическая база по теме исследования находится на стадии формирования. Всестороннее изучение трудов отечественных ученых показало, что практически все они сосредоточены на формировании самых общих подходов. Вопросы инструментального обеспечения и оценки процесса взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами также остаются недостаточно изученными.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является развитие теории, разработка методических подходов и практических рекомендаций по взаимодействию предпринимательских структур со стейкхолдерами в рыночной среде.

Реализация поставленной цели определила необходимость решения следующих научных и практических задач:

- изучить и обобщить теоретико–методологические исследования по развитию концепции стейкхолдер-менеджмента и выявить проблемы взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами в рыночной среде;
- исследовать механизмы организации и управления отношениями и методические подходы к формированию инструментального обеспечения взаимо-

действия предпринимательских структур со стейкхолдерами в системе предпринимательства;

- разработать предложения по инструментальному обеспечению исследования процесса взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами;

- выделить эффективные методы управления и сотрудничества со стейкхолдерами предпринимательских структур, разработать профиль и определить основные этапы процесса взаимодействия предпринимательской структуры со стейкхолдерами;

- разработать Карту стейкхолдеров для предпринимательских структур реального сектора экономики и выделить основные направления многоцелевого взаимодействия с заинтересованными сторонами;

- провести сегментирование рынка промышленной продукции, выявить особенности формирования стейкхолдерских отношений в конкурентной среде и разработать рекомендации по взаимодействию предпринимательских структур со стейкхолдерами;

- разработать алгоритм согласования интересов и оценить эффективность взаимодействия стейкхолдеров в рамках развития потенциала предпринимательских структур региона.

Объектом исследования в соответствии с поставленной целью и определенными задачами являются предпринимательские структуры, система взаимодействия предпринимательских структур Новгородской области со стейкхолдерами в рыночной среде.

Предметом исследования является процесс взаимодействия предпринимательских структур реального сектора экономики со стейкхолдерами в рыночной среде.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теории взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции

стейкхолдер-менеджмента, выявлении закономерностей и инструментальном обеспечении взаимодействия стейкхолдеров в системе предпринимательства.

В диссертационном исследовании получены следующие **научные результаты**, содержащие элементы научной новизны:

1. Дополнены и уточнены понятия «стейкхолдер», «механизм управления стейкхолдерами», разработана авторская классификация стейкхолдеров по влиянию на целевую функцию предпринимательских структур. Выявлены специфические принципы построения и функционирования механизма управления взаимоотношениями предпринимательской структуры со стейкхолдерами (принципы взаимоотношений со стейкхолдерами по М. Кларксону, проактивности, гармонизации и гуманистичности, эффективности, наличия множества целей и вариантов развития событий), которые использованы при разработке этапов процесса управления стейкхолдерами предпринимательской структуры.

2. Разработаны этапы процесса управления стейкхолдерами предпринимательской структуры, доказывающие, что результативное взаимодействие позволяет компании стабилизировать рыночное пространство, обеспечить высокую устойчивость цепочки экономических факторов, участвующих в создании стоимости, воплощаемой в конечных товарах и услугах. Построена Карта стейкхолдеров, обеспечивающая стратегическое взаимодействие со стейкхолдерами, в основу которой положена оценка степени поддержки/противодействия стейкхолдера, силы его влияния на компанию и параметры важности.

3. Определены наиболее важные признаки выявления стейкхолдеров в системе предпринимательства (степень влияния, уровень ответственности, степень близости, степени зависимости, уровень представительности), а также на основе типологии Р.В. Моргуновой предложена усовершенствованная модель стадий системы стейкхолдер-менеджмента, позволяющая на основе характеристик сферы, масштабов и средств реализации принимать необходимые действия

по внедрению системы стейкхолдер-менеджмента в предпринимательские структуры.

4. Внесены предложения по составлению профиля стейкхолдера с учетом ожиданий заинтересованных сторон, знания предмета, легитимности представителя, желания взаимодействовать и др. и определены уровни взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами, что позволяет выявить системные проблемы управленческого характера и определить алгоритм их решения.

5. Предложена схема взаимодействия промышленных предприятий со стейкхолдерами и разработан авторский алгоритм развития потенциала предпринимательской структуры в контексте норм корпоративной социальной ответственности и с учетом интересов стейкхолдеров, применение которого приводит к уменьшению времени решения задачи, позволяет учитывать критерии вариативного разнообразия и многоцелевые интересы стейкхолдеров при оценке показателей, влияющих на эффективность взаимодействия и развитие потенциала взаимосвязанных предпринимательских структур.

6. Выделены общие и частные интересы стейкхолдеров с позиции территориального и отраслевого подходов, которые классифицированы по трем признакам: интерес владения, интерес пользования и интерес распоряжения. Разработанная матрица интересов территориальной и отраслевой групп стейкхолдеров позволяет сопоставить различные виды интересов предпринимательской структуры с интересами стейкхолдеров как внутри группы, так и между ними, а также с конкурентными преимуществами партнеров, и в итоге более осознанно подходить к разработке стратегии управления взаимоотношениями предпринимательской структуры со стейкхолдерами.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость исследования заключается в обогащении научных знаний в области экономики предпринимательства:

- научно обоснован новый методический подход к программному обеспечению взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами как субъектами системы предпринимательства, включающий в себя ряд этапов;
- обоснован механизм взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами в конкурентной среде, разработан алгоритм готовности компании и стейкхолдеров к эффективному взаимодействию (развитие организационной способности к реагированию, осознание ограниченности ресурсов и наличия требований отдельных стейкхолдеров, формирование профессионально значимых качеств и навыков обеспечивающих эффективное взаимодействие субъектов через систему повышения квалификации специалистов);
- выявлены профессионально значимые качества и навыки, обеспечивающие эффективное взаимодействие предпринимательских структур со стейкхолдерами;
- определены уровни взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами (пассивный, мониторинговый, информационный, заключение сделок, консультационный и т.п.).

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования в качестве методической базы руководителями и специалистами предпринимательских структур различных сфер деятельности: определены основные элементы и этапы программы взаимодействия со стейкхолдерами компании; разработаны рекомендации по взаимодействию стейкхолдеров с покупателями, посредниками, конкурентами и партнерами предпринимательских структур.

Значительные части разделов и положений диссертации доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования в практической деятельности при разработке региональных программ развития предпринимательства. Теоретические положения работы могут быть использо-

ваны в преподавании учебных курсов «Основы предпринимательства», «Стратегический маркетинг», «Менеджмент», «Управление персоналом».

Теоретико-методологической основой исследования выступают труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, исследования коллективов ведущих научно-исследовательских институтов по проблемам взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами в рыночной среде.

В ходе диссертационного исследования применялись системный и программно-целевой подход, монографический, графический, экономико-статистические и эвристические методы исследования.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена данными государственных статистических органов, материалами научно-практических конференций, материалами статей и докладов российских и зарубежных ученых-экономистов, законодательными актами и нормативными документами, регламентирующими предпринимательскую деятельность, стратегией развития предпринимательских структур Новгородской области. Исследование проводилось на базе ОАО «Дека», ЗАО «Новгородский Металлургический Завод», ОАО «Контур», ЗАО «Авторемонтный завод», ООО «Компаньон-Н», ЗАО «Новгородский машиностроительный завод» и др.

Область исследования соответствует паспорту специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, п. 8 «Экономика предпринимательства»: 8.14 . Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности; 8.21. Закономерности и особенности развития хозяйственных связей предпринимательских структур.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Структурно-содержательная модель взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами в рамках концепции стейкхолдер-мене-

джмента и механизм управления стейкхолдерами предпринимательской структуры представленный в виде процесса, состоящего из нескольких этапов.

2. Классификация стейкхолдеров по их влиянию на целевую функцию предпринимательской структуры, включающая в себя нормативные, функциональные, диффузные группы и группу потребителей.

3. Карта стейкхолдеров предпринимательской структуры, определяющая уровень взаимодействия стейкхолдеров и выражающая степень возможности влияния компании на заинтересованные стороны в виде I – одно, II – двух, и III – трех линейных связей с диапазоном $-5 \div +5$ и критерий выделения стейкхолдеров обосновывающий силу влияния стейкхолдера на капитал предпринимательской структуры и направления взаимоотношений с ним.

4. Алгоритм развития потенциала предпринимательской структуры в контексте общепринятых норм корпоративной социальной ответственности и с учетом многоцелевых интересов стейкхолдеров.

5. Матрица общих и частных интересов стейкхолдеров с позиции территориального и отраслевого подходов и классификация по признакам: интерес владения, интерес пользования и интерес распоряжения.

Степень достоверности и апробация результатов диссертации. Достоверность и обоснованность результатов научно-исследовательской работы обеспечены опорой на современные теоретико-методологические подходы к решению изучаемой проблемы; применением комплекса взаимодополняющих методов исследования, соответствующих предмету, цели и задачам исследования; длительным экспериментом, отсутствием противоречий между теоретическими и экспериментальными данными; апробацией результатов исследования в производственной практике.

Личное участие автора в получении научных результатов заключается в разработке и обосновании ведущих положений исследования; непосредственном участии в организации и проведении работы на всех её этапах; теоретическом обобщении и интерпретации полученных результатов.

Апробация и внедрение результатов. Основные результаты диссертации обсуждались на международных (Новосибирск, 2014), всероссийских (В. Новгород, 2012), и региональных (В. Новгород, 2013) научных конференциях и нашли отражение в публикациях автора.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 12 работ общим объемом 7,3 п.л., в том числе 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕ- ДЖМЕНТА

1.1 Эволюция концепции стейкхолдер-менеджмента и классификация стейкхолдеров по их влиянию на целевую группу компаний в системе предпринимательства

В настоящее время в научной и деловой литературе, посвященной проблемам взаимоотношений бизнеса и общества, используется множество концепций. Наибольшую известность среди них получили собственно «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность», «менеджмент заинтересованных сторон (стейкхолдер-менеджмент)», «корпоративная устойчивость», «корпоративное гражданство». Следует отметить, что в основе всех указанных концепций лежит социальная ответственность бизнеса, а их разработка была осуществлена в исторически короткие сроки.¹ Первые попытки осмысления вопросов, ныне относимых к проблематике корпоративной социальной ответственности (КСО), предпринимались еще в начале XX века, однако их системный научный анализ знаменуется пятидесятью годами этого же века.

Первой научной работой, посвященной корпоративной социальной ответственности, стала монография Г. Боуена «Социальная ответственность бизнесмена», изданная в 1953 г. [123], которая явилась основополагающей для всех дальнейших исследований проблем КСО. Г. Боуена заслуженно можно назвать «отцом корпоративной социальной ответственности», поскольку он разработал подходы к концептуализации указанной проблематики. Сточки зрения экономи-

¹Интересен тот факт, что в докладе А. К. Де Беттинье на учредительной конференции Европейской академии бизнеса и общества (European Academy of Business and Society, EABiS) в 2002 году упоминалось 18 основных концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной ответственностью.[126].

ческой теории его исследование носит нормативный характер, поскольку в нем отсутствует инструментарий и практические рекомендации по формированию КСО.

До 70-х гг. XX в. концепция КСО разрабатывалась в рамках нормативного подхода, который позволяет ответить на следующие вопросы: *почему* компания должна быть социально ответственной; *каково содержание* корпоративной социальной ответственности, однако не дает ответа *как именно* компания должна откликаться на ожидания, пожелания и требования общества. В результате чего исследования КСО в этот период перешли из сферы экономической философии в сферу реализации КСО на уровне отдельной фирмы.

Исследуя корпоративную социальную ответственность как сложную многоаспектную категорию, тесно связанную со средой функционирования бизнеса, он предложил четырехуровневую пирамиду КСО (рисунок 1), представляющую упорядоченное содержание данной категории. Вместе с тем А. Кэррол не вышел за рамки нормативного подхода.

В основание пирамиды положена *экономическая ответственность*, вытекающая из основной функции компании как производителя товаров и услуг для удовлетворения потребностей клиентов и получения прибыли. *Правовая ответственность* подразумевает соответствие деятельности компании ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. То есть бизнес должен быть законопослушным и функционировать в рамках правового поля страны. *Этическая ответственность* основывается на существующих в обществе нормах морали, не отраженных в соответствующих правовых нормах, и требует от бизнеса соответствовать ожиданиям общества. *Филантропическая (дискреционная) ответственность* – поддержание и развитие благосостояния общества – полностью добровольная ответственность, не обусловленная экономической необходимостью, законом или этикой, продиктованная желанием компании вносить

вклад в процветание общества. Реализуется через добровольное участие компании в реализации социальных программ [76].



Рисунок 1 – Пирамида КСО (по А. Кэрроллу)

О. А. Игумнов очень метко замечает, что в модели А. Кэрролла представлены не только упорядоченное содержание КСО, но и своего рода систематизация «уровней нормативности» [40]. Экономическая и социальная ответственность обязательны для бизнеса, так как соответствует жестким общественным *требованиям*; этическая ответственность обществом *ожидаема*, тогда как филантропическая — лишь *желаема*. Позднее в публикации, написанной в соавторстве с М.Шварцем, А.Кэрролл отказывается от выделения филантропической ответственности в качестве самостоятельного уровня [139]. По мнению О. А. Игумнова одной из причин подобного упрощения является сложность нормативного обоснования удовлетворения общественных «желаний».

Характерный для первого этапа развития теории КСО нормативный подход преодолевается на более поздних этапах во второй половине 70-х гг. XX

века в работах Р.Акермана, В.Фредерика, Дж.Поста, Л.Престона [122, 128, 136, 137]. Главной особенностью этого этапа является акцент на практической реализации концепции КСО, которая рассматривается с позиции рационального выбора, осуществляемого менеджером компании на основе мониторинга внешней среды и анализа ожиданий конкретных социальных групп. Развитие КСО связывается с разработкой и реализацией планов взаимодействия с данными группами, разрабатывается соответствующий управленческий инструментарий. Исследования указанных авторов сформировали позитивный подход к взаимодействию между бизнесом и обществом. Однако следует отметить, что при этом несколько ушли в тень достижения первого этапа в рамках нормативного подхода, в частности понимание самой ответственности бизнеса перед обществом.

Следующим этапом генезиса концепции КСО является создание комплексной модели на основе интеграции нормативного и позитивного подхода с включением ранее разработанные концепций в качестве элементов модели. Эта концепция разрабатывалась в работах С. Сети, С. Вартика, Ф. Кохрена [140, 142] и получила название корпоративной социальной деятельности. Наиболее полное свое воплощение как, по сути, так и по целям социальной ответственности бизнеса она получила в исследованиях Д.Вуд [143].

Возникновение концепции заинтересованных сторон связано с именем Э. Фримена и его монографией «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход», опубликованной в 1984 г. [130]. К заинтересованным сторонам компании, согласно предложенному в работе определению, относятся любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или находящиеся под воздействием этих решений. В основе стейкхолдерского подхода лежит идея, что успех компании измеряется степенью удовлетворенности не только акционеров, но и всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Поэтому Э. Фримен предложил отношения с внешней средой сегментировать по групповым признакам (поставщики, потре-

бители, акционеры, конкуренты, работники, правительственные агентства, защитники окружающей среды, защитники прав потребителей, конкуренты, СМИ, организации местных сообществ [130].)

На уровень теории концепцию заинтересованных сторон возвели Т. Дональдсон и Л. Престон. Как отмечают Джонс и Викс, они предложили комплексный подход, который «добавил концепции заинтересованных сторон логику, характерную для теории, а также обеспечил этой теории необходимую систематизацию» [132]. «Теория заинтересованных сторон, — по мнению Т. Дональдсона и Л. Престона, — является общей, но не бессодержательной; она выходит далеко за рамки эмпирического наблюдения, фиксирующего, что «у организаций существуют заинтересованные стороны» [127]. Следует отметить, что, выделяя в качестве значимых аспектов теории дескриптивный (раскрытие того, что реально происходит) и инструментальный (то, что необходимо сделать для получения конкретного результата), ее «фундаментальную основу» Т. Дональдсон и Л. Престон трактуют в качестве нормативной (то, что должно происходить). Они отмечают, что, во-первых, заинтересованные стороны имеют легитимные интересы в разных аспектах деятельности корпорации, и, во-вторых, интересы всех заинтересованных сторон обладают собственной внутренней ценностью. Следовательно, нормативный аспект теории определяет ее инструментальную составляющую, которая, в свою очередь, — дескриптивную [127].

Таким образом, начиная с середины 1980-х гг. XX века термин «заинтересованная сторона» стал традиционным в деловом и научном сообществе, а сама теория широко востребована. Одной из причин востребованности теории стейкхолдеров является ее релевантность широкому спектру управленческих дисциплин. Концепция стейкхолдер-менеджмента принадлежит к числу самых известных современных теоретических построений, но одновременно и одной из самых дискуссионных. Научная дискуссия в рамках данной концепции ведется как по проблемам взаимоотношений бизнеса и общества, так и по проблемам

общего и стратегического менеджмента. Чаще всего теория стейкхолдер-менеджмента подвергается критике [в частности, со стороны неoinституционалистов Jensen, [131] за недостаточную обоснованность взаимосвязи между КСО и финансовой эффективностью, а также за то, что множество целей, обусловленное наличием большого числа стейкхолдеров, чьи интересы следует учитывать, может дезориентировать менеджмент компании].

Наименее изученным процессом в стейкхолдер-менеджменте на протяжении длительного периода времени оставалась идентификация стейкхолдеров. Одной из наиболее интересных работ, в которой был предложен способ выявления и позиционирования стейкхолдеров явилась статья Г. Саважа, Т. Никса и С. Уайтхеда и Дж. Блэра «Strategies for assessing and managing organization all stakeholders.» (1991) [138], в которой стейкхолдеры классифицировались исходя из двух основных критериев: с позиций угрозы для бизнеса и выгод от возможного сотрудничества. Авторами было выявлено четыре типа заинтересованных сторон:

- 1) поддерживающих компанию;
- 2) не поддерживающих компанию;
- 3) смешанных;
- 4) маргинальных стейкхолдеров.

В матрице, предложенной А. Менделоу [133], позиционирование стейкхолдеров осуществляется по двум параметрам: влияние и заинтересованность, тем самым разделяя их на четыре группы.

Рональд К. Митчелл, Брэдли Р. Эйгл и Донна Дж. Вуд (1997) на основе сочетания трех критериев – власть, легитимность и актуальность – разработали типологию стейкхолдеров, выявили их особенности, а также показали влияние на менеджмент, стратегию и развитие исследований и разработок в компании [134].

М. Кларксон – один из крупнейших ученых в области КСО – исходя из управленческих приоритетов разделил всех стейкхолдеров на [125]:

– первичных, к которым он отнес наиболее важных для компании стейкхолдеров: акционеров и инвесторов, работников, потребителей, поставщиков, а также правительства и местные сообщества, создающие инфраструктуру и рынки, издающие законы и постановления, обязательные для исполнения;

– вторичных, которые не вовлечены в непосредственное взаимодействие с компанией и не являются жизненно необходимыми для ее существования: средства массовой информации и группы по интересам.

Кроме классификации стейкхолдеров, М. Кларксон разработал принципы управления заинтересованными сторонами, которые вошли в социально-экономический оборот как «Принципы М. Кларксона». Перечислим их.

1. Менеджеры должны осознавать и активно поддерживать свою озабоченность: состоянием всех легитимных заинтересованных сторон и, соответственно, принимать во внимание их интересы при принятии решений и осуществлении операций.

2. Менеджеры должны прислушиваться к мнениям заинтересованных сторон и открыто обсуждать с ними возникающие проблемы и возможности сотрудничества, а также риски, которые они несут, вступая во взаимодействие с корпорацией.

3. Менеджеры должны адаптировать процессы и модели поведения к интересам и возможностям заинтересованных сторон.

4. Менеджеры должны осознавать взаимозависимость своих действий и их результатов, воздействующих на заинтересованные стороны; должны стремиться к достижению справедливого распределения между заинтересованными сторонами выгод и обременений, связанных с деятельностью корпорации, принимая во внимание соответствующие риски и степень уязвимости заинтересованных сторон.

5. Менеджеры должны сотрудничать с другими организациями, как государственными, так и частными, для минимизации рисков и ущерба, связанных с деятельностью корпорации, или, в случае невозможности их избежать, их достойной компенсации.

6. Менеджеры должны полностью исключать деятельность, способную подвергать опасности неотъемлемые права человека, такие, как право на жизнь, либо вызывать риски, которые по результатам анализа были бы очевидно неприемлемы для соответствующих заинтересованных сторон.

7. Менеджеры должны сознавать потенциальные конфликты между:

- их собственной ролью как корпоративной заинтересованной стороны;
- их правовой и моральной ответственностью перед интересами других сторон.

Они должны разрешать такие конфликты путем открытых коммуникаций, соответствующей отчетности, систем поощрения, и, при необходимости, аудита третьей стороны.

В целом можно сказать, что «Принципы М. Кларксона», по своей сути, представляют собой рациональные правила управления всей корпоративной деятельностью.

Отдельные исследователи для классификации заинтересованных сторон предлагают использовать SWOT-анализ, который, по их мнению, поможет обеспечить не только идентификацию стейкхолдеров, но и выявить их цели, оценить степень осведомленности и влияния, а, в конечном итоге, выявить, что ожидать от них – поддержки или противодействия целям компании (см., например [141])

В большинстве работ проблема типологии стейкхолдеров и их стратегического поведения как заинтересованных сторон, рассматривается для условий конкретной отрасли (например, строительство), отдельных сфер деятельности (управление природными ресурсами, управление проектами, исследование космические пространства) или компаний.

В работе 2010 г. российские ученые С.Д. Фурта и Т.Б. Соломатина [108] для позиционирования стейкхолдеров и анализа их влияния на компанию предложили использовать карты стейкхолдеров, которые включают в себя:

- область ответственности, к которой относятся стейкхолдеры прямого подчинения – персонал;
- область прямого влияния – поставщики, подрядчики, клиенты, объекты манипуляций;
- область опосредованного влияния – органы государственной власти и управления, конкуренты.

Важным этапом в развитии концепции стейкхолдер-менеджмента является выход в свет в 2002 г. книги Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса «Переосмысление корпорации: стейкхолдерский менеджмент и богатство организации» [136]. Согласно авторам в основе их теоретической конструкции лежит богатство организации, которое определяется, как особый интегральный показатель способности компании производить различные блага для всех её стейкхолдеров в течение продолжительного периода времени. В результате делается вывод, что целевой функцией стейкхолдер-менеджмента является максимизация (оптимизация) приращения богатства организации, в том числе и корпоративной социальной ответственности, поскольку она является частной составляющей целевой функции предпринимательской структуры в рамках общего менеджмента. Отсюда вытекает, что в основе теории стейкхолдер-менеджмента лежит особая модель компании, как социально ответственного института современного общества. Таким образом, с позиций расширительной трактовки теорию стейкхолдеров можно определить как теорию особой модели компании.

Автор полностью согласен с выводом С.А Попова и Л.Л Фоминой [84], о том, что по современным критериям корпоративной социальной ответственности представленная версия концепции стейкхолдеров Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса (а также некоторые другие поздние версии) – по сравнению с классиче-

ской версией Фримена – является более прогрессивной по содержанию и более конструктивной по инструментарию.

В данном исследовании в качестве основной рассматривается модель фирмы в рамках теории стейкхолдер-менеджмента, которая выросла, как уже упоминалось, из концепции заинтересованных сторон базирующейся на корпоративной социальной ответственности.

В данном исследовании автор придерживается расширительной трактовки теории стейкхолдер-менеджмента, рассматривая ее теорию особой модели компании. Поэтому на основе анализа и обобщения существующих подходов к типологии стейкхолдеров автором предлагается их классификация, где критерием является влияние стейкхолдеров на целевую функцию компании (табл. 1)

Возрастающий интерес к проблеме КСО в контексте стейкхолдер-менеджмента порождает необходимость глубокого осмысления данного понятия для разработки современного эффективного инструментария управления, а также мер по практической реализации социально ответственного поведения бизнес-структур. На взгляд автора требует уточнения сам термин «стейкхолдер». Его было бы корректнее перевести как «вовлеченная сторона», поскольку перевод с английского слова «stake» в данном контексте означает «участие» или «доля». Полагаем, что такое уточнение существенно, поскольку именно вовлеченные стороны могут либо оказывать влияние на компанию, либо находятся под ее влиянием. Следствием подобной вовлеченности является прямая зависимость конкурентоспособности и устойчивости компании от эффективности взаимодействия со своими основными группами стейкхолдеров.

Таблица 1 – Классификация стейкхолдеров по их влиянию на целевую функцию предпринимательской структуры

Группы стейкхолдеров	Влияние на целевую функцию компании
Нормативные группы	
Государственные органы власти и управления	Устанавливают законодательные рамки и осуществляют контроль в сфере деятельности компании
Трехсторонние комиссии, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения	Устанавливают «правила игры», нормативы и ориентиры, касающиеся профессиональной деятельности (например, нормы деловой этики, компетентностные требования и т.п.)
Группа потребителей	
Потребители	Прямое, значительное и целенаправленное влияние
Функциональные группы	
Акционеры	Принимают решения, влияющие на выбор стратегии ведения бизнеса и развитие компании
Собственники	
Топ-менеджмент	Оказывают значительное непосредственное влияние на реализацию целевой функции компании через различные аспекты своей управленческой деятельности
Менеджеры	Влияют на скорость и качество выполнения работ по созданию товаров и услуг
Сотрудники компании	
Инвесторы	Непосредственное влияние через инвестирование и финансирование проектов компании
Кредиторы	
Конкуренты	Косвенное влияние через качество предоставляемых товаров и услуг)
Поставщики	Напрямую влияют на издержки компании через стоимость сырья и материалов, а также сроки и условия поставок
Посредники	Влияют на воспринимаемое качество и объем продаж
Сервисные организации	
Дилеры	
Диффузные группы	
СМИ	Влияют на формирование общественного мнения о компании
Социальные и общественные группы (НКО) территории присутствия компании	
Группы особых интересов (включая близких и друзей потребителей, собственников и акционеров)	Косвенное влияют через слухи и т.п.

В современных условиях корпоративная социальная ответственность, представляя собой совокупность обязательств компании перед заинтересованными сторонами, взятыми добровольно (сверх установленных законодательством), выполняемых публично и во взаимодействии со стейкхолдерами, яв-

ляется обязательным условием реализации компанией своей стратегии. В своей деятельности компания взаимодействует с большим количеством стейкхолдеров, имеющих цели, пересекающиеся с целями самой компании. Обязательства компании в сфере корпоративной социальной ответственности бесспорно должны учитывать интересы основных стейкхолдеров, тем самым, влиять на результаты деятельности и устойчивость компании. Система корпоративной социальной ответственности встроена в инструменты регулярного менеджмента и прямо увязана с системами мотивации руководителей и их ответственности за конечные результаты деятельности. Конкретные механизмы корпоративной социальной ответственности и ожидаемые выгоды от их применения можно продемонстрировать в виде таблицы (табл. 2).

Корпоративная социальная ответственность на сегодняшний день является системой инструментов направленных, прежде всего, на формирование условий долгосрочного развития компании.

Практически все исследователи в качестве одной из актуальных проблем стейкхолдер-менеджмента выделяют необходимость эмпирического обоснования положительного влияния корпоративной социальной ответственности на стоимость компании. Некоторые исследователи выдвигают идею о существовании оптимального уровня социальной ответственности, максимизирующего стоимость компании [3], однако сразу же отмечают, что существующие на сегодняшний день теории не позволяют его определить. По мнению автора, трудность определения оптимального уровня социальной ответственности компании характеризуется не только величиной выделенными на нее финансовыми ресурсами, но и набором нефинансовых факторов, большая часть которых не поддается экономическому анализу.

Таблица 2 – Ожидаемые результаты от внедрения КСО и механизмы, их обеспечивающие

Желаемый результат	Механизмы корпоративной социальной ответственности
Сохранение старых клиентов/ партнеров и привлечение новых	Формирование деловой репутации Информационная прозрачность бизнеса для заинтересованных сторон (регулярные социальные отчеты) Информирование через СМИ о благонадежности и социальной ответственности компании Повышение уровня контроля за качеством работ/услуг и внедрение технических новшеств. Диалог с заинтересованными сторонами с целью своевременного выявления и решения возникающих проблем
Увеличение прибыльности компании	Модернизация систем управления и внедрение внутреннего контроля над использованием ресурсов и результатами работ
Увеличение доверия к компании	Информирование через СМИ о благонадежности и ответственности компании перед стейкхолдерами Регулярные социальные отчеты и прозрачность бизнеса. Диалог со стейкхолдерами и своевременное решение возникающих проблемы.
Облегчение доступа к кредитным ресурсам	Информационная прозрачность бизнеса Доведение до кредиторов (инвесторов) информации о благонадежности и ответственности компании
Снижение рисков в деятельности компании	Диалог с заинтересованными сторонами и своевременное решение проблем
Повышение капитализации компании	Проведение социально-экологического аудита и корректировка на его основе бизнес-процессов
Повышение лояльности со стороны потребителей и партнеров	Повышение качества работ (услуг) и внедрение технических новшеств Диалог с заинтересованными сторонами и своевременное решение возникающих проблем

К числу таких факторов относятся:

- а) идентификация и позиционирование стейкхолдеров компании для отбора тех стейкхолдеров, чьи интересы будут учитываться в первую очередь;
- б) эффективность информирования стейкхолдеров о результатах мероприятий в рамках КСО;

с) степень вовлеченности стейкхолдеров в стратегическое управление компанией.

Таким образом, анализ эволюции теории стейкхолдер-менеджмента позволяет сделать общий вывод, что ядром данной теории является концепция корпоративной социальной ответственности. Поскольку КСО может иметь как стратегический, так и реагирующий характер, то существуют два основных направления участия компании в жизни социально-экономической жизни общества: стратегическое и тактическое (реагирующее). Если стратегическому направлению присущи дальновидность, долгосрочные перспективы, социальные инвестиции, улучшающие конкурентное положение фирмы, то реагирующее направление – это практика, направленная на покрытие общественных издержек, поддерживающая репутацию фирмы в краткосрочной перспективе.

1.2 Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами: принципы и этапы построения

Стейкхолдер-менеджмент в системе управления предпринимательскими структурами эффективен лишь в том случае, когда система адаптирована к динамике как внешней, так и внутренней среды бизнеса, что предполагает создание действенного механизма управления. В данном исследовании под механизмом управления стейкхолдерами компании понимается совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения поставленных целей [69].

Анализ особенностей управления отношениями со стейкхолдерами компании, позволил к принципам построения и функционирования механизма управления, таким как системность, наличие обратной связи, целеполагание, примат объекта над субъектом и т. д., добавить специфические принципы:

- принципы взаимоотношений со стейкхолдерами, по Кларксону [125]: полноты состава, открытости коммуникаций, взаимозависимости, минимизации риска, признания возможных конфликтов;

- принцип проактивности, который означает, что для использования потенциальных возможностей стейкхолдеров или предотвращения превращения потенциальных угроз в реальные проблемы должно быть предусмотрено опережающее изменение параметров соответствующих элементов механизма;

- принцип гармонизации и гуманистичности, заключающийся в построении отношений со стейкхолдерами с учетом не только их явно выраженных интересов, но и пожеланий;

- принцип эффективности, предполагающий, что в основе управления стейкхолдерами должно лежать соотношение между их вкладом в создание стоимости и степенью удовлетворенности;

- принцип наличия множества целей и вариантов развития событий.

Процесс управления стейкхолдерами автор подразделяет на несколько этапов.

Первый этап – определение исходного состояния системы стейкхолдер-менеджмента (ССМ). Для этого следует выяснить наличие/отсутствие ССМ в компании, а если в ней управляют отношениями со стейкхолдерами, то, в первую очередь необходимо установить каковы цели ССМ и на каком уровне развития она находится.

Автор предлагает усовершенствованную классификацию стадий системы стейкхолдер-менеджмента, положив в ее основе типологию, разработанную Р.В. Моргуновой (табл. 3).

Таблица 3 – Модель стадий системы стейкхолдер-менеджмента и их характеристика

Стадия ССМ	Характеристика стадии	Сфера и масштаб реализации	Средства реализации	Действия
------------	-----------------------	----------------------------	---------------------	----------

Начальная	ССМ востребована в какой-то одной сфере деятельности компании или является частью реализации других систем	Отдельные элементы ССМ реализуются в упрощенном варианте, в основном это коммуникации со стейкхолдерами и оценка их эффективности	Текстовые бланки и таблицы, разработанные в компании, простые базы данных	Требуются непрерывные и значительные усилия со стороны менеджмента для поддержания намерений
Взаимоотношений	ССМ востребована для повышения конкурентоспособности компании на взаимных выгодах	Реализуются все этапы ССМ, информация используется для принятия управленческих решений	Стандартизованные средства: бланки таблицы с макросами полнофункциональные базы данных	Необходимо подтверждать пользу применения ССМ на примерах конкретных событий в организации
Интеграционная	ССМ становится повседневной практикой для всех проектов и некоторых областей текущей деятельности	Применяется единая методология управления отношениями со стейкхолдерами в текущей деятельности компании	Графические отчеты, визуализация	Следует демонстрировать повторение успешного опыта другим отделам организации
Проактивная	ССМ используется для контроля, прогноза и разработки корректирующих действий для снижения рисков взаимоотношений	Реализация всей методологии и поддерживающих средств	Анализ опыта реализации ССМ, формирование интегрированных баз данных для сравнения и извлечения полезного опыта. Отчеты с прогнозами, проактивная идентификация рисков, выявление нестандартных проблем, подготовка информации для принятия упреждающих управленческих решений	Обеспечивать нацеленность организации на непрерывное улучшение ССМ Компания учится вместе со стейкхолдерами на собственных ошибках и учитывает свой собственный успешный опыт как важный фактор конкурентоспособности

Вторым этапом является выявление стейкхолдеров, поскольку определение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект компании, лежит в основе структурирования и оптимизации процессов управления. На этом этапе составляется подробный перечень стейкхолдеров на плановый пери-

од. Собирается дополнительная информация, на основе которой осуществляется группировка стейкхолдеров и формируется их перечень.

Третьим этапом является классификация и типологизация стейкхолдеров.

Выявление стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованным лицами.

Автор предлагает всех стейкхолдеров разделить на две группы:

первая группа – это стейкхолдеры, имеющие непосредственное и легитимное влияние на компанию, так называемый ближний круг.

К ближнему кругу, как правило, относятся:

1. Мажоритарные акционеры компании;
2. Дочерние организации;
3. Совместно-контролируемые организации;
4. Менеджмент компании;
5. Персонал компании;
6. Профсоюз работников компании
7. Партнеры;
8. Клиенты;
9. Местные сообщества;

вторая группа – стейкхолдеры, имеющие опосредованное влияние на компанию – дальний круг.

В дальний круг входят:

1. Органы государственной власти и управления;
2. Конкуренты;
3. Инвесторы;
4. Финансовые институты;

5. Поставщики;
6. Население территории присутствия компании;
7. Общественные организации;
8. Средства массовой информации (СМИ).

Четвертый этап – анализ и позиционирование стейкхолдеров методом ранжирования по наиболее значимым признакам: важность для компании и влияния на успешность её бизнеса.

Важность характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером компании. Влияние – это сила стейкхолдера в управлении компанией. К влиянию относят возможность стейкхолдера повлиять на формирование финансовых и других ресурсов компании, на ритмичность и бесперебойность производственного процесса, на процесс реализации готовой продукции, на людей, принимающих ключевые решения по вопросам функционирования и развития бизнеса.

Если стейкхолдер одновременно является и «важным» и «влиятельным», то его относят к категории основных, интересы которых следует учитывать на всех этапах принятия управленческих решений в компании. Если стейкхолдер является либо «важным» либо «влиятельным», то он – второстепенный.

Степень важности и влияния оценивается по двум шкалам x/y , где:

шкала X – интервал от -5 до +5, с шагом в единицу характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером компании (-5 - крайняя степень противодействия, +5 - высшая степень поддержки),

шкала Y – интервал от 0 до 5 с шагом в единицу характеризует степень влияния стейкхолдера на компанию.

После ранжирования стейкхолдеров возможно «отсечение» части несущественных в предстоящем периоде для компании стейкхолдеров.

Наиболее адекватно проводить идентификацию заинтересованных сторон позволяет Карта стейкхолдеров (рис. 2).

Пример картыстейкхолдеров и степени влияния компании



Примечание:

x/y ,

$x = -5 \div +5$ - сила поддержки/противодействия стейкхолдера (данная величина обозначена первой цифрой в скобках)

$y = 0 \div 5$ - сила влияния заинтересованной стороны (данная величина обозначена второй цифрой в скобках)

I, II, III - линейные связи, характеризующие степень влияния компании на стейкхолдеров

Рисунок 2 – Карта стейкхолдеров предпринимательской структуры

В диссертации предложен критерий выделения стейкхолдеров предпринимательской структуры.

$$K_c = \frac{x+y}{\text{капитал}} \quad (1)$$

Значение критерия показывает о силе влияния стейкхолдера на капитал предпринимательской структуры; чем больше значение коэффициента, тем сильнее воздействие на компанию и соответственно, тем пристальнее необходимо относиться к взаимоотношениям с этим стейкхолдером.

Карта стейкхолдеров - изображение для уточнения положения заинтересованных сторон компании или графическое представление групп заинтересованных сторон. Уровень близости (области влияния) выражает степень возможности влияния компании на ту или иную заинтересованную сторону (на рисунке «Карта стейкхолдеров компании определена в виде I – одно, II – двух, и III – трех линейных связей):

I – однолинейная связь – область опосредованного влияния. В этой области расположены стейкхолдеры, на которых компания оказывает слабое, опосредованное влияние, используя поддержку заинтересованных сторон;

II – двухлинейная связь – область прямого влияния. К этой области отнесены заинтересованные стороны, на которых компания оказывает прямое влияние, исходя из стратегии обмена ресурсами или убеждения;

III – трех линейная связь – область полномочий/ответственности. В этой области расположены заинтересованные стороны, находящиеся в прямом подчинении компании (административные рычаги управления).

Информация, полученная в ходе построения Карты стейкхолдеров, представлена в таблице степени влияния стейкхолдеров на интересы компании. (табл. 4)

На основании полученной оценки степени поддержки/противодействия стейкхолдера компании, оценки силы его влияния на компанию, а также параметров важности стейкхолдера разрабатывается стратегия взаимодействия с

данным стейкхолдером.

Таблица 4 – Степень влияния стейкхолдеров на интересы компании (пример)

Стейкхолдеры	Сфера влияния на интересы компании					
	Стратегическое развитие	Операционная деятельность	Нормативное регулирование	Качество управления проектами	Операционные результаты	Репутация
Ближний круг						
Единственный акционер	*					
Дочерние организации	*	*	*	*	*	*
Совместно-контролируемые организации						
Менеджмент	*	*			*	*
Персонал						
Профсоюз работников компании						
Партнеры				*		
Клиенты				*		
Местные сообщества	*	*				*
Дальний круг						
Государственные органы власти и управления	*				*	*
Конкуренты	*	*	*	*	*	*
Инвесторы	*				*	*
Финансовые институты		*			*	*
Поставщики					*	
Население						
Общественные организации						
СМИ						*

Примечание

	высокая степень влияния
	низкая степень влияния
*	высокая степень заинтересованности

Параметр важности стейкхолдера определяется по формуле ($\pm x + y$).
Стратегия взаимодействия с каждым стейкхолдером, а также инструменты влияния определяются структурными подразделениями компании в зависимо-

сти от специфики деятельности.

Значения таблицы подлежат уточнению с периодичностью не реже одного раза в год.

Пятый этап – классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров и компании. На этом этапе фиксируются и оцениваются интересы и ожидания стейкхолдеров в отношении компании. Для эффективного управления интересы должны быть в максимальной степени гармонизированы, т. е. необходимо попытаться выявить тех из них, которые бы сближали наиболее значимых стейкхолдеров одного типа, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации.

Согласование интересов основных стейкхолдеров компании, на взгляд автора, можно осуществить на основе процедуру, описанной Вильфредо Парето и получившей в экономической теории название «Парето-оптимальности». Применяя ее основные положения к проблемам оптимизации интересов условий взаимодействия стейкхолдеров, графически интерпретируем их к проблематике исследования (рис. 3).

Парето-оптимальная равновесие означает, что невозможно увеличить полезность одной группы стейкхолдеров не снизив при этом полезность другой группы. Парето-оптимальное равновесие должно находиться на кривой возможных полезностей.

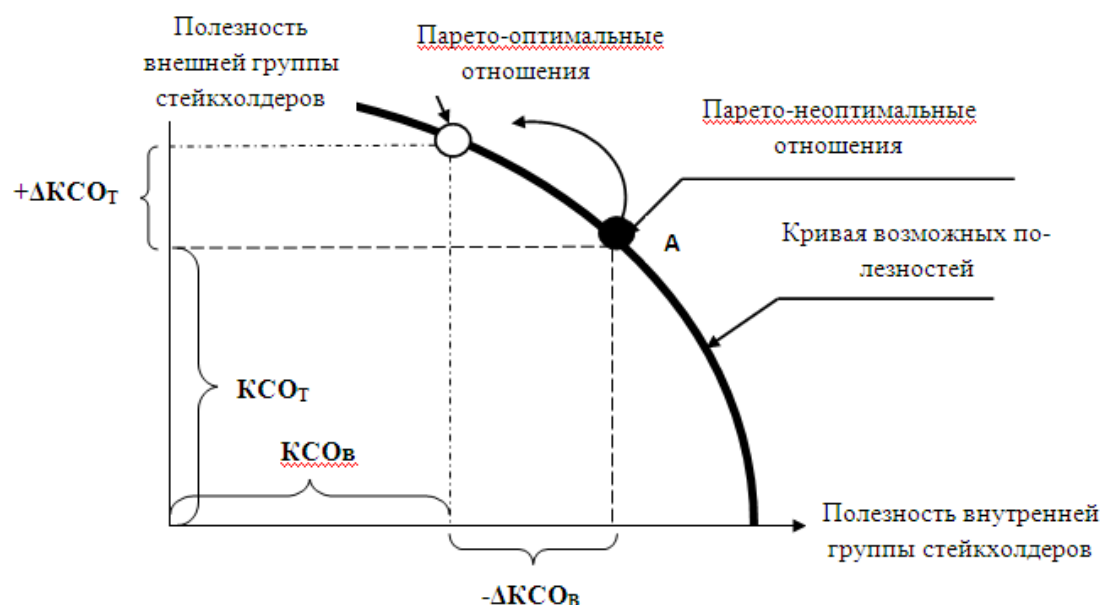


Рисунок 3 – Парето-оптимальный подход к согласованию интересов стейкхолдеров

Если исходной точкой взаимодействия двух основных групп стейкхолдеров (внешних и внутренних) является точка *A*, то получение дополнительной выгоды внешними стейкхолдерами (например, путем увеличения финансирования программ развития территории присутствия компании на величину $(+\Delta\text{КСО}_\text{т})$) возможно только при неизбежном возникновении потерь для внутренних стейкхолдеров (уменьшение, например, их «социального пакета» на величину $(-\Delta\text{КСО}_\text{в})$). Поэтому, достигнув в процессе взаимных согласований, договоренностей и компромиссов Парето-оптимальности, при которой установившиеся взаимоотношения являются приемлемым для обеих сторон, данные группы стейкхолдеров могут длительное время сотрудничать с компанией и получать эффективные результаты. В результате интересы компании и обеих групп заинтересованных сторон будут определенным образом согласованы и гармонизированы.

Поэтому достигнув Парето-оптимальности в процессе взаимных согласований, договоренностей и компромиссов, устанавливаются приемлемые для

всех сторон взаимоотношения, а данные группы стейкхолдеров могут длительное время сотрудничать с компанией и получать эффективные результаты.

Итак, посредством корректного выделения основных групп стейкхолдеров, выявления и сбалансированности их интересов представляется возможным сделать выбор перспективных направлений дальнейшего развития компании обеспечивающих повышение эффективности производства и на этой основе более полное удовлетворение потребностей общества в качественных товарах и услугах.

Следующий **шестой этап** – оценка вклада стейкхолдеров и их удовлетворенности от взаимодействия с компанией.

Вклад, вносимый стейкхолдером в компанию можно измерить непосредственно или, используя метод экспертных оценок, который также используется для оценки удовлетворенность стейкхолдеров. Поскольку объективно часть потребностей и ожиданий стейкхолдеров окажется нереализованной, но каждый из них должен получить аргументированное объяснение почему их оказалось невозможно выполнить. На этом этапе необходимо также оценить потенциал риска от взаимодействия со стейкхолдерами и разработать долгосрочную стратегию по управлению рисками.

Седьмой этап – выбор стратегии работы со стейкхолдерами.

Выделяются четыре основных стратегии управления стейкхолдерами:

Первая стратегия постоянного контроля и максимального вовлечения стейкхолдеров в процесс взаимодействия применяется к основным группам стейкхолдеров, обладающих одновременно высоким уровнем важности и влияния. По отношению к данной группе рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации, а также следует поддерживать и повышать заинтересованность данной группы к взаимодействию с компанией и как можно полнее учитывать их интересы.

Вторая стратегия применяется к второстепенным группам стейкхолдеров с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности. Задача топ-менеджмента компании не ухудшать степень удовлетворенности данных групп стейкхолдеров. С ними рекомендуется проводить консультативные встречи по согласованию только стратегически важных для компании решений.

Третья стратегия применяется к второстепенным группам стейкхолдеров, обладающих низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности. Хотя они не принимают непосредственного (прямого) участия в создании цепочки стоимости компанией, однако рекомендуется информировать их о важнейших намерениях, определяющих перспективное развитие компании, а также привлекать к обсуждению возможных проблем с тем, чтобы заручаться поддержкой по важным решениям.

Четвертая стратегия используемая для второстепенных стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности заключается в индифферентном отношении к ним. Данную группу стейкхолдеров рекомендуется привлекать к выполнению требуемых задач, но использовать для нее самый низкий уровень информирования. Как правило, это временные работники.

Восьмым этапом процесса управления стейкхолдерами является формирование эффективной стратегии коммуникации со стейкхолдерами в зависимости от их типа. Внедрение в компании стейкхолдер-менеджмента посредством реализации практик социальной ответственности и последующие активные коммуникации с заинтересованными группами являются эффективным способом управления группами стейкхолдеров. Предоставление важной для стейкхолдеров информации является способом минимизации риска компании и залогом снижения неопределенности внешней среды.

Исходной информацией для выбора стратегии коммуникации со стейкхолдерами результат классификации, осуществленной на **третьем этапе**. К основным коммуникационным стратегиям относятся: удовлетворение требований;

управление; мониторинг; информирование. Основной сложностью при выборе стратегии является то, что чтобы выбранная стратегия позитивно воспринималась самими стейкхолдерами.

Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами – **заключительный этап** в управлении стейкхолдерами может быть выполнена на основе модели «Стадий ССМ» (см. раздел 1.1 диссертации). В установленные сроки проводится контроль степени удовлетворения по каждому стейкхолдеру и результаты визуализируются. По результатам оценки в случаях необходимости принимаются корректирующие действия.

Таким образом, результативное взаимодействие со стейкхолдерами позволяет компании стабилизировать рыночное пространство, что означает более высокую устойчивость всей цепочки экономических акторов, участвующих в создании стоимости, воплощаемой в конечных товарах услугах. Причем каждый участник указанной цепочки занимает вполне определенное положение по отношению к компании.

В целом можно сделать общий вывод: эффективность функционирования механизма системы стейкхолдер-менеджмента компании в среднесрочном периоде выражается в росте стоимости бизнеса, оптимизации издержек и доходов, отдаче от инвестиций, развитии эффективной логистики, а в долгосрочном периоде в – повышении репутации компании, улучшение качества нанимаемого персонала и моральной ответственности сотрудников, повышении устойчивости бизнеса за счет лучшего управления рисками.

1.3 Особенности формирования стейкхолдерских отношений и взаимодействий предпринимательских структур в реальном секторе экономики

Исследования показали, что промышленными покупателями могут быть все компании, вступающие в отношения с продавцами, службой менеджмента с целью приобретения товаров и услуг. На промышленных рынках особое значение приобретают отношения с покупателями, и поэтому возникает необходимость формирования нового подхода к управлению взаимоотношениями.

Для управления взаимоотношениями с промышленными покупателями в работе рекомендовано использовать новую концепцию промышленного маркетинга, которая включает:

- анализ потребностей и на этой основе определение целевого рынка;
- сегментация рынка с определением барьеров;
- определение рыночного потенциала, анализ возможностей бизнеса на этапах жизненного цикла товаров;
- исследование конкурентов и поиск конкурентных преимуществ. [47]

При разработке стратегии управления взаимоотношениями промышленные предприятия целесообразно учитывать следующие факторы:

- разнородность промышленных рынков;
- совместное развитие стейкхолдерских отношений;
- учет взаимозависимости компаний-партнеров [98].

Разнородность возникает по причине того, что компании-партнеры различаются организационной структурой, размерами и технологическими процессами [110].

Под совместным развитием понимаются партнерские отношения и их совершенствование в стратегическом периоде. При этом взаимозависимость вступают три главные составляющие: ресурсы, процессы и взаимоотношения, участников. Приоритетными направлениями при разработке стратегии взаимоотношениями с промышленными потребителями являются постановка общих целей и определение границ отношений [2].

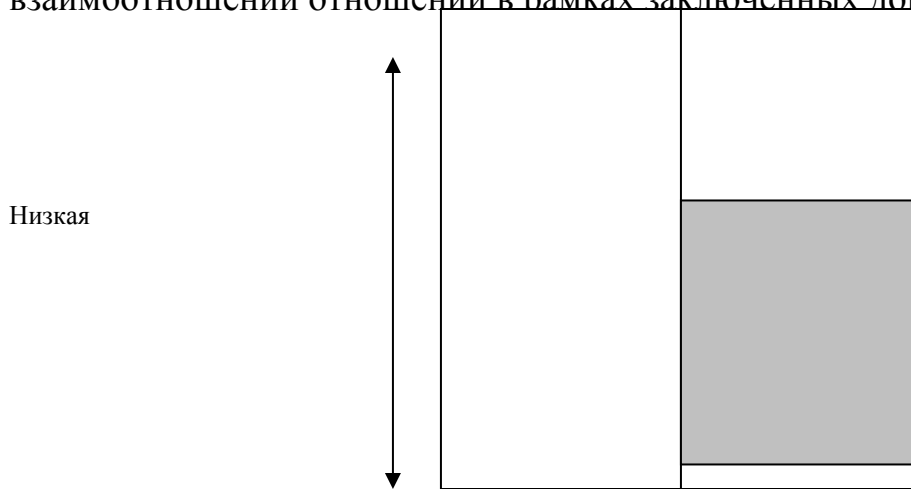
Новые подходы к формированию стратегия управления взаимоотношениями с промышленными покупателями предполагают:

- выбор покупателей, сегментирование рынка;
- формирование портфеля взаимоотношений с промышленными покупателями;
- организацию процесса взаимодействия со стейкхолдерами;
- обучение промышленных покупателей вопросам обеспечения эффективности взаимодействия в рыночной среде;
- управление процессом коммуникаций, программное и инструментальное обеспечение управления взаимоотношениями;
- мониторинг.

Проведение сегментирования рынка вызвано невозможностью удовлетворения потребностей всех промышленных покупателей. В сфере взаимоотношений выделяются основные элементы стратегии промышленного предприятия, которые основаны на представлении о ценности потребителей:

- определение целевого рынка или портфеля клиентов;
- оценка эффективности взаимодействия отдельному клиенту на сегменте
- оценка уровня затрат для предприятия соотношению выгод, предоставляемых клиенту, и приемлемого.

Развитие стратегических отношений с узким кругом потребителей на стратегическом уровне является одной из приоритетных задач для промышленного предприятия. Предприятие определяет наиболее предпочтительный тип взаимоотношений отношений в рамках заключенных договоров [10].



Степень риска,
связанная с
ведением бизнеса

Высокая

Низкая

Высокая

Ценность, добавленная

партнером к продукту

Рисунок 4 - Выбор типа взаимоотношений между компаниями

На рисунке 4 представлен тип взаимоотношений между предпринимательской структурой-поставщиком и компанией-потребителем с учетом ценности продукта и уровня риска ведения бизнеса [28].

Для выбора конкретного типа взаимоотношений в промышленных компаниях используется подход К. Соронсена. В таблице 5 представлены возникающие типы взаимоотношений между компаниями при различных сочетаниях маркетинговых и закупочных стратегий [16].

Конкурентный тип стратегий характеризуется отсутствием взаимоотношений при котором потребитель получает наибольшие выгоды, а поставщик – наибольшие потери. В отношениях имеет место дистанционирование и всесторонний контроль. Предприятия, как правило, стремятся сократить затраты и исключить таких потребителей в портфеле взаимоотношений.

Таблица 5 - Сопоставление маркетинговой и закупочной стратегии компании

Закупочная стратегия	Маркетинговая стратегия		
	Конкурентная	Кооперативная	Командная
Конкурентная	Независимые	Рассогласованные	Независимые
Кооперативная	Рассогласованные	Взаимозависимые	Зависимые
Командная	Независимые	Зависимые	Рассогласованные

При формировании кооперативный тип стратегий потребитель находится в зоне успешных взаимоотношений с поставщиком, их конфликты минимизируются, а взаимозависимость усиливается. Данный вид взаимоотношений позволяет предприятию наилучшим образом удовлетворить потребности потребителей в стратегической перспективе.

При командном типе стратегии потребитель находится в зависимом положении, а поставщик диктует свои условия, поскольку предлагаемый продукт имеет уникальные свойства, и практически нет конкурентов на рынке.

Таким образом, среди рассмотренных взаимоотношений наиболее успешными, долгосрочными и устойчивыми взаимозависимыми являются комбинации маркетинговой, кооперативной и закупочной стратегии. Необходимо отметить, что предприятие для формирования определенного типа взаимоотношений с потребителем может использовать разные стратегии, а для формирования оптимальных взаимоотношений необходимо также наличие полной информации о потребителе [12].

В начальном этапе процесса формирования портфеля взаимоотношений необходим всесторонний анализ затрат, выгод соотношения и этой основе предприятие принимает решение о целесообразности сохранения или развития отношений с действующими покупателями и взаимоотношений новых клиентов.

Первая группа факторов при выборе потребителем компании-поставщика также является технология. Особенно важную роль технология играет для крупных предприятий, ориентирующихся преимущественно на ведущих поставщиков материалов и оборудования. Такие предприятия формируют спрос на прогрессивные, продвинутое виды техники и предпочитают приобретать более

дорогостоящее качественное сырье. Предприятия развивающихся стран используют небольшие сегменты, традиционные технологии и ориентированы на дешевое сырье и средства производства в ущерб качеству [13].

Во второй группе важных факторов при выборе компании-поставщика выделяют:

- специфические проблемы заказчика в области закупок;
- важные факторы, для заказчика в закупочной деятельности, условия и методы расчетов, а также оплаты,
- различные формы взаимоотношений с поставщиком на контрактной долгосрочной основе, а также разовые закупки.

Третья группа факторов - это совокупность личных характеристик лиц, представляющих компанию заказчика.

Одной из важнейших составляющих управления взаимоотношениями с потребителем являются инвестиции во взаимоотношения, которые дают высокую отдачу в виде выгод, которые предприятие получает от совместной разработки производственных процессов и продуктов. К инвестициям во взаимоотношения относятся доступ к информационным системам потребителя, передачи новейших технологий и повышения доверия со стороны других потребителей и другие элементы инновационной составляющей. [13].

Инвестиции во взаимоотношения с потребителями включают:

1. Обучение и развитие потребителей. Для успешной реализации стратегии партнерства необходимым условием является добавление к традиционным маркетинговым мероприятиям новых форм взаимодействия с партнерами, которые предполагают их совместное развитие. Ключевые партнеры растут и развиваются совместно с компанией и при ее активном участии [17].

2. Создание программ управления взаимоотношениями с потребителями. Данные программы создаются с целью повышения маркетинговой эффективно-

сти и увеличения ценности, общей для сторон, участвующих во взаимоотношениях.

3. Мониторинг. Важной составляющей частью эффективного управления взаимоотношениями с потребителями является мониторинг.

При работе с промышленными клиентами работе рекомендовано обращать особое внимание на то, что процесс принятия решения о покупке носит коллективный характер. Производитель не должен ограничиваться поддержанием деловых контактов только с тем подразделением покупателя, которое фактически производит закупку. Он должен выявить в структуре каждого покупателя те лица, от которых зависит решение о закупке товара (лица, принимающие решение), и тех, кто оказывает на принятие данного решения значительное воздействие [61].

Однако, следует обратить внимание на то, что процессы покупки промышленных товаров отдельных случаях значительно отличаются друг от друга и их обобщение фактически невозможно. Под влиянием таких факторов как трудности сбора информации, трудности в определении критериев, отсутствие всеобщего направления, создание единой модели поведения промышленных покупателей сталкивается с рядом трудностей. Поэтому для характеристики покупательского поведения на промышленном рынке применяется ряд различных моделей.

На рисунке 5 представлена модель поведения промышленного покупателя с выделением «покупающего центра» [59].

«Покупающий центр» представляет собой лица, задействованные в принятии решения о закупке главными лицами, на стадии возникновения потребности которых являются пользователи товара, который необходимо купить. Ими могут быть начальники цеха, мастера участков и рабочие. Продавцу необходимо выявить конкретных пользователей своего товара, чтобы послать информацию конкретно этим людям.

После возникновения потребности осуществляется анализ имеющихся поставщиков товара. Данный анализ чаще всего осуществляется отделом снабжения или коммерческой логистики. На этом этапе продавцу необходимо донести информацию о своем товаре до снабженца, занимающегося конкретной товарной группой. Снабженец чаще всего действует под влиянием начальника отдела или коммерческого директора.

Для характеристики покупательского поведения на промышленном рынке также используется «модель промышленных покупок» Н. Рэкхэма [71].

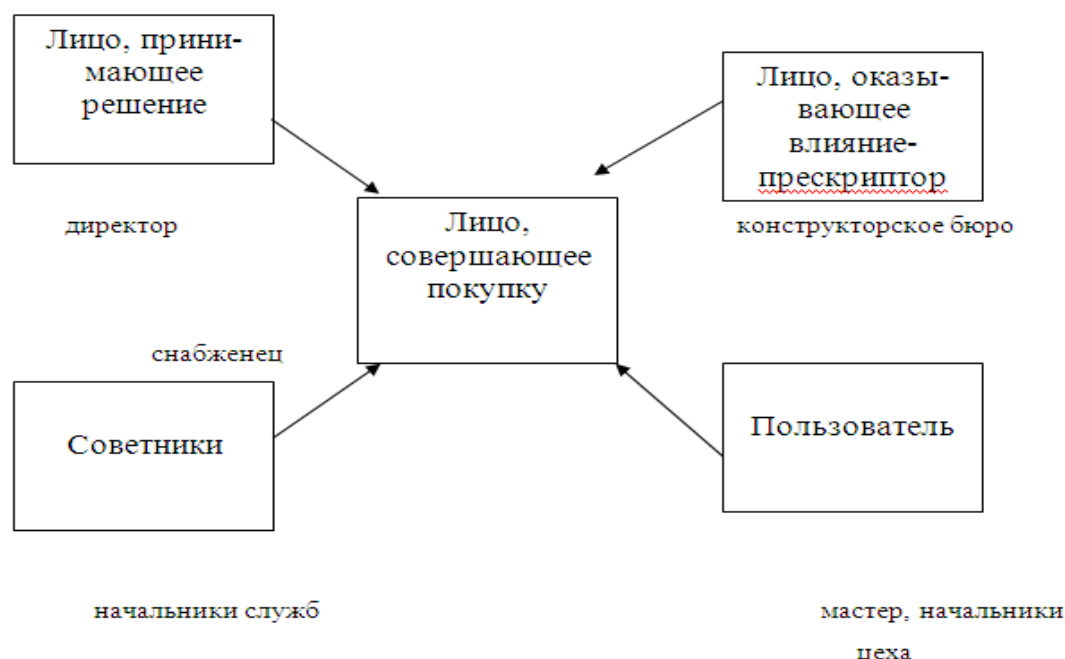


Рисунок 5 - Модель «покупающего центра» предпринимательских структур в конкурентной среде

Процесс принятия решения потребителем делится на:

- уяснение потребности;
- оценка вариантов;
- разрешение сомнений;

- обоснование принятого решения о покупке перед лицами, задействованными в принятии решения;
- реализация.

Кроме того, для анализа возможного поведения покупателя на промышленном рынке используется модель Вебстера-Винда (1972г.) «Поведение организации при закупке». Данная модель предназначена для объяснения поведения промышленного покупателя. Обычно в процессе закупки сырья или продукции участвует несколько человек, решения которых зависят от различных факторов. В таблице 6 представлена классификация основных факторов поведения организации при закупке. [91].

Таблица 6 - Классификация факторов поведения организации при закупке

Источник влияния	Переменные, относящиеся к решению конкретной задачи	Переменные, не относящиеся к решению конкретной задачи
Личностные факторы	Желание получить самую низкую цену	Личные ценности
Межличностные (социальные) факторы	Заседания для формулирования спецификаций	Взаимодействия сотрудников компании вне работы
Организационные (формальные) факторы	Политика компании по отношению к качеству продукции	Политика компании относительно коммуникаций
Факторы макросреды	Ожидаемые тенденции в развитии рынка	Политические факторы в выборном году

Исходя из анализа представленной модели, можно сделать вывод, что поведение промышленного покупателя в большинстве случаев является рациональным. Однако часть осуществляемых покупок является результатом индивидуальных решений и иррационального поведения. Вот почему для успешной продажи товаров на промышленных рынках необходимо разрабатывать и осу-

ществлять политику личных продаж, которая должна быть основана на изучении поведения промышленных покупателей.

Первая группа факторов, определяющих спрос на промышленном рынке - это экономические факторы. Одним из важнейших показателей экономической целесообразности приобретения продукции, оборудования на промышленном рынке является рост прибыльности на единицу капиталовложений, достигаемый за счет экономии на труде рабочих, энергии и материалах [29].

Таблица 7 - Стадии процесса закупки и действующие лица

Стадия процесса покупки	Действующие лица	Мотивы
Признание наличия потребности Формулирование потребности	Пользователи, конструкторское бюро (прескриптор)	Надежность продукта (его функциональность)
Поиск, оценка и выбор поставщика	Отдел снабжения (фильтр)	Цена и условия оплаты и поставки
Заключение сделки	Директор (ЛПР)	Надежность поставки (репутация фирмы)

Характер осуществления поставок и их организация относятся ко второй группе факторов, определяющих спрос покупателей. Она включает в себя:

- потребность предприятия в ритмичных поставках в соответствии с графиком и стандартами;
- требования к комплектности поставок;
- заинтересованность в низком уровне цены;
- заинтересованность отношений с поставщиками в рамках общепринятых норм.

Особенно важную роль потребность в ритмичных поставках играет для предприятий с высокотехнологичным производством, а также для клиентов, заказывающих оборудование [33].

Для покупателей оборудования и машин комплектность поставки является одним из важнейших факторов, влияющих на спрос. Усложнение технологических процессов, вызванное развитием новых производств, также обеспечивает необходимость в поставке комплектного оборудования вместе с услугами запуска и наладки.

Покупатель на промышленном рынке заинтересован в стабильных взаимоотношениях с поставщиком. Соответствие этих отношений общепринятым нормам является одним из важнейших факторов мотивации спроса. Лояльный покупатель будет стремиться поддерживать долгосрочные отношения со своими поставщиками, исходя из сложившихся норм взаимоотношений, вне зависимости от изменяющихся факторов внешней среды [20].

К функциям посредников на промышленном рынке относят:

- транспортировку и приближение товаров к местонахождению конечных потребителей;
- хранение товара;
- - установка и поддержание контактов с потенциальными и реальными клиентами;
- сбор маркетинговой информации;
- донесение информации о продукции до потенциальных потребителей, реклама и стимулирование сбыта;
- комплектация заказов, упаковка;
- финансирование канала распределения;
- обеспечение функционирования каналов распределения.

Для производителя важную роль играет организация не только этапа отгрузки товара посреднику, но и организация всей цепочки товародвижения, а также выбор оптимального числа уровней канала распределения [36].

Принимая решение о реализации товара, производитель и посредник определяют рациональные каналы распределения для того, чтобы обеспечить с их помощью оптимальное удовлетворение запросов потребителей.

При формировании стейкхолдеровских отношений среди посредников выделяют следующие: оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры и агенты, а также брокеры.

1) **Оптовые фирмы.** К ним относятся торговые предприятия с широким ассортиментом продукции. Оптовые фирмы обычно оказывают потребителям различные виды услуги - транспортировка и доставка товара, комплектация, хранение, упаковка [25].

Данный вид посредников приобретает товар в собственность и имеет свою торговую марку, склады и запасы, транспортные средства. Торговля осуществляется, по собственным ценам, которые получаются путем установления определенной наценки на товар. [32].

2) **Дистрибьюторы и дилеры.** Дистрибьюторы – это вид крупных оптовых посредников, которые имеют свои склады и транспорт. В отличие от оптовых фирм, дистрибьюторы чаще всего они не покупают товар в полную собственность. Они строго соблюдают программу рыночной политики, запланированную производителем на рынке, в обмен на это они имеют различного рода льготные условия и скидки на закупку от поставщика. [34].

В обязанности дистрибьютора входит ведение широкой рекламной работы с товарами производителя, продвижение торговой марки, постоянное расширение и поиск новых клиентов, организация презентаций, семинаров и встречи с покупателями.

Свою деятельность дистрибьюторы осуществляют в пределах определенных географических регионов. Иногда они получают от производителя эксклюзивное право на деятельность на данной территории, это означает, что у конкурентов отсутствует возможность закупать и реализовывать товар поставщика [21].

В отличие от дистрибьюторов, дилеры – это мелкие оптовые покупатели, все их обязанности и права схожи с дистрибьюторами. Зачастую дистрибьюто-

ры используют дилеров для более полного охвата новых сегментов рынка. Дилер может получить статус дистрибьютора при увеличении объемов реализации, и наоборот.

3) **Агенты.** Лица, представляющие интересы производителей при сбыте их продукции называются сбытовыми агентами. Они не покупают товары в собственность, однако иногда работают с товарными запасами на условиях договора консигнации. По данному договору оплата за реализованный товар происходит не сразу, а через определенные равные периоды времени. Сбытовые агенты получают за свою деятельность комиссионные [37].

Существует два основных вида агентов - агент производителя и агента по сбыту. Первый продает часть продукции производителя на определенной географической территории, имея свой товарный запас на условиях консигнации.

Агент по сбыту, в свою очередь, работает с потребителями определенной отрасли независимо от их местоположения.

Агенты могут быть зависимыми от поставщика и независимыми. Зависимые агенты не имеют права распространять похожие товары поставщиков-конкурентов [21].

4) **Брокеры и комиссионеры.** Это одна из разновидностей сбытовых агентов. Комиссионер действует от имени производителя, продавая его товар на условиях консигнации, то есть без гарантии сбыта.

Брокер является лицом, работающим на бирже самостоятельно или от имени брокерской конторы. По заказу производителя брокер реализует часть его продукции на биржевых торгах. Продукция, предназначенная для торгов на бирже, должна отвечать определенному набору требований и стандартов [26].

Для промышленных деятелей свойственно большее внимание уделять развитию прочных отношений с партнерами, чем непосредственной деятельности на рынке. Для этого они готовы вкладывать инвестиции в отношения

К основным видам инвестиций в отношения на промышленном рынке относятся:

- технические адаптации;
- человеческие адаптации;
- рыночные адаптации.

Инвестиции в технические адаптации изделий приводят к дополнительным издержкам для производителя, так как товар, прошедший процесс адаптации, может не пользоваться достаточным спросом у других клиентов на рынке. Однако, при последующих сделках стоимость такого товара будет ниже, чем при первоначальной, для которой они были созданы.

Человеческие адаптации способны принести предприятию экономию на основании возникновения более близких партнерских отношений и доверия между участниками рынка. Это означает гарантированный сбыт для предприятия во время существования отношений [35].

Под рыночными адаптациями понимаются чистые расходы предприятия на создание распределительной системы и сбытовой сети.

Между партнерами в процессе формирования и развития отношений возникает особая привязанность, которая переходит в лояльность покупателя и поставщика друг к другу. Это связано с инвестициями, которые были сделаны в эти отношения производителем [50].

Для наилучшего понимания процесса взаимоотношений между предприятием и его партнерами используется модель планирования, прогнозирования и формирования заказов (CPFR). Данная модель была создана для согласования взаимодействий между фирмами с целью повышения их эффективности. Модель включает следующие подсистемы: планирование, прогнозирование и формирование заказов, а также комплекс мероприятий по их детализации (табл. 8).

Все мероприятия в рамках модели CPFR строго регламентированы, их последовательность выполнения и стадии четко определены, а также обозначены все задействованные в процессе сотрудники [42].

Также, к инструментам, повышающим эффективность управления межфирменных взаимодействий можно отнести использование концепций: «Just in Time» (JIT), «Total Quality Management» (TQM), «Lean Production» (LP) [43].

Таблица 8 - Основные мероприятия модели CPFR

Подсистемы	Мероприятия
Планирование	Разработка соглашения о взаимодействии
	Создание совместного бизнес-плана
Прогнозирование	Разработка прогноза продаж
	Выявление отклонений в прогнозе продаж
	Устранение отклонений в прогнозе продаж
	Разработка прогноза заказов
	Выявление отклонений в прогнозе заказов
	Устранение отклонений в прогнозе заказов
Формирование заказа	Переведение плана закупок в сформированный заказ

Концепция «Just in Time» (JIT) подразумевает полную синхронизацию поставок с процессами производства и реализации. В рамках данной концепции производственные запасы подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу отгружается покупателям.

Концепция «Total Quality Management» представляет собой философию управления качеством. Ее главная идея состоит в том, что организации должны работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации работы, включая работу персонала.

«Lean Production», концепция бережливого производства. Основой бережливого производства является процесс устранения потерь и предоставление ценной для потребителя продукции.

Развитие отношений между участниками промышленного рынка характеризуется следующими составляющими:

- опыт отношений;
- совокупная дистанция между партнерами;
- неопределенность в выполнении обязательств;
- затраты на различные виды адаптаций.

Чем дольше деятели промышленного рынка взаимодействуют друг с другом, тем прочнее и надежнее становятся их взаимоотношения. Опыт в отношениях возрастает по мере их продолжительности [56].

Взаимоотношения на промышленном рынке всегда сопровождаются различного рода дистанциями между его участниками.

Выделяются следующие их виды:

- географическая дистанция;
- социальная дистанция;
- технологической дистанции;
- культурная дистанция.

Для преодоления географической дистанции используется открытие филиалов или сбытовых отделений в удобных для постоянных клиентов местах [58].

Социальная дистанция всегда имеет место во время установления новых отношений: будущие партнеры располагают недостаточной информацией друг о друге, и все даваемые ими обещания воспринимаются с осторожностью. После установления контакта партнеры набирают опыт общения друг с другом, приспосабливаются друг к другу. По прошествии времени социальные различия в отношениях исчезают [41].

При поставке новых товаров с недостаточно обкатанной технологией может возникнуть технологическая дистанция. Для ее преодоления необходимо проведение совместной работы по достижению совместимости технологиче-

ских процессов. Это может принести положительный эффект при сокращении технологической и социальной дистанции.

При установлении отношений через национальные границы большое значение имеет культурная дистанция. С развитием отношений между партнерами она сокращается, с сокращением социальной дистанции.

С течением времени дистанции между партнерами сокращаются или сглаживаются в результате тесного общения [34].

При отсутствии опыта сотрудничества с партнером возникает эффект неопределенности в выполнении обязательств. Уровень данной неопределенности будет максимальным в начале отношений, но с увеличением опыта общения неопределенность снижается и на долгосрочной стадии является минимальной. В этом случае развитие получает эффект институционализации.

Под институционализацией понимается введение отношения в определенные законные рамки. На долгосрочной стадии развития, например, отношения работают сами по себе, и не требуют контроля. Институционализация обеспечивает экономию на управленческих затратах. [34]. Что же касается затрат на различные виды адаптации, то на ранней стадии развития отношений затраты на техническую адаптацию будут минимальными. На начальном этапе установления отношений партнеры не охотно идут на большие адаптационные затраты. С ростом опыта и возникновением доверия и уверенности друг в друге, затраты на технические адаптации обычно возрастают: поставщик вносит изменения в конструкцию изделий для наиболее полного удовлетворения нужд потребителя. Затем эти затраты снова снижаются.

Человеческие адаптации напротив, на первоначальной стадии требуют высокого уровня затрат, затем эти затраты снижаются за счет развития институционализации.

На промышленном рынке существует несколько форм взаимодействия деятелей:

1) Обменная деятельность между компаниями. Данный вид деятельности включает все отношения купли-продажи. Это деятельность предприятия по закупке и продаже готовой продукции, различных ресурсов, оказанию услуг [39].

Этот вид отношений наиболее типичен для любого рынка. Из-за того, что деятели промышленных рынков очень осторожно выбирают партнеров по поставке продукции, необходимо учитывать те факторы, которые влияют на принятие их решений. Факторы, которые могут оказаться решающими при принятии решения о покупке для предприятия, в различных случаях могут быть разными. Для фирмы-продавца важен первый контакт с покупателем и первая поставка. Если они прошли успешно, то фактически можно считать, что приобретен еще один постоянный клиент. Продающие фирмы при первом контакте и первой закупке обычно идут на большие уступки покупателю в надежде на сохранение контактов и будущий крупный заказ.

2) Техничко-экономическое сотрудничество. Данный вид сотрудничества может осуществляться на условиях технического содействия, на подрядных условиях и по созданию предприятий совместной деятельности [57].

Техничко-экономическое сотрудничество на подрядных условиях осуществляется, когда поставщик принимает на себя всю ответственность за проведение строительства объекта и пусконаладочные мероприятия. Степень ответственности и круг обязанностей поставщика существенно возрастает.

На подрядных условиях выделяют две формы сотрудничества:

- «под ключ». Поставщик полностью отвечает за строительство объекта. Обязательства поставщика считаются выполненными при передаче заказчику ключа от готового к эксплуатации предприятия;
- «под готовую продукцию». Поставщик полностью отвечает за сооружение объекта и пуск предприятия. Обязательства поставщика считаются выполненными, когда объект достигает расчетную мощность по выпуску продукции.

Также выделяют сотрудничество в создании предприятий совместной деятельности. При данной форме поставщик продолжает участвовать в управлении действующего объекта, и получает определенную долю прибыли и готовой продукции.

3) Промышленное и производственное сотрудничество. Этот вид сотрудничества основывается на активном развитии специализации и кооперации промышленных предприятий.

Данный вид отношений позволяет снизить издержки производства, шире использовать преимущества прогресса, повысить эффективность производственных процессов, устанавливать долговременные производственно-технические связи с ведущими промышленными предприятиями данной отрасли, выпускать конкурентоспособную продукцию [71].

Различают три формы кооперации: предметная (выпуск готовых машин одной отрасли), подетальная (производство деталей, узлов, агрегатов), технологическая (выполнение отдельных технологических процессов).

В процессе подетальной кооперации каждый партнер осуществляет на своих предприятиях конечную сборку продукции при помощи необходимых комплектующих, полученных от партнера. Также возможен вариант, при котором один из партнеров организует сборку конечного продукта с использованием узлов и деталей полученных по кооперации. В этом случае он возмещает затраты партнеру поставками конечной продукции. Также кооперация может возникнуть на базе обмена производственными программами, когда определенные типы продукции изготавливаются у одного из партнеров с последующим обменом этой продукцией между кооперантами.

4) Научно-техническое сотрудничество. Это процесс накопления финансовых активов различных предприятий, которые действуют в одной сфере производства или имеют интерес в определенной области. Сюда входят также государственные средства, направляемые на научно-технические исследования

и разработку новых видов продукции. Одним из видов научно-технического сотрудничества является торговля патентами и лицензиями. Подобное сотрудничество может выступать самостоятельным объектом коммерческой сделки, когда лицензионное соглашение сопровождается соглашениями о поставках оборудования, необходимого для начала производства по лицензии [106].

Проведенное нами исследование показало, что важным фактором для характеристики отношений между покупателем и продавцом на промышленном рынке является их рыночная структура, то есть их количество и доля, занимаемая на рынке, которая определяет возможности альтернативных покупателей и продавцов.

В отличие от потребительского рынка на промышленном рынке конкурентами могут являться не только производители аналогичных товаров, а все промышленные деятели, функционирующие на данном рынке - продавцы, покупатели, банки, государство. Например, если предприятие не в состоянии погасить банковский кредит, то ее конкурентом становится банк, который может стать владельцем имущества компании в счет уплаты долга.

Из-за нестабильного положения предприятий, вызванного постоянными изменениями в технике и технологии, деятельность на промышленном рынке сопряжена со значительными рисками.

В условиях острой конкурентной борьбы на промышленном рынке имеет место использование не всегда законных способов сбора информации о конкурентах [47].

На основании проведенного нами исследования можно сделать вывод, что деловые взаимоотношения на промышленном рынке могут быть охарактеризованы как продолжающийся процесс, в рамках которого две организации создают сильные экономические, социальные и технические связи для снижения издержек и повышения ценности, чтобы достичь взаимной выгоды.

Одной из важнейших способностей промышленного деятеля является понимание ценности взаимоотношений, а также способность устанавливать и управлять ими. Если взаимоотношения между субъектами становятся долгосрочными, получаемые от этого ценности увеличиваются - у рыночных деятелей появляется ощущение безопасности и доверительные отношения к партнерам.

Второй период взаимодействия малых и крупных предприятий связан с передачей во внешнее управление ряда бизнес функций, с использованием так называемого аутсорсинга. В это время возникают разнообразные формы совместного функционирования малых и крупных структур, что в целом соответствует более зрелым этапам развития российского предпринимательства.

Исследования Д. Берджеса и Д. Штайнхоффа показывают, что крупная производственная компания поддерживается примерно 500 мелкими поставщиками и 3000 различными торговцами. Крупные компании взаимосвязаны благодаря мелким компаниям и тем самым предпринимательство оказалось отсеченным от реального сектора экономики. [50]

Ряд авторов выступают за дальнейшую разработку различных концепций и идей, призванных объединить и систематизировать теорию маркетинга взаимоотношений. По мнению К. Моллера и А. Халинен, современная теория маркетинга взаимоотношений применима к «очень фрагментарному набору идей и теоретических структур». Они считают, что подобная фрагментарность теории взаимоотношений порождает целый ряд проблем:

1. Большинство подходов либо вообще не имеют точек соприкосновения, либо полностью самостоятельны, либо лишь частично пересекаются;
2. В большинстве подходов рассматриваются только отдельные явления с определенных точек зрения, отсутствует объемное видение проблемы в целом;
3. Современные подходы базируются на различных исходных концептуальных предпосылках;

4. Процессы и явления часто анализируются на различных системных уровнях, при этом используются различные отправные точки анализа.

Наибольшей критике современная теория маркетинга взаимоотношений была подвергнута в докладе Д. Форда «Бизнес-отношения в изменяющемся мире», в котором были отмечены ее важнейшие недостатки:

1. Несовершенство дефиниций, отсутствие единой терминологии и методологии. К примеру, для определения таких понятий, как доверие и взаимные обязательства, существует обилие дефиниций, которые зачастую существенно отличаются. Кроме того, различные термины порой используются для описания одних и тех же явлений и наоборот. Так, в сетевой теории часто используется термин «игрок» (actor) в различных контекстах: применительно как к взаимодействующим сторонам, так и к отдельной компании;

2. Упущены такие важные теоретические аспекты, как анализ природы и динамики сетей, их влияние на понимание маркетинга в целом. Не прослежена взаимосвязь между изменениями внутри организации и внешними процессами. Недостаточно проанализированы внешние процессы и их влияние на развитие сетей;

3. Недостаточная взаимосвязь теории и практики бизнеса [31].

Все это свидетельствует о необходимости обобщения основных положений теории маркетинга взаимоотношений, упорядочения основных понятий, определения ее места в общей теории маркетинга, систематизации их с целью формирования действительно стройной научной системы.

Применительно к маркетингу взаимоотношений Д. Вилсоном были предложены основные направления исследований по трем уровням (концептуальному, модельному, прикладным исследованиям), которые, на наш взгляд, могут быть использованы для дальнейшей систематизации. Несмотря на то, что в последние годы литература по маркетингу взаимоотношений была обогащена анализом таких понятий, как доверие, взаимные обязательства, взаимозависи-

мость, взаимодействие, обмен ценностями, адаптация, взаимная удовлетворенность, тем не менее, как было уже отмечено ранее, на концептуальном уровне существует потребность в уточнении некоторых понятий и их применения.

Одна из наиболее горячих дискуссий концептуального плана в теории маркетинга взаимоотношений относится к определению его места в современной теории маркетинга. В настоящее время маркетингу взаимоотношений отводится роль одного из разделов маркетинга. Центральный вопрос этой дискуссии — является ли маркетинг взаимоотношений в действительности только продолжением и развитием старых традиций или истинно новой теорией?

В настоящее время, как нам представляется, наиболее наглядно результаты научной дискуссии в этой области отражены в учебниках по маркетингу-менеджменту и по промышленному маркетингу, подготовленных приверженцами различных направлений [25]. Сторонники новой парадигмы утверждают, что маркетинг взаимоотношений, в том виде, в каком он существует на современном этапе, имеет потенциал для экстраполяции на теорию маркетинга в целом. Они считают, что дальнейшее развитие маркетинга взаимоотношений должно привести к замещению традиционного маркетинга-менеджмента.

Таким образом, всякий революционный подход к проблеме, когда все предшествующее следует отбросить и создать заново, неприемлем, во всяком случае он не должен превалировать. Целесообразнее рассматривать маркетинг взаимоотношений с точки зрения эволюции маркетинга, используя современные научные философские методологические подходы, в соответствии с которыми одновременно могут уживаться несколько парадигм, таких, как парадигма традиционного маркетинга-менеджмента и новая парадигма маркетинга взаимоотношений.

Идея интеграции, сосуществования парадигм, находит свое подтверждение в ряде работ, например, таких, как учебное пособие «Маркетинг-менеджмент: перспектива маркетинга взаимоотношений», где маркетинг взаимоот-

ношений рассматривается с точки зрения интегрированной научной мысли как основа концепции маркетинга-менеджмента. Но следует отметить, что учебники по промышленному маркетингу должны базироваться на принципах маркетинга взаимоотношений. В частности, в предисловии к учебнику «Управление бизнес-рынком», верно отмечено, что «настало время рассматривать маркетинг, основываясь на взаимоотношениях и бизнес-сетях».

На модельном уровне наибольший интерес представляют интеграция идей, анализ динамики маркетингового взаимодействия [98]. Так, в последние годы появилось несколько интегративных моделей, отражающих процесс взаимодействия и процесс принятия решений в области маркетинга взаимоотношений. Например, модель маркетингового взаимодействия, предложенная группой IMP, была разработана на основе анализа более чем 300 маркетинговых взаимодействий промышленных компаний. С использованием данной модели были описаны природа и источники развития взаимоотношений на B2B рынках.

Группой IMP была также предложена сетевая модель взаимоотношений, в основу которой была положена социальная сетевая теория. Эта модель наглядно демонстрирует, как развиваются взаимоотношения между множеством компаний и как эти отношения усиливаются посредством сетей. В теории маркетинга взаимоотношений также представляет интерес модель, отражающая эволюционный подход и описывающая процесс формирования и развития взаимоотношений, — модель процесса взаимоотношений, в которой рассматриваются этапы формирования отношений, управления этими отношениями, их реализации и эволюции. Следует отметить, что до настоящего времени еще недостаточно разработаны модели, отражающие многоуровневую систему маркетинговых отношений, имеющие, несомненно, большое теоретическое и практическое значение.

Одна из наиболее интересных работ в этом направлении — статья Ф. Вебстера «Изменение роли маркетинга в корпорации», в которой подробно просле-

живается изменение роли маркетинга взаимоотношений в компании на разных уровнях: от единичных сделок до установления прочных взаимосвязей между покупателем и продавцом и далее, до создания стратегических альянсов и сетей. Ф. Вебстер указывает на то, что традиционные четкие границы между компанией и ее маркетинговым окружением «размываются», а традиционное разделение функций внутри самой компании становится иным:

- на корпоративном уровне маркетинг в сетях приобретает особую роль, отличную от традиционной, и способствует формированию стратегического партнерства;
- на уровне стратегической бизнес-единицы определяется, какие маркетинговые функции будут востребованы рынком, какие из них будут реализованы стратегическими партнерами, а какие самой компанией;
- на оперативном уровне акцент переносится с убеждения и манипуляции потребителем на формирование взаимовыгодных отношений [138].

В развитие этих идей предлагается один из наиболее эффективных, методов анализа маркетинга взаимоотношений с точки зрения управленческой перспективы, а именно многоуровневый анализ, в основу которого положена четырехуровневая сетевая модель, предложенная К. Мёллером: уровень отрасли как сети; уровень компании в сети; уровень управления взаимоотношениями между компаниями; уровень управления индивидуальными взаимоотношениями обмена с потребителями, поставщиками.

Особо важно выделить те модели, в которых четко разграничены постоянно смешиваемые в маркетинговой литературе уровни — уровень маркетинга взаимоотношений с конечными потребителями (потребительскими рынками) и сетевые (межфирменные) отношения в маркетинге.

В связи с этим особенный интерес, с нашей точки зрения, вызывает двухуровневая модель маркетинга взаимоотношений, предложенная К. Мёллером и А.Халиненом. Авторы данной концепции предлагают разделить маркетинговые

взаимоотношения на два уровня: маркетинг взаимоотношений, «основанных на рынке» (потребительские рынки), и маркетинг взаимоотношений, «основанных на сетях» (рис. 6) [116].

Приведем наиболее важные из предложенных авторами характеристик маркетинга взаимоотношений:

1. «Основанных на рынке» (потребительские рынки):
 - развитие и управление взаимоотношениями с потребителями;
 - управление маркетинговой деятельностью по каждому потребительскому сегменту;
 - управление индивидуальными потребительскими взаимоотношениями: инициирование, развитие, поддержание, завершение;
 - создание современной гибкой информационной системы и баз данных для укрепления долгосрочных отношений с потребителями.



Рисунок 6 – Взаимоотношения в системе предпринимательства

2. «Основанных на сетях»:
 - управление фирмой с учетом перспективы развития обменов ресурсами;
 - развитие и управление обменными взаимодействиями с компаниями;

- создание, поддержание и прекращение существования сетевых структур;
- управление индивидуальными взаимодействиями между компаниями — инициирование, развитие, поддержание, прекращение существования;
- инициирование и развитие стратегического партнерства;
- конструирование сети поставщиков и сети потребителей [90].

Это важное разграничение, определяющее место двух уровней маркетинга взаимоотношений. Однако обозначение маркетинга взаимоотношений, «основанных на рынке» и «основанных на сетях», нам представляется не самым удачным потребителем), а второй уровень — как сетевой (межфирменный) подход в маркетинге, являющийся высшей формой маркетинга взаимоотношений. В связи с выделением высшего сетевого уровня чрезвычайно важными в теории стейкхолдер-менеджмента являются работы, посвященные стратегическим аспектам маркетинга компании.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА ТЕНДЕНЦИЙ И ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

2.1 Вклад малого предпринимательства в экономику страны и региона, основные проблемы, конфликты и методы управления и сотрудничества предпринимательских структур со стейкхолдерами

В социально-экономическом и инновационном развитии экономики страны, как, впрочем, и любого ее субъекта, важную роль играет развитие предпринимательства. Именно от него зависят темпы роста промышленного производства, характер инновационных направлений и новых технологий производства, способствующих развитию здоровой конкуренции и обеспечивающие предпринимательским структурам конкурентные преимущества в стране и мире. Именно предпринимательство является важным фактором успеха реализации стратегических целей региона и страны в целом.

Тем не менее, на эффективность предпринимательской деятельности влияет целый ряд проблем, среди которых можно отметить отсутствие действенной помощи и взаимодействия с властными структурами, наукой, общественностью, недостаточное информационное обеспечение, незаинтересованность крупных предпринимательских структур во взаимодействии со средним и мелким бизнесом, недостаточное финансово-кредитное, материально-ресурсное обеспечение развития предпринимательства, нестабильность экономической ситуации в стране и др.

Государство и его руководство, как гарант стабильности в стране, не только определяют приоритетные направления развития экономики и концентрируют на них необходимые ресурсы, но и укрепляют ту часть хозяйственного управления, через которую осуществляется непрерывная связь между постав-

щиками и потребителями продукции. Взаимодействие предпринимательских структур между собой, с государством, обществом, наукой в диссертации рассматривается как наиболее действенный способ преодоления неэффективности рынка во всех сферах экономической деятельности.

Становление и развитие предпринимательства в нашей стране имеет свои особенности, важнейшей из которых является то, что предпринимательство, особенно производственное, пока недостаточно развитое явление. [119]

В настоящее время в производственном предпринимательстве занято примерно 4%, финансовом - 3 %, коммерческом - 93 %. Тем не менее, статистическая отчетность констатирует определенные факты роста. (табл. 9)

Таблица 9 - Количество зарегистрированных малых предприятий по федеральным округам Российской Федерации на 1 января 2014 г. [32]

Субъект РФ	Количество зарегистрированных предприятий на 1 января 2014 г. в расчете на 100 тыс. чел. населения		
	единиц	Отношение 2014 г. к 2013 г.	в % от среднего по РФ
РФ	1438,7	42,8	100,0
Центральный ФО	1478,7	29,5	102,8
Северо-Западный ФО	2409,1	39,3	167,5
Южный ФО	1119,4	24,8	77,8
Северо-Кавказский ФО	547,5	16,9	38,1
Приволжский ФО	1257,1	54,5	87,4
Уральский ФО	1571,3	60,3	109,2
Сибирский ФО	1504,8	62,9	104,6
Дальневосточный ФО	1536,3	57,6	106,8

По состоянию на 1 января 2014 года в Российской Федерации зарегистрировано 2,06 млн. малых предпринимательских структур, что на 3,3% больше, чем в предыдущий год. При этом количество малых предприятий в расчете на

100 тыс. жителей за прошедший год увеличилось на 42,8 ед. и составило 1438,7 ед., рост отмечается во всех федеральных округах, но в Северо-Западном федеральном округе число малых предприятий выросло в меньшей степени, всего на 2,1%. Однако, наиболее значительный рост в группе регионов в целом по стране наблюдается в Новгородской области - на 152 единицы.

Таблица 10 - Среднесписочная численность занятых на малых предприятиях по федеральным округам Российской Федерации в 2013 г. [32]

Субъект РФ	Среднесписочная численность работников МП ¹		Доля занятых на МП в общей среднесписочной численности занятых	
	тыс. чел.	в % к 2012 г.	%	Изменение к 2012 г., п.п.
РФ	10 776,1	102,8	23,6	0,95
Центральный ФО	3 377,6	109,1	26,3	2,99
Северо-Западный ФО	1 261,4	101,0	25,1	0,48
Южный ФО	823,6	97,9	22,2	-0,17
Северо-Кавказский ФО	295,3	102,1	17,8	0,49
Приволжский ФО	2 292,3	99,6	23,7	-0,05
Уральский ФО	922,2	100,4	20,5	0,06
Сибирский ФО	1 348,8	101,2	22,1	0,31
Дальневосточный ФО	454,9	100,5	20,5	0,36

¹ без внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера

Анализ показывает, что в Российской Федерации в 2013 году среднесписочная численность занятых на малых предприятиях за год увеличилась на 2,8% и составила 10,8 млн. человек. (табл. 10) Количество занятых на малых предприятиях выросло в большинстве федеральных округов, в том числе в Северо-Западном федеральном округе на 1,0%, при этом Новгородская область не попала ни в число лидеров по приросту среднесписочной численности занятых, ни в число аутсайдеров, что говорит об определенной стабильности в биз-

нес-среде.

Таблица 11 - Объемы оборота малых предприятий по федеральным округам Российской Федерации в 2013 г. [32]

Субъект РФ	Объем оборота МП в 2013 г.		
	млн. руб.	на душу населения, руб. ¹	в % к 2012 г. ¹
РФ	24 835 033,6	173 251,1	99,4
Центральный ФО	8 958 291,9	231 606,6	96,2
Северо-Западный ФО	2 620 481,0	191 028,7	97,1
Южный ФО	1 945 239,2	139 842,9	100,3
Северо-Кавказский ФО	685 489,3	71 848,5	110,1
Приволжский ФО	4 631 248,6	155 556,0	103,1
Уральский ФО	2 324 871,1	190 601,6	101,7
Сибирский ФО	2 635 772,5	136 722,9	99,2
Дальневосточный ФО	1 033 640,1	165 342,8	106,8

¹ исходя из численности населения на 1 января 2013 г.

² с учетом региональных ИПЦ

Анализ общего оборота малых предприятий в России в 2013 году свидетельствует о его увеличении по сравнению с предыдущим годом на 5,8%, однако, если его пересчитать с учетом индекса потребительских цен, то он, наоборот, сократился на 0,6%. Тем не менее, рост оборота малых предприятий с учетом этого индекса наблюдается в большинстве федеральных округов: Северо-Кавказском - на 10,1%, Дальневосточном - на 6,8%, Приволжском - на 3,1%. В Северо-Западном федеральном округе показатель сократился на 2,9%. (табл. 11)

Таблица 12 – Объем инвестиций в основной капитал на малых предприятиях по федеральным округам Российской Федерации в 2013 г. [32]

Субъект РФ	Объем инвестиций в основной капитал на МП в 2013 г.		
	млн. руб.	на душу населения, руб. ¹	в % к 2012 г. ²
РФ	550 441,3	3 839,9	99,1
Центральный ФО	151 388,5	3 914,0	97,1
Северо-Западный ФО	24 930,3	1 817,4	84,8
Южный ФО	68 478,9	4 922,9	84,2
Северо-Кавказский ФО	21 279,2	2 230,4	123,0
Приволжский ФО	158 957,1	5 339,1	111,0
Уральский ФО	26 460,8	2 169,4	94,8
Сибирский ФО	87 428,8	4 535,1	100,8
Дальневосточный ФО	11 517,9	1 842,4	87,4

¹ исходя из численности населения на 1 января 2013 г.

² с учетом региональных ИПЦ

Еще один важный показатель, характеризующий уровень развития предпринимательства, в том числе малого в стране – это объем инвестиций в основной капитал. Так, в 2013 году в целом по России в малый бизнес инвестировано 550,4 трлн. рублей, или на 5,5% выше показателя 2012 года. (табл. 12)

Однако, в Северо-Западном федеральном округе с учетом индекса потребительских цен объем инвестиций в основной капитал снизился на 15,2%, и это не смотря на значительное (на 93,8%) увеличение потока инвестиций в бизнес Санкт-Петербурга.

Вклад малого бизнеса в ВРП Новгородской области в 2013 оценивается в 13%, численность занятых составляет около 25% работающего населения региона. В Новгородской области в 2013 году в малом и среднем бизнесе было занято 3300 человек, при этом 275 предпринимателей получили поддержку на сумму 446,9 млн. руб. Оборот продукции малых и средних предприятий области по

сравнению с 2012 годом увеличился на 6,7% и составил 16,1 трлн. руб., а налоговые поступления - на 5,4%.

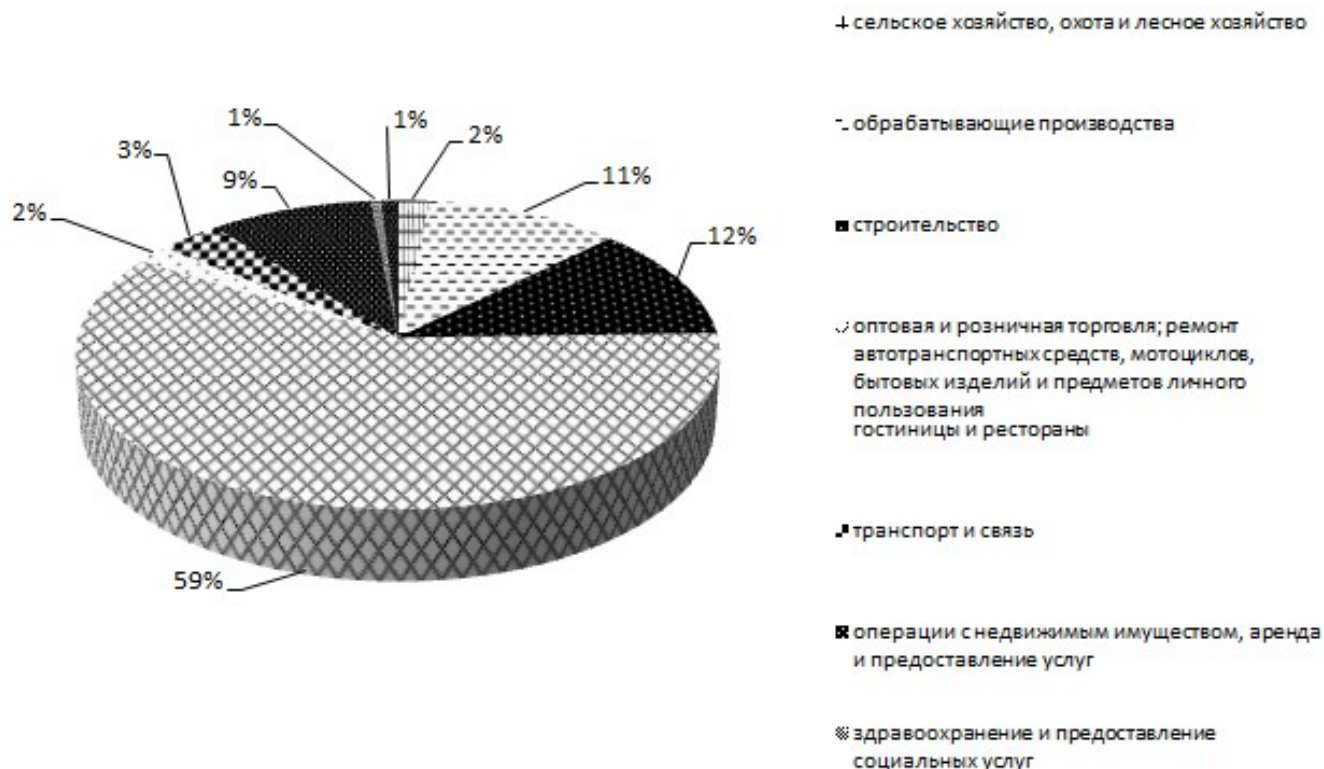


Рисунок 7 - Оборот малых предприятий Новгородской области по видам экономической деятельности

В современном мире ограниченность ресурсов предпринимательской структуры, необходимых для удовлетворения различных потребностей стейкхолдеров, разнообразие их интересов и целей зачастую приводит к конфликтам. Так, инвестор (рис. 8) ожидает от компании высоких показателей прибыльности ликвидности, не заботясь о персонале; государство и профсоюз заинтересованы в сохранении рабочих мест независимо от эффективности работы предпринимательской структуры. На этой почве возникает достаточно острая конфликтная ситуация между двумя группами внешних стейкхолдеров: инвесторами и профсоюзом (государством).

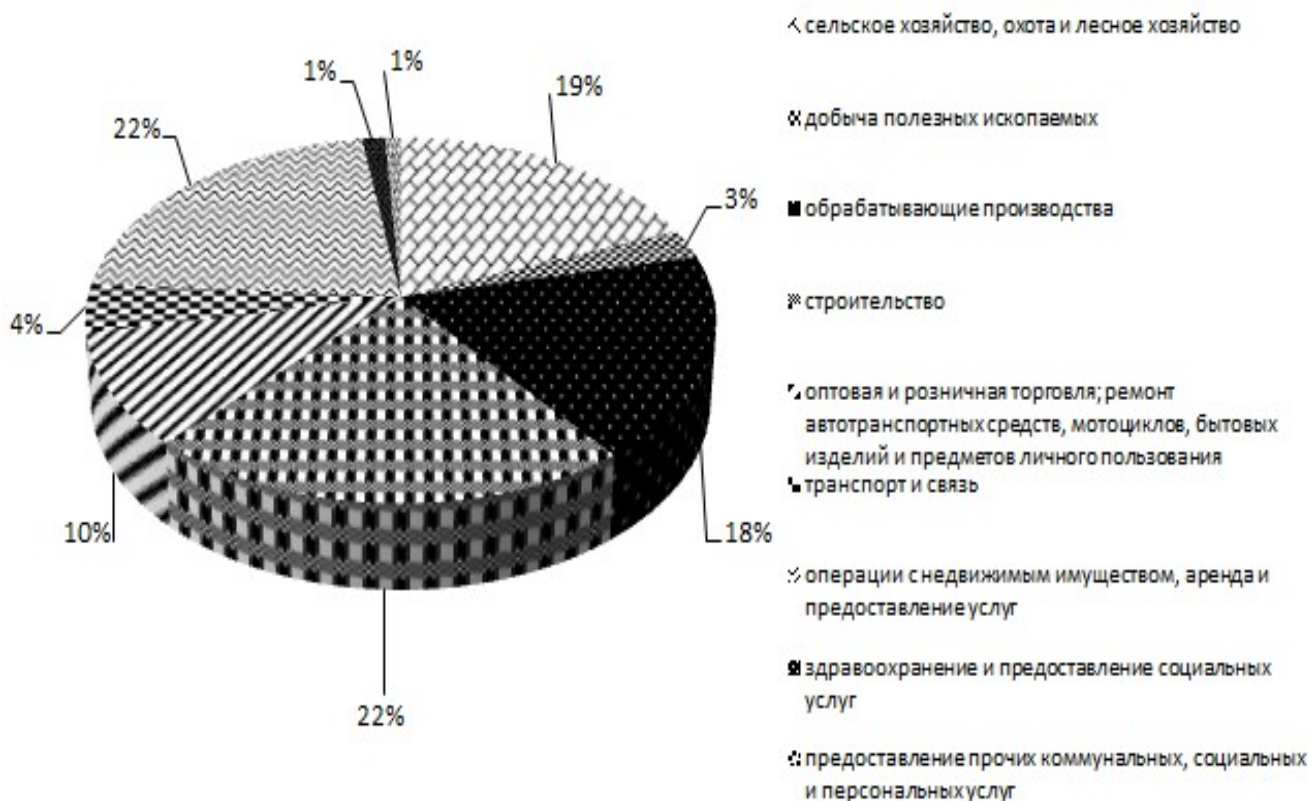


Рисунок 8 - Инвестиции в основной капитал малых предприятий Новгородской области по видам экономической деятельности

Общий вклад малого предпринимательства в экономику Новгородской области иллюстрирует таблица 13. Так отраслями-лидерами по обороту на одно предприятие в области являются оптовая и розничная торговля (128,8 млн. руб.), добыча полезных ископаемых – 83,6 млн. руб., рыболовство – 56,8 млн. руб. В то же время по размеру инвестиций в основной капитал в расчете на одно предприятие наибольшие значения у компаний, занимающихся добычей полезных ископаемых – 9,1 млн. руб., сельским и лесным хозяйством – 5,6 млн. руб., рыболовством – 2,6 млн. руб.

Таблица 13 – Вклад малых предприятий Новгородской области в экономику региона

Вид экономической деятельности	Число замещенных рабочих мест в расчете на 1 малое предприятие, тыс. чел.	Оборот в расчете на 1 малое предприятие, млн. руб.	Инвестиции в основной капитал в расчете на 1 малое предприятие, млн. руб.
сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	35,5	22,8	5,6
рыболовство, рыбоводство	38,6	56,8	2,6
добыча полезных ископаемых	41,2	83,6	9,1
обрабатывающие производства	33,6	45,5	1,8
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	34,2	28,1	0,6
строительство	31,2	56,6	2,5
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	23,1	128,8	0,5
гостиницы и рестораны	27,6	26,9	0,2
транспорт и связь	29,0	37,4	1,0
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	29,6	27,8	1,5
образование	20	11,6	0,0
здравоохранение и предоставление социальных услуг	31,3	24,5	1,2
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	27,2	21,9	0,5

Практика показывает, что между внутренними группами стейкхолдеров возникают противоречия. Так, например, цели службы маркетинга по увеличению доли компании (особенно на новых сегментах рынка) могут входить в противоречие с целями службы качества, направленными на обеспечение высокого качества товара при запуске его в производство, а также обеспечение сервиса

для возросшего числа клиентов. Примером конфликта между внутренними и внешними стейкхолдерами является случай автоматизации производства, что приводит к высвобождению рабочей силы и, естественно, общественность и профсоюзы недовольны обострением конкуренции на рынке труда.

Добиться полного отсутствия противоречий между стейкхолдерами невозможно, поэтому важнейшей задачей является их сглаживание.

Механизм достижения субъектами конкретных результатов довольно часто носит разноплановый характер, а во многих случаях даже является конфликтным или взаимоисключающим. Причина того, этого, на наш взгляд – дисбаланс интересов между основными заинтересованными сторонами: органами власти, бизнес – структурами, населением и т.д., которые из – за невозможности объединиться для реализации общих целей тормозят развитие рекреационной сферы ее потенциала. Поэтому выделение интересов ключевых групп заинтересованных сторон, а также поиск методов оптимизации и сбалансирование этих интересов в рамках использования потенциала предпринимательских структур, позволит сформировать новый подход к обеспечению его развития.

И. Минтрофф, занимаясь теорией стейкхолдеров, разработал ряд специальных методов воздействия на людей, которые помогают при разрешении конфликтных ситуаций (рис. 9).

1) изменение мнения групп стейкхолдеров представляет сложный метод, заставляющий стейкхолдеров изменить сложившееся мнение, поэтому целесообразно переубеждать их, привлекая к разработке взаимовыгодного решения и показывая предпосылки и основания для его принятия. Зачастую партнеры компании, судя по формулировке, не понимают, почему руководство принимает то или иное решение, потому как его предпосылки стейкхолдерам, особенно внешним, могут быть неизвестны. При использовании этого метода рекомендуется изменять собственное мнение и мнение стейкхолдеров за счет выработки

нового решения, т.е. находить компромисс, в том числе за счет экономического обмена.

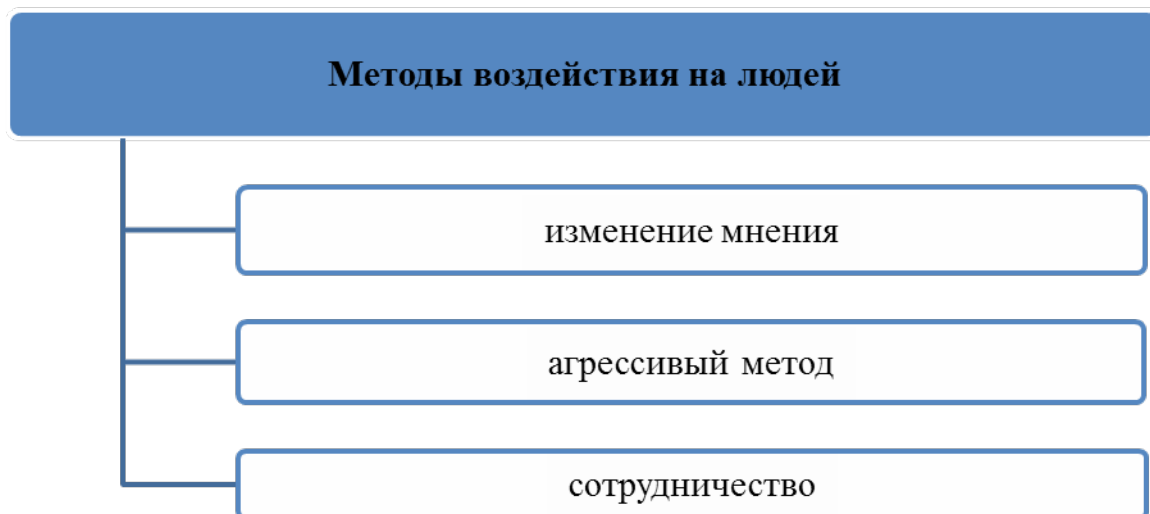


Рисунок 9 – Группировка методов воздействия на людей по И. Минтроффу

2) агрессивный метод, заключающийся в борьбе с конкретной группой влияния за счет подавления отдельных групп стейкхолдеров. При использовании этого метода наносится прямой урон группе влияния, которая понимает, что лучше уступить, чтобы не потерять больше. Вдобавок возможно объединение с другими группами стейкхолдеров, что приведет к проигрышу противостоящей группы [26].

3) сотрудничество - мягкий и безопасный метод выработки компромиссного решения для предпринимательских структур. Однако при его использовании возможны потери части собственных интересов, взамен выполнения отдельных требований стейкхолдеров, а в некоторых случаях приходится полностью принять нежелательное для себя решение стейкхолдеров.

Одним из самых опасных и обостряющихся во время кризиса считается конфликт с агентами и высшим руководством предпринимательских структур. В небольших компаниях, где главный менеджер является одновременно и собственником, как правило, одно лицо, конфликт интересов в принципе невозможен, а вот в больших компаниях – наоборот.

Конфликт между менеджерами и собственниками чаще всего возникает потому, что менеджеры зачастую ставят собственные цели выше (максимизация заработной платы и бонусов), чем эффективность всего бизнеса. Особенно это происходит в тех компаниях, где совет директоров оторван от реалий бизнеса и не замечает проблем. Однако, в юридической практике последних лет участились иски акционеров к наемным менеджерам, которые и обозначили наличие проблем. Теперь в большинстве российских и зарубежных компаний разработаны ключевые показатели эффективности (KPI) для менеджеров, а акционеры стараются активнее участвовать в деятельности фирмы. На наш взгляд, чтобы совет директоров мог реально контролировать менеджмент, в него должны входить как внутренние (в силу своей большей осведомленности о производственно-хозяйственной деятельности и проблемах предпринимательской структуры), так и внешние (в силу крайней важности свежего взгляда со стороны) стейкхолдеры.

Журнал Fortune проанализировав 500 крупных компаний, пришел к выводу, что средняя годовая зарплата главных менеджеров около 4 млн. долл. при еще больших ежегодных бонусах. В этой связи эксперты не рекомендуют, чтобы топ – менеджер (Chief executive officer – CEO) одновременно являлся председателем совета директоров, потому что так он сможет лоббировать собственные интересы и наращивать бонусы. Инвестиции в новые разработки в будущем могут окупиться новыми продуктами и большими прибылями, но менеджер, зарплата которого привязана к текущей прибыли, не инвестирует, т.к. это снижает его зарплату. Поэтому необходимо разработать такую систему оплаты труда топ

- менеджера, при которой невозможны или сведены к минимуму финансовые манипуляции.

После определения групп стейкхолдеров, руководству компании следует обозначить приоритеты и выстроить своеобразную иерархию, от которой будет зависеть уровень внимания к тем или иным стейкхолдерам при разработке стратегических и тактических планов, от реализации которых зависит прибыльность предпринимательской структуры.

В теории выделяют два основных метода управления стейкхолдерами:

1) Партнерский метод, основанный на культивировании со всеми партнерских отношений в основе которых лежит их поддержка и доверие.

2) Метод защиты, предполагающий, что стейкхолдеры в определенный момент могут оказать на компанию негативное воздействие, поэтому необходимо проводить всесторонний анализ стейкхолдеров с помощью маркетинговых исследований, рекламы и PR. Современная теория стейкхолдеров пропагандирует восприятие стейкхолдеров как членов организации. Следствием такой точки зрения в крупных компаниях, сильно зависящих от внешней среды, является создание целых отделов под отдельные группы влияния.

2.2 Профиль и основные этапы процесса взаимодействия со стейкхолдерами предпринимательской структуры

Развитие потенциала предпринимательских структур - сложный и многоаспектный процесс, охватывающий широкий круг стейкхолдеров, которые имеют разные интересы, силу воздействия, поэтому целесообразным, на наш взгляд, является их группировка. Такой подход позволит, во — первых, объединить разных стейкхолдеров по определенным общим признакам, что в будущем облегчит их сотрудничество между собой, во — вторых позволит более эффек-

тивно согласовывать интересы стейкхолдеров для реализации общих целей развития. Учитывая научные достижения ученых по формированию групп стейкхолдеров, а также собственное видение данного вопроса предлагаем объединить всех стейкхолдеров в большие группы:

1 группа – внутренние стейкхолдеры;

2 группа – внешние стейкхолдеры.

К внутренним стейкхолдерам относятся:

- акционеры;
- руководство компании, контролируемое советом директоров;
- работники (политика компании как привлекательного работодателя;
- молодые специалисты. Во многих компании работает программа «школа — ВУЗ — компания — карьера», обеспечивающая развитие работников

Среди внешних стейкхолдеров в диссертации выделены:

- заказчики, с которыми предпринимательская структура общается с помощью дистрибьюторских центров, вебсайта, опросов отделов продаж и маркетинга;
- партнеры и поставщики, которых необходимо постоянно контролировать на предмет выполнения всех договоренностей и регулярно информировать о планах компании;
- инвесторы и финансовое сообщество, система управления взаимодействием с которыми основана на механизмах отчетности;
- профсоюзы, которые следят за строгим исполнением норм трудового законодательства и условий коллективных договоров;
- общественные организации и группы давления;
- конкуренты;
- клиенты, потенциальные потребители;
- правительство и регулирующие органы;
- средства массовой информации;

- местные сообщества, в т.ч. академические и научные.

Как уже отмечалось в диссертации ранее, стейкхолдеры (заинтересованные стороны) представляют собой группу или отдельное лицо, которые могут влиять на деятельность предпринимательской структуры или испытывают на себе ее воздействие. Не существует общего списка стейкхолдеров для всех компаний или даже для одной компании, т.к. он будет изменяться во времени. Круг тех, кто воздействует и тех, на кого оказывается влияние, зависит от отрасли, компании, географии и рассматриваемой проблемы. Новая бизнес стратегия и изменения в бизнес-окружении очень часто влекут за собой включение новых групп стейкхолдеров.

К наиболее важным признакам при выявлении и группировке стейкхолдеров в системе предпринимательства в диссертации отнесено:

1. Уровень ответственности: люди, перед которыми предпринимательская структура имеет или в будущем может иметь юридические, финансовые и операционные обязательства, зафиксированные в виде регулирующих документов, контрактов, политик или корпоративных кодексов.

2. Степень влияния: люди, которые могут, или в будущем смогут повлиять на способность достичь поставленных организацией целей - в той степени, в которой их действия могут способствовать или мешать достижению результатов. Эта группа может включать людей, имеющих неформальное влияние, и людей, облеченных формальной властью.

3. Степень близости: люди, с которыми организация взаимодействует наиболее тесным образом. Такая группа может включать внутренних стейкхолдеров, с которыми у предпринимательской структуры имеются длительные отношения или стейкхолдеров, от которых зависит эффективность повседневных операций.

4. Степени зависимости: люди, которые в наибольшей степени зависят от организации. Например, сотрудники и их семьи, клиенты. Это люди, которые

зависят от продукции с точки зрения ее безопасности, получения средств к жизни, здоровья или благополучия. Это могут быть поставщики, для которых компания являетесь основным клиентом.

5. Уровень представительности: люди, которым в связи с их принадлежностью к регулирующим органам или в соответствии с культурой/традициями даны полномочия представлять других индивидуумов. Например, руководители местных сообществ, представители профсоюзов, советники, представители других организаций, действующих на основе членства и т.д. [6]

Как практика показывает, в первую очередь, стоит изучить внешних стейкхолдеров, потому как управлять ими сложно и невозможно достичь полного отсутствия противоречий между ними. Поэтому основным распространенным методом является сглаживание конфликтов. Рассмотрим более подробно внешних стейкхолдеров.

1) Покупатели. Важные покупатели, их группы должны быть детально изучены, их мнения услышаны и поняты. Представители покупателей могут привлекаться для разработки новых продуктов, поэтому должны быть налажены четкие каналы коммуникации. С некоторыми из них стоит поддерживать неформальные отношения, эти покупатели должны восприниматься сотрудниками компании как «свои».

2) Поставщики. В настоящее время во многих компаниях эта группа стейкхолдеров воспринимается как партнеры, принимающие участие в разработке и принятии стратегических решений в деятельности предпринимательской структуры. Важность отношений с этой группой стейкхолдеров объясняется еще и тем, что при важности и точности сроков поставки товаров у предприятия появляется возможность получать товар при первой необходимости. [43].

3) Конкуренты. На рынке все чаще возникают ситуации, когда конкуренты соединяют свои усилия во время потенциальной угрозы прихода на рынок

инновационного продукта. Объединение происходит в форме альянса с целью соревнования с отраслевыми конкурентами, заставляя предпринимательскую структуру разрабатывать кратко-, средне- и долгосрочные конкурентные стратегии.

4) Властные органы, к которым относят государственные и муниципальные властные структуры. Налаженные взаимоотношения с этой группой стейкхолдеров, подкрепленные конкретными видами сотрудничества, позволяют поддерживать существующие и начинать новые проекты, получать определенный финансовый эффект в виде льгот, снижения налоговых ставок и прочих преференций

В странах Евросоюза распространены совместные объединения правительственных и бизнес-структур в энергетическом комплексе и авиастроении [7].

Региональные и муниципальные органы власти заинтересована в легализации бизнеса на территории, увеличении поддержки социальных объектов: школ, больниц, учреждений культуры.

5) Общественные организации - группы граждан с активной жизненной и социальной позицией, а также профсоюзы, в которые входят сотрудники предприятия. Сотрудничество с общественными организациями позволяет изучать общественное мнение, поддерживать положительный имидж компании в обществе, которое в будущем принесет высокие дивиденды.

6) Финансовые посредники - большая группа стейкхолдеров, в состав которой входят банки, брокерские фирмы, пенсионные и инвестиционные фонды. Те из них, кто для предпринимательской структуры являются кредиторами, наиболее важны, деятельность для них должна быть открыта, что позволит получать компании финансовую поддержку под приемлемые процентные ставки. [39, 45, 55, 57, 63].

В наиболее обобщенном виде схема процесса взаимодействия предпринимательской структуры со стейкхолдерами включает в себя пять этапов (рис. 10) [19, 20, 104].

1 Этап. Стратегическое осмысление

На этом этапе руководство предпринимательской структуры должно выполнить следующие шаги:

- представить аргументы в пользу взаимодействия со стейкхолдерами;
- определить основные группы стейкхолдеров;
- определить конкретные темы, которые могут стать поводом или

предметом взаимодействия.



Рисунок 10 – Этапы процесса взаимодействия предпринимательской структуры со стейкхолдерами

Ключевым принципом на 1 этапе является принцип существенности, который подразумевает, что предпринимательская структура определяет и осознает существенное воздействие стейкхолдеров на свои бизнес-процессы и страте-

гию, также как свое влияние на стейкхолдеров. Организация выявляет стейкхолдеров, обладающих большим потенциалом влияния на нее. Этап стратегического осмысления нацелен на предварительную оценку взаимодействию в перспективе и важности ключевых проблем и тех групп стейкхолдеров, с которыми предстоит работать.

Руководство предпринимательской структуры должно удостовериться, что у него есть ответы на три важных вопроса:

1. Кто является стейкхолдерами?
2. Каковы наиболее важные задачи, решению которых должно помочь взаимодействие с заинтересованными сторонами?
3. Насколько обострились проблемы, которые компания намерена решать?

2 Этап. Анализ и планирование взаимодействия.

На этом этапе руководству предпринимательской структуры необходимо оценить перспективы взаимодействия, выявить потенциальных партнеров и изучив опыт конкурентов, оценить процесс существующего взаимодействия и сформулировать его по каждой группе стейкхолдеров.

В теории управления стейкхолдерам выделяют 8 различных уровней взаимодействия, для которых необходим разный масштаб изменений (табл. 14). Низкий уровень взаимодействия (мониторинг, информирование) рассматривается как достойный для ответа на незначительные вызовы поведению и стратегии корпорации, связанных со стейкхолдерами.

Взаимодействие на более высоком уровне (сотрудничество, уполномочивание) подразумевает изменения и трансформацию, это дает возможность решения более системных и глубоко укоренившихся проблем, касающихся управления последствиями деятельности корпорации или вопросами устойчивого роста.

Таблица 14 - Уровни взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами

Уровень	Цель	Коммуникации	Характер отношений	Подход
1	2	3	4	5
1. Пассивный	Нет целей. Нет взаимодействия.	Нет активных коммуникаций	Нет отношений	Отсутствуют попытки взаимодействия. Свою обеспокоенность стейкхолдеры проявляют посредством протестов, посланий в СМИ, интернет-сайты и т.д.
2. Мониторинг	Мониторинг взглядов стейкхолдеров.	Односторонние коммуникации: от стейкхолдеров к компании.	Нет отношений	Мониторинг отдельных публикаций в СМИ, Интернете. Использование целевых опросов (анкет) стейкхолдеров из однотипной группы.
3. Информирование	Информировать или образовывать стейкхолдеров	Односторонние коммуникации: от компании к стейкхолдерам.	Кратко- или долгосрочные отношения со стейкхолдерами, в основе которых лежит лишь информирование.	Использование бюллетеней, информационных листов, брошюр, докладов, публичных презентаций, «Дней открытых дверей» или экскурсий. Выездные презентации, пресс-конференции и реклама в СМИ
4. Заключение сделок	Совместная работа на контрактной основе, где один из партнеров определяет цели и обеспечивает финансирование	Ограниченное двустороннее движение: определение и мониторинг показателей в соответствии с условиями контракта.	Условия отношений, установленные рамками контракта.	Частно-государственные партнерства, инициативы частных инвесторов, предоставление грантов, социальный marketing, лоббирование интересов.

Продолжение табл. 14

1	2	3	4	5
5. Консультация	Получать информацию и	Ограниченное двустороннее	Кратко- или долгосрочное уча-	Обзоры, фокус-группы, оценка рабочих мест,

ции	обратную реакцию стейкхолдеров, используемую для решений, принимаемых внутри компании.	движение: компания задает вопросы, а стейкхолдеры отвечают.	ствие.	встречи один-на один, встречи с общественностью и семинары, образование консультативных форумов стейкхолдеров, обратная связь и дискуссионные форумы в «онлайновом» режиме.
6. Включение	Работать напрямую со стейкхолдерами для того, чтобы быть уверенным, что их беспокойства понимаются и учитываются полностью и при принятии решений	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Обе стороны занимаются изучением. Стейкхолдеры и компания предпринимают индивидуальные шаги.	Возможно одно-разовое или более долгосрочное взаимодействие.	Совещательное голосование, форумы с участием многих стейкхолдеров, консультативные группы, совместный процесс принятия решений.
7. Сотрудничество	Сотрудничать со стейкхолдерами или создавать рамки для разработки согласованных решений и совместных планов действий	Двустороннее или многостороннее движение между компанией и ее стейкхолдерами. Изучение, ведение переговоров и принятие решений с обеих сторон. Стейкхолдеры работают вместе над конкретными мерами.	Долгосрочное	Совместные проекты, добровольные инициативы с участием двух или многих сторон.
Окончание табл. 14				
1	2	3	4	5
8. Уполномочивание	Делегировать принятие решений стейк-	Новые организационные формы отчет-	Долгосрочное	Демократическое управление с участием стейкхолдеров в качестве чле-

	холдерам по некоторым вопросам.	ности: стейкхолдеры имеют формализованную роль в управлении или некоторые решения делегируются стейкхолдерам.		нов отдельных комитетов, акционеров и т.д.
--	---------------------------------	---	--	--

Эффективные взаимодействия со стейкхолдерами это, как правило, комбинация подходов на разных уровнях, и информирование является важнейшей частью большинства взаимодействий на высоких уровнях, таких как консультирование и сотрудничество.

Первые три модели (пассивное отношение, мониторинг, информирование) не являются собственно взаимодействием как таковым, поскольку настоящее взаимодействие должно быть интерактивным. Тем не менее, они являются первыми шагами в развитии отношений со стейкхолдерами и при обоюдной заинтересованности могут привести к взаимодействию с большей степенью вовлеченности.

Степень аккумуляции знаний, человеческих ресурсов, операционных возможностей, финансов, влияния для достижения намеченной цели представляет собой ключевую разницу между высоким и низким уровнями взаимодействия. Практика показывает, что на тесноту совместной работы и эффективность использования ресурсов каждого партнера влияет масштаб изменений между предпринимательской структурой и ее стейкхолдерами.

Таким образом, уровень и подход к взаимодействию, который выбирает предпринимательская структура и ее стейкхолдеры, зависят от стратегических целей взаимодействия, степени изменений и общественной зрелости вопроса [104].

На втором этапе необходимо составить так называемый профиль стейкхолдера, который складывается из следующих составляющих:

1) Ожидания стейкхолдеров. Стейкхолдеры всегда имеют собственный взгляд на проблемы, их причины и возможные решения. Основные ожидания стейкхолдеров, инвестирующих время во взаимодействие с предпринимательской структурой - «прибыль на инвестированный капитал». При этом одни стейкхолдеры ожидают открытого и честного разговора, другие - проведения специфических изменений в операциях или присоединения к определенной группе норм, предусмотренных договором. Предпринимательская структура должна постоянно сравнивать свои с ожиданиями стейкхолдеров и работать в направлении их укрепления и развития, стыкуя с собственными ресурсами и стратегическими задачами.

2) Знание предмета. Необходимо составить четкое представление о широте познаний представителей стейкхолдеров в данном вопросе, научиться у тех, кто знает больше и проинформировать тех, кто меньше. Это особенно важно, если действия стейкхолдеров имеют серьезное прямое или косвенное воздействие на потенциал предпринимательской структуры, например, воздействуя на общественное мнение.

3) Легитимность представителя стейкхолдеров. При принятии решений о взаимодействии со стейкхолдерами необходимо иметь четкое представление по поводу любого предъявления прав или заявлений, по поводу легитимности представителя сторонней компании.

4) Желание взаимодействовать. Успешное взаимодействие требует стремления к нему с обеих сторон: необходимо исключить конфликт интересов или перевернуть его в другую плоскость. Важно признать право стейкхолдера не участвовать во взаимодействии.

5) Возможное негативное или позитивное воздействие представителя. Следует четко представлять конкретные возможные воздействия стейкхолдеров

на бизнес, способы достижения целей предпринимательской структуры, возможные варианты конфронтации. При этом необходимо учитывать и косвенное их воздействие через других стейкхолдеров. Потенциальное воздействие некоторых стейкхолдеров на бизнес или на процесс взаимодействия со стейкхолдерами может быть настолько значительным, что может быть совершенно необходимо их вовлечь.

6) Культурный контекст. Необходимо учитывать специфический культурный контекст взаимодействия, включая язык, обычаи в отношении социальных взаимодействий, гендерные вопросы, т.к. факторы влияют на методы и ресурсы, которые будут выбраны для взаимодействия.

7) Возможности и способность стейкхолдеров к взаимодействию. К стейкхолдерам нужно относиться как к редкому ресурсу, что подразумевает уважительное отношение к их времени и вниманию. Следует помнить, что малый бизнес имеет ограниченные финансовые и кадровые возможности.

8) Отношения стейкхолдеров друг с другом. Если подразумевается взаимодействовать с различными стейкхолдерами одновременно, или, может быть даже вовлечь их в одинаковую деятельность или на одной территории, то важно понимать их точку зрения и отношения друг с другом. Напряжение между стейкхолдерами способно оказать очень негативное воздействие на результаты взаимодействия с ними.

Успешное взаимодействие может потребовать значительных ресурсов, которые необходимы не только для самого процесса взаимодействия, но в большей степени для проведения необходимых изменений в порядке реагирования на его результаты.

Наличие ресурсов, степень приверженности организации идее взаимодействия и оперативные и стратегические потребности бизнеса сильно влияют на "границы движения" бизнеса в том или ином вопросе. Результаты взаимодействия могут иметь существенные последствия для бизнес-операций и стратегии

предпринимательской структуры. Поэтому весьма важно заранее обдумать возможные результаты, касающиеся конкретных вопросов и увязать с границами, в которых можно двигаться далее. Следует учесть возможную стоимость процесса и степень, до которой его результаты и последующие действия будут противоречить или требовать корректировки в свете других целей предпринимательской структуры.

При наличии серьезного расхождения между результатом взаимодействия и целями предпринимательской структуры необходимо по возможности адаптировать свои цели и стратегию под ожидания стейкхолдеров. Можно взаимодействовать на стратегическом уровне, если компания действительно хочет и может пересмотреть свои цели и стратегию. Это должно рассматриваться как новая возможность для развития, так как коррекция целей и стратегии компании в соответствии с существенными ожиданиями стейкхолдеров является одним из ключевых положительных результатов хорошего взаимодействия со стейкхолдерами.

В заключение второго этапа формируется план взаимодействия со стейкхолдерами, сфокусированный на рассмотренных выше вопросах.

3 Этап. Развитие способности организации к взаимодействию со стейкхолдерами

Цель третьего этапа заключается в обеспечении наличия у предпринимательской структуры и ее стейкхолдеров организационных систем и навыков, позволяющих наладить продуктивные взаимоотношения, а также способов преодоления барьеров, которые могут этому препятствовать.

Деятельность этого этапа следует рассматривать как определенную последовательность усилий по созданию и поддержанию взаимного интереса на сотрудничестве и способности к нему. Работая на этом этапе необходимо не только сформировать навыки ведения диалога со всеми стейкхолдерами, но и задействовать все виды деятельности предпринимательской структуры, которые в ко-

в конечном итоге приводят к вовлечению стейкхолдеров во взаимодействие с ней, а также деятельность, которая происходит по результатам взаимодействия. Таким образом, все бизнес-процессы предпринимательской структуры, начиная от найма сотрудников, их обучения, развития корпоративного управления, политик и систем менеджмента до оценки эффективности деятельности должны соответствовать требованиям, предъявляемым к «взаимодействующей компании».



Рисунок 11 – Схема развития способности предпринимательской структуры к взаимодействию со стейкхолдерами

Основными механизмами, обеспечивающими способность предпринимательской структуры к реагированию на различные ситуации, являются следующие:

- корпоративное управление и благожелательное отношение высшего руководства к взаимодействиям со стейкхолдерами;
- внутренняя политика, мероприятия которой способствуют решению проблем;
- конкретные показатели эффективности взаимодействия;
- четкое распределение ответственности между специалистами компании;
- накопление опыта и обучение для передачи знаний и навыков, корректировки процесса управления.

Практика показывает, что оценка характеристик стейкхолдеров на соответствие требованиям успешного взаимодействия, чаще всего не сводится к тому, чтобы выбрать открытую и эффективную технику диалога. По мере развития отношений со стейкхолдерами и перерастания этих отношений в активное партнерство возникает вопрос об участии стейкхолдеров в разработке структур корпоративного управления и процессах принятия решений. Ключевым моментом тут является выбор правильных техник и структур корпоративного управления, которые должны быть ориентированы на задачи предпринимательской структуры и потребности ее стейкхолдеров.

4 этап. Использование эффективных методов взаимодействия со стейкхолдерами.

В практике бизнеса существует несколько распространенных форматов взаимодействия со стейкхолдерами. Рассмотрим два основных формата:

1. Побуждение стейкхолдеров к отзывам:

– телефонные «горячие линии»;

Таблица 15 – Необходимые навыки и качества при взаимодействии предпринимательской структуры со стейкхолдерами

Область	Описание полезных навыков и качеств	Возможные пути развития и улучшения
1	2	3
Управление проектом и анализ	- эффективность и своевременность взаимодействия со стейкхолдерами, соблюдение рамок бюджета; - способность рассматривать и интерпретировать результаты таким образом, чтобы выявить ключевые факты и цифры, а также поучительную информацию.	- индивидуальные способности должны быть дополнены и направлены в нужное русло с помощью соответствующей политики и процедур.
Индивидуальное поведение	- демонстрация таких индивидуальных черт, как целостность личности, способность концентрироваться на решении проблем, наличие мотивации, креатив-	- выработать этические установки и политики, касающиеся индивидуального поведения, а также внутренние программы для их продвижения

	ность и т.п.	и совершенствования.
Технологии вовлечения	- знание соответствующих подходов к вовлечению стейкхолдеров.	- внутренние самообучающиеся группы создают возможность обмена опытом среди тех, кто взаимодействует со стейкхолдерами в разных подразделениях одной и той же предпринимательской структуры.
структуры	- опыт работы в областях, имеющих отношение к предмету взаимодействия, важен при выборе персонала, вовлеченного в этот процесс. Это может быть знание проблем устойчивого развития трудового законодательства или изменения климата, а также понимание ситуации в промышленности и политике; - при работе со сложными задачами может потребоваться создание команды, объединяющей специалистов различного профиля, которые бы использовали ноу-хау разных отделов компании. Привлечение специалистов извне.	- полезным ресурсом, к которому можно прибегнуть для получения справочной информации, является база данных по отдельным проблемам, которой могли бы воспользоваться сотрудники из разных подразделений; - многие организации предоставляют услуги по консультированию и поддержке специалистов для повышения их квалификации в решении ряда специфических проблем.
Продолжение табл. 15		
1	2	3
Доверие	- какие отношения с группой стейкхолдеров выстроят люди, с ними работающие, как они будут этой группой восприниматься.	- доверие требует правильного понимания людьми, участвующими в процессе взаимодействия социальной среды, с которой они имеют дело. Обычно найм сотрудников из местного сообщества (при обеспечении равных возможностей) способствует тому, чтобы персонал компании отражал все многообразие стейкхолдеров; - может возникнуть необходимость привлечь людей или организации «со стороны» в качестве независимых фасилитаторов.

- личные встречи;
- онлайн-механизмы вовлечения;
- вовлечение стейкхолдеров в исследование проблем, подготовку отчетов и разработку политик;
- фокус-группы;
- открытые собрания;
- опросы;
- консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров;
- многосторонние форумы стейкхолдеров;
- многосторонние альянсы, партнерства, добровольческие инициативы и совместные проекты с участием различных стейкхолдеров.

2. Проектирование процесса взаимодействия.

Цель - помочь спланировать процесс взаимодействия и грамотно им управлять, чтобы он без затруднений привел к желаемым результатам. В данном случае необходимо:

- определить людей, которые будут привлечены к контролю за процессом взаимодействия внутри и вне организации;
- определить представителей стейкхолдеров, которые могут помочь с планированием процесса;
- рассмотреть совместно или каждый в соответствии со сферой своих обязанностей контрольный список возможных проблем и вариантов их решения;
- составить план организации взаимодействия, включающий ключевые проблемы организации, связанные с ними задачи, определить ответственных, необходимые ресурсы и временные рамки [19].

5 Этап. Принятие мер, анализ результатов взаимодействия

Цель данного этапа - перевод новых знаний, идей и соглашений в плоскость действий и добиться понимания стейкхолдеров этого процесса. Не смотря на то, что ключевые мероприятия по организации взаимодействия проведены, процесс еще далек от завершения. Новые знания, соглашения и договоренности должны быть воплощены в конкретных решениях, политиках и планах дей-

ствий, а затем — в усовершенствованных бизнес-процессах, стратегических или операционных изменениях.

Взаимоотношения, сложившиеся в ходе взаимодействия, также должны быть сохранены. В связи с этим необходима своевременная обратная связь по поводу действий предпринимательской структуры в отношении дальнейшего взаимодействия и продолжения диалога. Практика показывает, что, несмотря на качественную подготовку и планирование, в процессе реализации проекта возникают новые существенные проблемы, требующие обсуждения. Следствием этого может стать переоценка существенности различных вопросов, изменение приоритетов и необходимость дополнительных ресурсов. Более того, весь процесс должен быть критически пересмотрен с тем, чтобы выявить возможности его совершенствования в последующих циклах взаимодействия со стейкхолдерами.

В диссертации мы придерживаемся мнения, что только принципы существенности, полноты и реагирования позволяют вовлекать стейкхолдеров в соответствии с задачами корпоративной ответственности. Ключевым принципом на пятом этапе является принцип реагирования, который означает, что предпринимательская структура берет на себя обязательство реагировать на существенные запросы стейкхолдеров и доводить до их сведения информацию о принятых мерах.

Инструменты и действия этого этапа относятся к трем процессам, которые должны следовать за взаимодействием. Действия, которые включают планирование и мониторинг утвержденных стратегических и операционных изменений, предполагают использование полученной информации с целью повышения обоснованности решений, касающихся стратегических намерений, а также продуктов и процессов. На этом этапе необходимо провести анализ процесса самого взаимодействия с тем, чтобы извлечь урок из собственных успехов или неу-

дач и наметить области, требующие в дальнейшем более тесного взаимодействия со стейкхолдерами.

Результаты этого анализа должны быть положены в основу подготовки следующего цикла взаимодействий, помогая определить приоритетные проблемы и группы стейкхолдеров, а также обеспечить выделение соответствующих ресурсов (рис. 12) [40].

Рассмотрим процесс составления отчетности и обеспечения достоверности информации для стейкхолдеров. Составление отчетов является неотъемлемой частью процесса вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие. Эту деятельность можно рассматривать как в контексте обратной связи с теми, кто непосредственно участвовал во взаимодействии, так и в качестве механизма информирования тех, кто остался за его рамками.

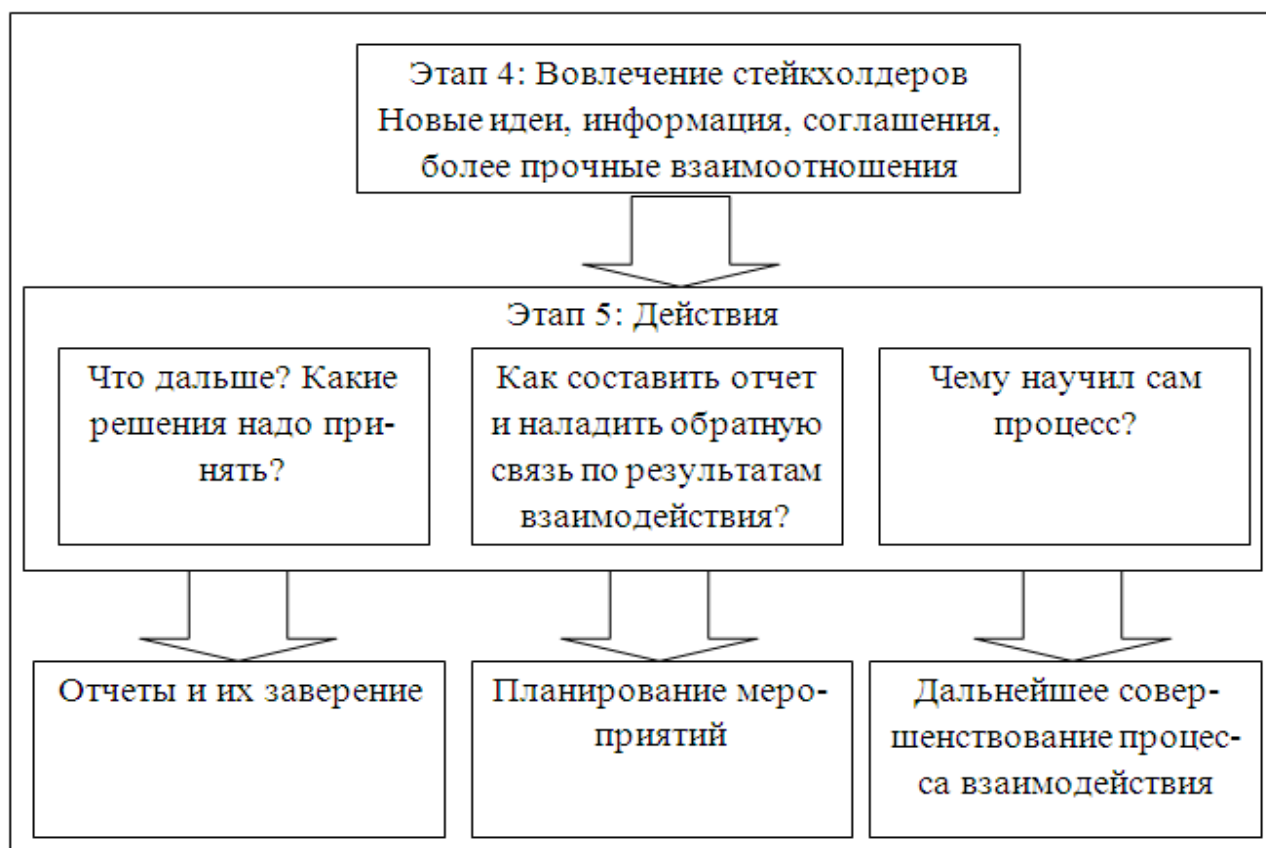


Рисунок 12 – Схема пятого этапа взаимодействия со стейкхолдерами

Публичные отчеты играют важную роль в формировании корпоративной социальной ответственности и информировании различных стейкхолдеров о деятельности предпринимательской структуры. В то же время они могут рассматриваться как дополнительный вклад в мировую практику в контексте эволюционирующей роли бизнеса в жизни общества. Отчетность об устойчивости развития может в значительной мере формироваться в ходе диалога стейкхолдеров и параллельно служит источником информации для таких диалогов [47].

Качественный отчет создает базу для будущего вовлечения стейкхолдеров, например, первая публикация данных об устойчивом развитии компании может быть использована в качестве основы для предварительной дискуссии с общественными организациями или другими стейкхолдерами. Необходимо учитывать, что при использовании разных способов коммуникации можно получить разные ответы от разных стейкхолдеров.

2.3 Разработка карты стейкхолдеров для предпринимательских структур реального сектора экономики и основные направления многоцелевого взаимодействия с заинтересованными сторонами

Диссертационное исследование базируется на данных ряда крупнейших как по объемам производства, так и по обороту новгородских промышленных, перерабатывающих предприятий и торговых организаций. Экспериментальной базой исследования явились ОАО «Дека», ЗАО «Новгородский Металлургический Завод», ОАО «Контур», ЗАО «Авторемонтный завод», ООО «Компаньон-Н», ЗАО «Новгородский машиностроительный завод» и др. Так, например, для перерабатывающих предприятий пищевой отрасли в ходе исследования выявлены следующие группы стейкхолдеров:

1. Инвесторы и акционеры.
2. Аффилированные лица.
3. Клиенты и потенциальные клиенты.
4. Поставщики.
5. Служащие.
6. СМИ.
7. Местные сообщества.
8. Конкуренты.

В диссертации разработана карта стейкхолдеров предпринимательских структур, а также выделены факторы взаимодействия с ними. Уровень взаимодействия с конкурентами сводится к мониторингу, поэтому в диссертации рекомендовано изменить его на сотрудничество в определенной мере, т.к. с конкурентами не всегда следует воевать, а в определенных ситуациях даже целесообразно объединиться для решения общих проблем (рис. 13).



Примечание

От предприятия

От стейкхолдера

Рисунок 13 - Карта стейкхолдеров предпринимательской структуры на примере ОАО «Дека»

Для таких групп стейкхолдеров, как местные сообщества, СМИ, реальные и потенциальные клиенты в большинстве исследуемых в диссертации компаний применяется сравнительно низкий уровень взаимодействия – информирование, который может рассматриваться, как адекватный для ответа на незначительные вызовы поведению и стратегии предприятия, связанные со стейкхолдерами.

В то же время, факт взаимодействия предпринимательской структуры со стейкхолдерами на более высоком уровне имеет потенциал для более серьезных изменений и модернизации всей экономики предприятия. Это дает возможность решения более системных и глубоко укоренившихся проблем, касающихся управления последствиями деятельности предпринимательских структур или вопросами устойчивого роста. (табл. 16)

Таблица 16 - Распределение уровней взаимодействия со стейкхолдерами на примере ОАО «Дека» Новгородской области

Группа стейкхолдеров	Уровень взаимодействия
Конкуренты	Мониторинг
Клиенты и потенциальные клиенты	Информирование
СМИ	
Местные сообщества	
Служащие	Заключение сделок
Поставщики	Сотрудничество
Инвесторы и акционеры	Уполномочивать
Аффилированные лица	

Исследование показало, что в исследованных предпринимательских структурах с сотрудниками сложился уровень взаимодействия «заключение сделок», однако лучшим вариантом для данной группы стейкхолдеров станет «сотрудничество», что характеризуется совместными проектами и добровольными инициативами.

С инвесторами, акционерами и аффилированными лицами у предприятий уровень взаимодействия сводится к уполномочиванию, то есть демократическому управлению с участием стейкхолдеров.

Результаты проведенного нами анкетирования сотрудников ряда предпринимательских структур Новгородской области позволили выделить и ранжировать по степени важности от наиболее важных к наименее основные цели взаимодействия компании со стейкхолдерами:

1. Создание, внедрение и обеспечение работы эффективно функционирующей системы управления взаимодействием со стейкхолдерами.
2. Создание для заинтересованных сторон надежного источника информации о деятельности компании и обеспечение оперативного доведения до целевых групп стейкхолдеров достоверной информации о деятельности компании.
3. Добиться лидерства в нише.
4. Освоение новых рынков.
5. Преодоление сезонности потребления.
6. Расширение производства.
7. Расширение сбытовой сети.
8. Увеличение объемов сбыта.
9. Увеличение прибыли.
10. Поддержание положительного имиджа.
11. Сплоченность коллектива.

Для достижения поставленных целей в диссертации рекомендовано решение следующих задач:

- ежегодно, по мере необходимости пересматривать и вносить изменения в карту стейкхолдеров;
- ежеквартально составлять, утверждать и выполнять программу взаимодействия со стейкхолдерами;

- ежеквартально оценивать результаты выполнения каждого мероприятия;
- учитывать полученный результат от каждого выполненного мероприятия, при необходимости вносить корректирующие меры;
- по итогам года готовить итоговый отчет и учитывать его результаты и выводы для составления программы на следующий период.

Для предприятий пищевой промышленности, работающих на рынке Business-to-customer, наиболее легко реализуемым и эффективным инструментом взаимодействия со стейкхолдерами является стимулирование сбыта продукции, которое представляет собой применение разнообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и/или усилить ответную реакцию рынка, то есть взаимодействие. [62]

Основными инструментами взаимодействия с потребителями через стимулирование продаж являются: распространение образцов, раздача купонов, предложение о возврате денег, продаваемые по льготной цене, упаковки, премии, конкурсы, зачетные талоны, презентации.

При взаимодействии с посредниками используются такие методы стимулирования, как: зачеты за покупки, бесплатные товары, зачеты дилерам за включение товара в номенклатуру, совместная реклама, торговые конкурсы для дилеров.

При взаимодействии с собственным персоналом используются премии, конкурсы, конференции.

Остановимся подробнее на целях стимулирования продаж для группы предприятий регионального сектора экономики, работающих в пищевой отрасли.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в форме стимулирование продаж многоцелевое и зависит от типа целевой аудитории:

1. Потребитель. Он обладает максимальной значимостью, маркетинговая политика сводится к воздействию именно на потребителя, потому как прочие объекты являются лишь посредниками и воздействие на них оказывается для усиления воздействия на потребителя. Цели стимулирования, обращенного к потребителю, сводятся к следующему:

- максимизация числа покупателей;
- увеличение количества проданного товара в расчете на одного покупателя.

К основным задачам стимулирования потребителей относят: поощрение более интенсивного использования товара, покупки его в более крупной расфасовке, побуждение лиц, не пользующихся товаром, опробовать его, привлечение к нему тех, кто покупает марки конкурентов.

2. Продавец. От его способности продавать товар зависит выручка предприятия. Предприятия активно взаимодействуют с этой группой стейкхолдеров, стимулируя, поощряя и наращивая их продающие качества и умения. Цель стимулирования, ориентированного на продавцов заключается в превращении продавца в высоко мотивированного энтузиаста. Для продавцов задачами стимулирования выступают: поощрение на включение нового товара в свой ассортимент, поддержание более высокого уровня запасов товара, подрыв мер стимулирования у конкурентов, формирование приверженности к марке и проникновение со своим товаром в новые розничные торговые точки.

3. Торговый посредник. Он является естественным звеном между производителем и потребителем, выполняет регулирующие функции. Цели стимулирования следующие:

- придать товару легкоузнаваемый образ;
- увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;
- повысить заинтересованность посредника в активном сбыте конкретной марки.

Обобщая вышесказанное, мы приходим к таблице 17, в которой представлены стратегические, специфические и разовые цели стимулирования сбыта для исследуемых предприятий.

Таблица 17 – Группировка целей стимулирования сбыта продукции для предприятий пищевой отрасли

Цели		
Стратегические	Специфические	Разовые
- увеличить число потребителей; - увеличить количество потребления товара, клиентами; - увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга; - выполнить показатели плана продаж.	- ускорить продажу товара; - повысить оборачиваемость товара; - избавиться от излишних запасов; - преодолеть сезонного товара; - оказать противодействие конкурентам.	- извлечь выгоду из ежегодных событий (Рождество, Новый год, день города и т.д.); - воспользоваться отдельной благоприятной возможностью (годовщина создания фирмы, открытие нового филиала и т.п.); - поддержать рекламную компанию.

Основные средства стимулирования для исследуемых предприятий объединены в соответствии с объектом воздействия (табл. 18).

При выборе того или иного средства стимулирования продаж необходимо учитывать тип и конъюнктуру товарного рынка, поставленные в сфере стимулирования цели и задачи, рентабельность каждого из используемых средств.

Таблица 18 - Основные средства стимулирования

Сбытовой аппарат	Посредник	Потребитель
Целевая премия, конкурсы, игры.	Талон на продажу со скидкой, скидки, продажа по сниженным ценам, конкурсы, игры.	Талоны на продажу со скидкой, продажа по сниженным ценам, образцы товаров, дополнительное количество товара, дегустация, премии, конкурсы, лотереи

Все средства можно объединить в три большие группы:

- ценовое стимулирование (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, дающие право на скидку);
- предложения в натуральной форме (премии, образцы товара);
- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Проведенное в диссертации исследование показало, что стратегическими целями и задачами предприятий пищевой отрасли Новгородской области на рынке являются:

- увеличение доли на рынке оптовой и розничной торговли продукции;
- дифференциация объектов торговли с целью выхода на новые рынки;
- ориентация на новые сегменты покупателей;
- повышение конкурентоспособности продукции и предприятий в целом.

Результаты анализа показывают, что 65% исследованных предприятий испытывает проблемы во взаимоотношениях по следующим направлениям:

- поставщики/потребители: рост цен на продукцию, задержки поставок, отсутствие стимулирующих предложений по реализации; относительно малый спрос покупателей на продукцию, повышение требований к качеству и сертификации товара;
- финансовые структуры, государственные службы и ведомства: недостаточность финансовой и налоговой поддержки бизнеса со стороны органов власти, малое количество налоговых льгот.;

- кадровая политика и человеческие ресурсы: незаинтересованность работников в производственном процессе, низкая квалификация и мотивация персонала, отсутствие стимулирующих выплат, отсутствие у продавцов навыков и психологической направленности к проведению эффективных продаж;
- высокий уровень конкуренции на рынке, высокие процентные ставки по кредитам, невозможность применения демпинговых цен, отсутствие достаточных финансовых ресурсов;
 - недостаток денежных средств на пополнение оборотных активов;
 - непостоянство спроса;
 - слабые связи с подчиненными работниками;
 - недостаточная информационная поддержка для принятия управленческих решений;
 - недостаточное планирование в организации.

Для определения стратегического направления деятельности в диссертации использована следующая матрица выбора направлений, где цифрами обозначены наиболее предпочтительные стратегии, которых следует придерживаться при различном сочетании определяющих факторов (табл.19).

Таблица 19 - Матрица выбора направления деятельности на рынке для ОАО «Дека»

Привлекательность рынка	Положение относительно конкурентов		
	Сильное	Среднее	Слабое
Высокая	1	3	6
Средняя	2	5	8
Низкая	4	7	9

Стратегии:

- 1 – удерживать лидерство (оборонительная стратегия);

2 – удерживать лидерство, расширяться (комплекс оборонительных и наступательных стратегий);

3 – продолжать действовать, расширяться (наступательная стратегия);

4 – постепенно уходить с рынка (стратегия сокращения);

5 – завоевание (наступательная стратегия), либо уход с рынка;

6 – продолжать действовать, если имеется достаточно ресурсов для расширения рынка сбыта (стратегия роста) или уходить (стратегия сокращения);

7 – постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);

8 – постепенный уход с рынка (стратегия сокращения);

9 – уходить с рынка (стратегия сокращения).

В диссертации сделан вывод, что исследуемым предприятиям, в частности ОАО «Дека» следует придерживаться наступательной стратегии (3 стратегия). Предприятие имеет средний уровень конкурентоспособности, но при высокой привлекательности рынка, оно не обладает достаточными собственными свободными и оборотными средствами, поэтому необходимо новое привлечение ресурсов.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Сегментирование рынка промышленной продукции и рекомендации по взаимодействию с внешними стейкхолдерами предпринимательских структур

Проведенные исследования промышленной продукции Новгородской области позволили разделить их покупателей в зависимости от размера компании-потребителя на три сегмента: крупные промышленные предприятия, мелкие и средние предприятия, частные клиенты. Остановимся на них подробнее.

Первый сегмент рынка, включающий крупные промышленные предприятия, является самым значительным и занимает около 60 % всего рынка. Предприятия этого сегмента ориентированы, в основном, на:

- изготовление сварных конструкций и емкостей для химической промышленности;
- проектирование и сборку «Минизаводов на столе»;
- производство оборудования и агрегатов для техники;
- закупку оборудования для строительной, коммунальной, пищевой, химической, нефтегазовой, фармацевтической промышленности;
- производство продукции по чертежам заказчика.

Крупные промышленные предприятия осуществляют закупки сложных видов техники и аппаратуры, используют передовые технологии производства и ориентируются на зарекомендовавшую себя продукцию, которая получила высокую оценку и признание на рынке, поэтому для них характерна нацеленность на установление и поддержание длительных взаимоотношений. Для крупных предприятий цена не является первостепенным фактором при выборе поставщика, ключевую роль для них играет качество предоставляемого сырья и оборудо-

вания, соответствие продукции определенным функциям и надежность источников поступления этой продукции.

В качестве примера крупных компаний-потребителей новгородских промышленных предприятий можно привести следующие: ЗАО «Промбиофит», г. Москва; ЗАО «Мостал - Инвест», г. Москва; ЗАО «Научно - производственное объединение энергетических систем и производств машин», г. Москва; ЗАО «Промгазкомплект» г. Санкт-Петербург; ОАО «Акрон», ФГУП НИИ ПТ «Растр».

Исследование предприятий первого сегмента позволило в диссертации выявить основные критерии, влияющие на выбор поставщика при закупке промышленных товаров и оборудования. Среди руководителей служб снабжения предприятий-клиентов нами был проведен телефонный опрос, респондентам было предложено выделить по три основных качества, которые, на их взгляд, являются самыми важными при характеристике поставщика. Результаты опроса представлены на рисунке 14.

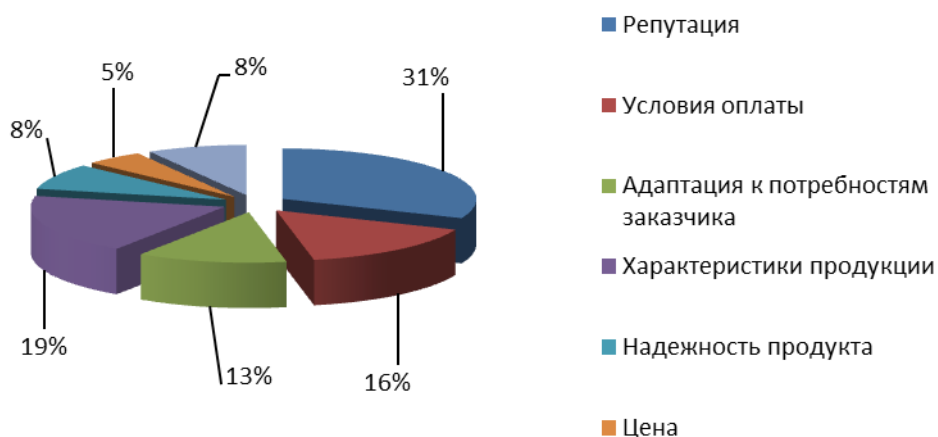


Рисунок 14 - Критерии, влияющие на выбор поставщика крупными предпринимательскими структурами на промышленном рынке

Результаты опроса показали, что при выборе поставщика важнейшими критериями является его репутация, характеристики продукции, условия оплаты и возможности адаптации поставщика к потребностям заказчика.

Второй сегмент. Мелкие и средние предприятия занимают около 15 % от всей доли рынка. Для них характерно потребление таких видов товаров и услуг:

- ремонт двигателей, изготовление деталей и узлов для автомобилей;
- сварочные работы;
- модернизация и восстановление оборудования;
- грузоперевозки.

Мелкие и средние покупатели чаще всего выступают в роли посредников между предприятием и частными клиентами. Они характеризуются нестабильным спросом и ориентацией на цену товара. Поэтому для стимулирования этого сегмента покупателей целесообразно использовать гибкую систему скидок и оплаты, возможность покупки товара в кредит.

Среди скидок предоставляемых покупателям второго сегмента можно выделить:

- специальные скидки для постоянных покупателей. Данный вид скидки предоставляется постоянным партнерам и начинает действовать с момента повторного оформления договора. Чаще всего размер данной скидки зависит от объема приобретаемой продукции и определяется в каждом конкретном случае индивидуально.

- скидки за единовременную оплату продукции. Данные скидки предоставляются покупателям, оплатившим счета без рассрочки. Такие скидки позволяют улучшить платежеспособность предприятия и составляют, как правило, от 3 % до 10 % в зависимости от размера покупки.

- скидки на дополнительное гарантийное обслуживание.
- скидки за комплексную закупку товара. Данный вид скидки обеспечивает реализацию не только товаров, пользующихся постоянным спросом, но и тех, которые будут проданы в комплекте. (Например, при осуществлении ре-

монта двигателя грузового автомобиля, клиент получает дополнительную скидку на аргонную сварку частей в размере 15 % от ее стоимости).

- товарообменный зачет. При возврате ранее приобретенного товара предприятия производится снижение цены на новую модель товара. Элементы, входящие в состав устаревшей техники используются в качестве запасных частей для ремонта. Данная скидка обеспечивает постоянных покупателей и постоянный рынок сбыта.

- кумулятивные скидки. Предоставление клиентам накопительных скидок на следующую покупку. Так, на вторую покупку устанавливается скидка в размере 5 % от суммы первой, на третью покупку - скидка 5 % от суммы второй покупки и так далее. Максимальный размер накопительной скидки зависит от общего объема закупок, но чаще всего он не превышает 30 % от общей стоимости сделки. Данный подход приводит к увеличению лояльности покупателей и снижает их чувствительность к предложениям конкурентов.

- скидки на оптовую покупку. При приобретении товаров предприятия оптом, устанавливаются определенные скидки. Понятие «оптовая покупка» для каждой сделки устанавливается индивидуально, размер скидки рассчитывается исходя из объема закупки.

Третий сегмент - частные клиенты. Данному сегменту принадлежит 25 % рынка. В основном, этот сегмент представлен автолюбителями, пользующимися такими услугами, как сварочные работы, ремонт двигателей и изготовление отдельных деталей. Этот сегмент рынка является самым перспективным для предприятий, так как пока охвачена лишь его малая часть.

Для определения ключевых покупателей предприятия и их подробного анализа в диссертации построена матрица анализа ключевых покупателей (рис.15).

Ценность отношений	Высокая	Ключевые крупные предприятия 60 %	Стратегические частные покупатели 25 %
	Низкая	Прибыльные	Обычные мелкие и средние предприятия 15 %
		Высокая	Низкая
		Финансовая привлекательность	

Рисунок 15 - Матрица анализа ключевых покупателей на промышленном рынке

На основании данных полученных при сегментировании, крупные промышленные предприятия следует отнести к группе ключевых покупателей. На практике они приносят большую долю прибыли и обеспечивают стабильный сбыт за счет формирования и поддержания долгосрочных отношений.

К стратегическим клиентам в диссертации отнесен сегмент, включающий частных покупателей. Данный сегмент характеризуется высокой ценностью отношений и привлекательностью для дальнейшего освоения.

Для мелких и средних предприятий-партнеров характерен нестабильный сбыт и низкий уровень лояльности. Данный сегмент рынка не может обеспечить высокий уровень прибыли и стабильный сбыт. По этой причине он характеризуется низкой степенью ценности и финансовой привлекательности и его можно отнести к группе обычных покупателей.

На основании матрицы анализа ключевых покупателей для каждой группы разработаны специальные стратегии (рис.16).

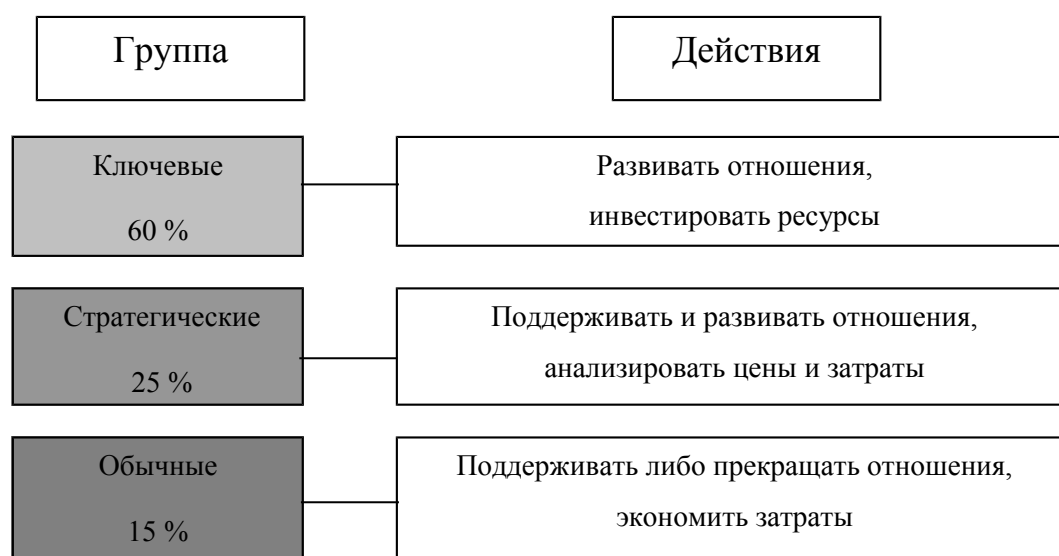


Рисунок 16 – Рекомендуемые стратегии работы с группами покупателей на промышленном рынке

Успешная и эффективная работа с группой крупных промышленных клиентов предполагает необходимость инвестировать средства в их обучение и развитие, например, проведение на базе предприятия бесплатных программ подготовки и обучения клиентам, приобретающим сложное оборудование и агрегаты. Такой подход позволит оптимизировать работу клиентов с новым оборудованием, сэкономить их время на введение оборудования в эксплуатацию и предотвратить возможные трудности, связанные с пуском нового оборудования.

Кроме того, для эффективного взаимодействия с предприятиями- покупателями первого сегмента необходимо обеспечить сервисное и гарантийное обслуживание всех предоставляемых видов работ и оборудования.

Важность сервисного обслуживания обусловлена:

- ростом конкуренции на рынке машиностроения и ремонта;
- созданием независимых сервисных центров;
- необходимостью обеспечения возможности решения проблем покупателей, возникающих при эксплуатации товаров, в сжатые сроки;
- технологическими сложностями и особенностями товаров.

В этой связи в диссертации разработаны формы обслуживания покупателей, позволяющие повысить их лояльность, увеличить число повторных покупок и новых клиентов.

Таблица 20 - Рекомендуемые формы обслуживания покупателей на промышленном рынке

Вид сервиса	Действия сервисной службы	
	До покупки товара	После покупки товара
Техническое обслуживание	Технические консультации. Разработка заказных проектов. Разработка чертежей по техническому заданию заказчика. Предложение по решению проблем покупателя. Поставка товара для опробования, проведение пред покупочных тестов	Реконструкция. Снабжение запасными частями и деталями. Профилактические испытания.
Торговое обслуживание	Отдел заказов. Место для парковки автомобилей. Справки и консультации по телефону.	Поставка. Упаковка. Обучение покупателей правилам эксплуатации.

В планах всех исследуемых в диссертации промышленных предприятий заложена работа по минимизации срывов планов производства посредством снижения или даже предотвращения задержек в поставках расходных материалов и запасных частей. Клиентоориентированное предприятие, как правило, предлагает покупателю в случае срочной помощи, выезд специалиста на место в течение 12 часов (по региону) и выезд в другие регионы в течение 2-4 дней.

Практика показывает, что при работе с промышленными клиентами большое значение приобретает коллективный характер принятия решения о закупке. В этой связи специалистами отдела маркетинга предприятий необходимо проводить тщательный анализ, направленный на выявление потребностей всех участников процесса закупки, позволяющий предоставлять информацию о товарах и услугах предприятия на нескольких уровнях.

Так, для работников отделов закупок важное значение имеет цена, информация о которой доводится через рекламные издания и отраслевые справочники. Инженеров и проектировщиков чаще всего интересует функциональность продукции. Для передачи этой информации используются публикации в специальных изданиях, реклама и статьи, публикуемые в сети Интернет и специализированных журналах, а также личные контакты технических специалистов с клиентами во время выставок, семинаров.

Для управленцев наибольшую ценность представляют сведения о предприятии-партнере, о качестве его продукции и об отношении к нему других участников рынка. Данная информация размещается в изданиях, рассказывающих о предприятии и его продукции, на официальном сайте предприятия и в отраслевых журналах.

Практически вся реклама промышленных предприятий направлена на создание у клиентов образа стабильного и надежного предприятия. В рекламных модулях промышленных предприятий редко используются образные иллюстрации, эта реклама строится преимущественно на основе рациональных аргумен-

тов, и в качестве основных мотивов выступают мотивы прибыльности, надежности и гарантий.

Для повышения эффективности при выборе носителя для рекламных сообщений и соответственно отдачи от затрат на рекламу в диссертации рекомендовано один раз в три месяца проводить учет обращений клиентов и анализ предпочтений целевой аудитории. На рисунке 17 представлен анализ обращений клиентов для промышленных предприятий Новгородской области.

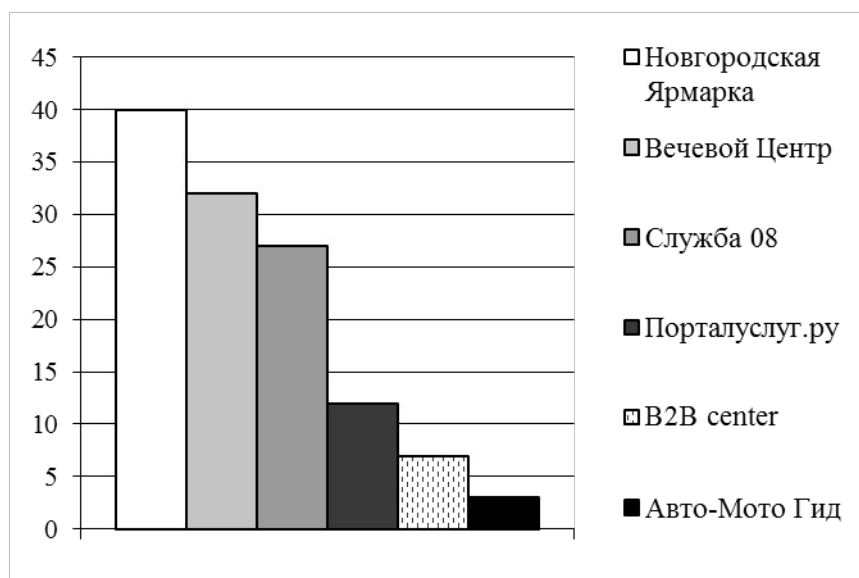


Рисунок 17 – Мониторинг обращений клиентов промышленных предприятий

На основании данных мониторинга в диссертации сделан вывод, что объявления, размещенные в рекламных изданиях, имеют наибольшую эффективность, чем те, которые помещены в отраслевые справочники и сеть Интернет. Это обусловлено, прежде всего, тем, что основными клиентами исследуемых компаний являются промышленные предприятия, руководители которых предпочитают искать информацию в печатных изданиях, нежели использовать онлайн справочники и сайты сети Интернет.

Проведенное исследование показало, что основной формой сбыта на промышленном рынке является личная продажа, поэтому для успешной деятельности предприятия большую роль играет установление и развитие личных контактов с потенциальными покупателями и партнерами. Организация личных продаж основывается на стратегическом и операционном плане, квалификации, знаниях и усилиях продавца. На промышленном рынке в роли покупателя может выступать не только конкретное предприятие, но и посредник, розничный продавец или конечный потребитель, поэтому к процессу проведения личной продажи необходимо тщательно готовиться. Продавцу необходимо обладать всей подробной информацией о товаре, о его качествах и особенностях, он должен уметь предложить покупателю приемлемые условия, на которых он согласится сотрудничать.

На рынке машиностроения применение личных продаж является единственной оптимальной стратегией взаимодействия с потребителем из-за сложности продуктов, необходимости предоставления полной информации и возможного крупного размера заказа, как для одноразовых покупок, так и для долгосрочного сотрудничества. Личные продажи являются оптимальным видом коммуникации для промышленных предприятий, так как количество потенциальных клиентов на рынке относительно не велико, в то время как возможные доходы от каждого покупателя могут быть очень высоки.

Для личной продажи свойственны следующие особенности:

- прямой контакт и открытый диалог между продавцом и покупателем;
- долгосрочные партнерские взаимоотношения между продавцом и покупателем;
- эффективный коммуникационный процесс;
- достаточно высокая удельная стоимость;
- обилие маркетинговой информации о потребностях покупателя.

Личная продажа представляет собой довольно сложный комплекс процедур, в который начинается с поиска потенциальных клиентов-заказчиков, про-

работки информации по ним, подготовки презентации согласно личным качествам и запросам клиента, проведения переговоров, контраргументации, заключения сделки и дальнейшего развития взаимоотношений с клиентом в ходе послепродажного обслуживания.

В процессе проведения отдельного маркетингового исследования, касающегося основных моментов и специфики личных продаж на промышленном рынке в диссертации установлено, что личные продажи имеют ряд специфических аспектов:

- торговый работник представляет свое предприятие, поэтому презентация и внешний вид сотрудника оказывают сильное влияние на устанавливаемые взаимоотношения;
- существует личный контакт, имеющий большее влияние, чем любой другой контакт через средства массовой информации;
- представитель предприятия должен подстроить коммуникацию под характеристики покупающей компании, личностные характеристики покупателя и текущую ситуацию. Он может открыто реагировать на ответы потребителя, объяснять, давать информацию, сглаживать любые недопонимания;
- сделка оформляется в конце визита.

Торговый представитель является ценным сотрудником для своей компании, т.к. он собирает информацию о потребителе и рынке в целом. Хорошие отношения с клиентом отражаются на достоверности и объеме получаемой информации, что в свою очередь является дополнительным конкурентным преимуществом.

В случае проведения личной продажи торговый представитель берет на себя инициативу. Это наиболее характерное поведение для промышленного рынка, ведь в случае пассивных продаж инициатива передается покупателям. На практике нередки ситуации, когда покупатель уже принял решение, и все,

что остается торговому представителю, это выполнить заказ. Иногда торговым представителям приходится оказывать влияние на процесс принятия решения.

Промышленные предприятия активно учувствуют в выставочных мероприятиях, во время которых стендисты общаются с потенциальными покупателями, проводят демонстрации существующих и новых продуктов и услуг, узнают направления и способы продаж у конкурентов.

В настоящее время на рынке покупатели становятся все более профессиональными в методах ведения переговоров и совершения покупок, поэтому торговый персонал не должен от них отставать - это является необходимым условием для улучшения и сохранения репутации предприятия.

Часто происходит так, что клиенты встречаются только с сотрудниками отдела сбыта или торговым агентом, поэтому именно они должны владеть всесторонней информацией о каждом клиенте, а также быть информированы о рынке и товарах. Для обеспечения сотрудников всесторонней информацией о продукции и о текущем состоянии отрасли и предприятия, на основании которых они могут выполнять расчеты и прогнозы, необходимо ежемесячно проводить презентации и обсуждения, встречи с начальниками отделов и главными инженерами.

Проведенные в диссертации исследования показали, что 80% промышленных предприятий Новгородской области осуществляют сбыт продукции, в основном, с использованием прямого канала. Это означает, что к минимуму сведена роль посредников и розничных торговых точек, что позволяет предприятию избежать наценки на свою продукцию, сохраняя цены на достаточно низком уровне.

У большинства исследованных предприятий региона существует собственная сбытовая сеть, представленная отделом сбыта и несколькими зависимыми посредниками. Посредники не являются собственниками товара, они продают его со склада предприятия, где товар находится на условиях консигнации,

и имеют определенный процент с каждой сделки. В основном посредники обслуживают частных клиентов и мелкие организации, которые территориально рассредоточены.

Исследования показали, что собственная сбытовая сеть имеет ряд преимуществ:

- возможность непосредственного взаимодействия с конечными потребителями, что позволяет организовать доступ к первичной информации о потребностях ключевых покупателей, их мотивации, тенденциях развития рынка. Такой подход дает возможность оценить деятельность конкурентов на рынке, отношение покупателей и конкурентов к продукции предприятия. Именно прямые контакты способствуют более полному анализу спроса, дают возможность первыми узнавать необходимую информацию, которая в свою очередь закладывается в основу рыночной стратегии предприятия.

- ориентация сети только на продукцию компании и потому усилия агентов и отдела сбыта согласно общей маркетинговой стратегии предприятия разделены между собой.

- строгая система учета и контроля над товародвижением продукции, объемами реализации, возвратом товара и его причинами.

Организация сбытовой сети промышленных предприятий Новгородской области осуществляется в основном по видам продукции, где выделяются:

- машиностроительное направление;
- ремонтное направление;
- направление металлоконструкций.

Такая организация сбытовой системы способствует доведению до потребителя информации о преимуществах продукции и обучения его способам ее использования. Работа сбытового отдела промышленных предприятий в основном основывается на методе активных продаж, и в этой связи основными задачами сотрудников отдела сбыта на предприятии являются:

- мониторинг и регулярная информационная обработка максимального количества потенциальных потребителей;
- заполнение специальных таблиц полученными адресными данными;
- внесение в таблицы краткого содержания всех переговоров и данных по предприятиям для формирования базы данных проведенных работ.

В диссертации разработан стратегический план работы специалистов предприятий, функционирующих на промышленном рынке, по работе с потенциальными потребителями продукции.

1 этап - первичная информационная обработка, включает в себя следующие действия:

- формирование адресной базы клиентов;
- проведение первичного телефонного обзвона всех выявленных потенциальных потребителей;
- направление коммерческого предложения.

На этом этапе специалистами отдела сбыта формируется список потенциальных покупателей, проверяются их номера телефонов и контактная информация, определяется первичная реакция на коммерческое предложение, оценивается уровень предложения относительно конкурентов, анализируется реальное состояние потребности рынка в товарах.

После того, как потенциальные покупатели проинформированы о наличии на рынке товаров и услуг, осуществляется переход к процедуре согласования интересов. Для этого торговый представитель предприятия выезжает к покупателю и проводит презентацию продукции и ее достоинств. Если же по результатам первичной обработки новых заказов не поступило, то производится анализ причин. Среди них, как правило, выделяют:

- не востребованный товар, устаревший или слишком новый товар, он не согласуется с используемым покупателями оборудованием;
- предложение не конкурентоспособно, слишком дорогой товар или товар низкого качества;

– некачественная работа персонала, на рынке мало информации о товаре.

Детальный анализ возможных причин отсутствия заказов или низкого объема заказов позволяет в итоге сформировать новое предложение, которое выносится повторно.

2 этап - повторная информационная обработка потенциальных покупателей. По результатам анализа базы первичной обработки исключается часть потенциальных покупателей, поскольку они по ряду объективных причин не могут быть потребителями предлагаемых товаров. При этом потенциальные покупатели продолжают получать прямую почтовую рассылку.

3 этап - сбытовые акции. Для того чтобы предприятие сохраняло высокий уровень продаж, необходимо проведение сбытовых акций. Их принцип схож с первичной обработкой, но они предназначены, в основном, не для потенциальных покупателей, а для реальных клиентов, пользователей продукции.

Сбор необходимой информации и его обработка осуществляется в ходе общения клиента сотрудника отдела сбыта при проведении сбытовой акции, что не требует значительных расходов. Результаты сбытовых мероприятий так же заносятся в специальную таблицу, что позволяет в дальнейшем проводить анализ конъюнктуры рынка.

Анализ показывает, что в настоящее время в Северо-Западном федеральном округе наблюдается падение производства машиностроительной продукции. На место крупных и средних предприятий приходят более гибкие малые, которые специализируются на производстве новой продукции и реализуют научно-технические нововведения.

Проведенный нами мониторинг конъюнктуры промышленного рынка Новгородской области позволяет заключить, что конкуренция в сфере металлоконструкций, машиностроения и ремонта двигателей интенсивная, большое ко-

личество предприятий занимается этими видами деятельности не только в областном центре, но и в области.

Проведенный в диссертации анализ конъюнктуры рынка продукции промышленного назначения и данных таблицы 14 свидетельствует:

- в сфере машиностроения основными конкурентами являются ЗАО «Новгородский машиностроительный завод» и ЗАО «Авторемонтный завод». К сильным сторонам конкурентов относится то, что они обладают самой большой долей рынка, а к слабым сторонам можно отнести достаточно узкий ассортимент и высокие цены на продукцию и услуги;

- в сфере автомобильной промышленности лидирующую позицию занимает ГУП «Автоспецоборудование». Данное предприятие характеризуется стабильным уровнем цен и хорошей репутацией на рынке;

- в сфере ремонта двигателей основных конкурентов несколько. Это ЗАО «Авторемонтный завод» и широко известные автосервисы «Регион 53», «Автоклиника» и «Автодрайв». Следует отметить, что в данном сегменте конкуренция наиболее интенсивная за счет большого количества автомастерских и сервисов, предлагающих аналогичные услуги;

- на рынке металлоконструкций основным конкурентом ЗАО «Авторемонтный завод» является ООО «Компаньон-Н», признанное самым крупным поставщиком металлоконструкций Новгородской области.

Исследование показало, что в каждом сегменте рынка есть достаточно крупные конкуренты, однако большинство из них ориентированы на один вид деятельности, а уровень цен конкурентов сопоставим с ценами на рынке. Исходя из этого, предприятия могут успешно функционировать на рынке, предоставляя комплексные услуги по обслуживанию клиентов по выгодным ценам, а также предлагая уникальные услуги.

Особенностью промышленного рынка является то, что спрос на них в большинстве случаев неэластичен и предприятия очень осторожно относятся к товару, продаваемому по низкой цене, т.к. обычно промышленный покупатель

связывает это с низким качеством товара. Именно поэтому, в отличие от потребительского рынка, на промышленном ценовая конкуренция может быть не эффективной.

Таблица 21 - Сравнительный анализ эффективности рыночной деятельности основных конкурентов на промышленном рынке Новгородской области

Составляющие комплекс маркетинга	ЗАО «Новгородский машиностроительный завод»	ОАО «Контур»	ЗАО «Авторемонтный завод»
Продукт	Высокое качество, узкий ассортимент	Среднее качество, широкий ассортимент	Высокое качество, широкий ассортимент
Цена	Высокая	Средняя	Высокая
Продвижение продукта	Высокий уровень продвижения, участие в выставках, реклама в сети Интернет	Реклама в сети Интернет, специализированных изданиях	Реклама на транспорте, в специализированных изданиях

Для обеспечения конкурентных преимуществ промышленного предприятия необходимо использовать стратегию дифференциации товарного предложения, дополняя существующие товары особыми характеристиками, разработанными с учетом потребностей покупателей.

Из таблицы 21 видно, что высокий уровень продвижения и высокое качество продукции делают ЗАО «Новгородский машиностроительный завод» главным конкурентом на рынке машиностроения, хотя данное предприятие обладает достаточно узким ассортиментом и высокой ценой на продукцию. Также сле-

дует обратить внимание на ОАО «Контур», чья продукция имеет относительно низкое качество, но отличается широким ассортиментом и хорошим продвижением.

Для более детального изучения конкурентных преимуществ промышленных предприятий и их слабых сторон проведем интегральный SWOT-анализ. (рис. 18)

Анализируя данные, полученные в ходе проведенного SWOT-анализ можно сделать вывод, что в отношении ценовой политики необходимо учитывать, что процесс ценообразования должен опираться на исследования и создание моделей, как рынка, так и потребительских предпочтений.

Проведенное исследование показало, что все секторы промышленного рынка Великого Новгорода находятся в тесной зависимости друг от друга. Большинство крупных предприятий производят схожие виды продукции, что позволяет быть одновременно и партнерами, и конкурентами. Постоянная потребность в запасных частях, материальных ресурсах и обслуживании заставляет находиться в комплексной взаимозависимости друг с другом, что значительно сужает возможности выбора и замены поставщика (рис. 20).

Сильные стороны 1. Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области 2. Накопленный многолетний опыт работы на рынке ремонта и машиностроения 3. Высокая степень лояльности крупных клиентов 4. Наличие производственных мощностей, позволяющих поддерживать новое производство за счет существующего оборудования 5. Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню 6. Широкий спектр услуг и продукции	Слабые стороны 1. Моральное устаревание части оборудования предприятий 2. Удаленность предприятий относительно районов с высокой концентрацией предприятий-потребителей. 3. Не достаточная известность среди новых предприятий и частных клиентов 5. Не достаточно активная маркетинговая политика
---	--

	7. Возможность расширения ассортимента 8. Возможность продвижения в регионы	
Возможности 1. Повышение спроса на выпускаемую продукцию 2. Выход на новые рынки или сегменты рынка 3. Возможность получение товарного кредита от поставщиков сырья	СИВ 1. Для поддержания спроса необходимо задействовать адекватные финансовые средства и возможности квалифицированных кадров. 2. Имеющиеся мощности позволяют расширить производство, ассортимент групп продукции, увеличить объем производства машиностроительной продукции. 3. Значительный опыт в производстве, использование передовых технологий и оборудования позволяет занять достойное положение среди конкурентов.	СЛВ 1. Преодолеть слабые стороны можно за счет использования гибкой ценовой политики и увеличения качества услуг. Выход на новые рынки или сегменты, а также возможность получение товарного кредита от поставщиков сырья предполагает привлечение и экономии большего количества средств, покрытие расходов и высвобождение денег для модернизации оборудования и расширения ассортимента.
Угрозы 1. Ухудшение экономической ситуации на рынке 2. Ужесточение конкуренции 3. Снижение платежеспособности предприятий-партнеров 4. Желание покупателей работать с большой отсрочкой платежа, что приводит к риску инфляционных потерь	СИУ Для нейтрализации угрозы усиления конкуренции необходимо использовать накопленный многолетний опыт работы на рынке ремонта и машиностроения. Также важную роль в конкурентной борьбе играет широкий ассортимент продукции и ее высокое качество, соответствующее европейскому уровню.	СЛУ Для минимизации слабостей, необходимо более активное внедрение маркетинга в деятельность промышленных предприятий.. Также необходимо придавать большое значение изучению рынка, клиентов и новых конкурентов, появляющихся в отрасли. В связи с этим необходимо разрабатывать и эффективные рекламные и стимулирующие компании для удержания постоянных и привлечения новых клиентов.

Рисунок 18 – Матрица SWOT для секторов промышленного рынка Новгородской области

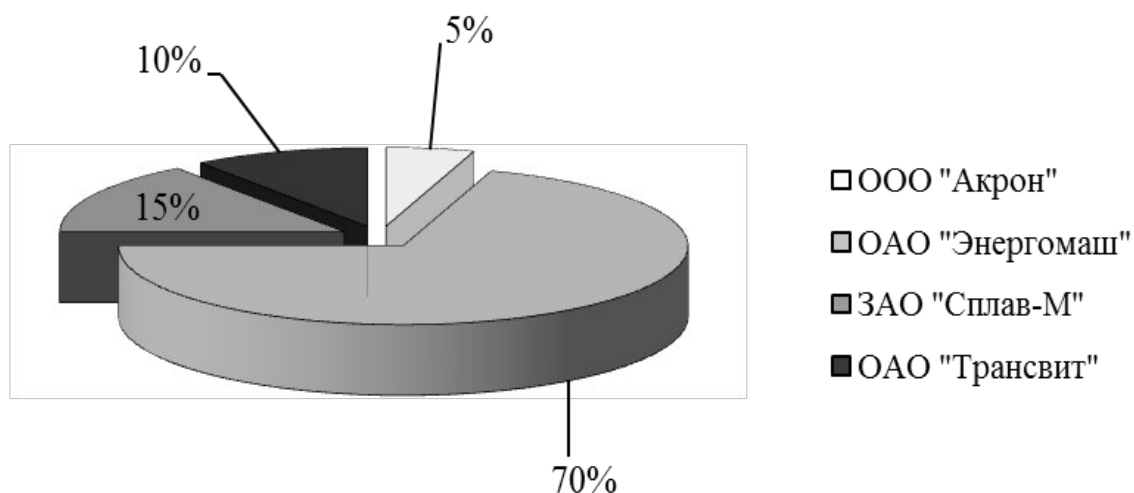


Рисунок 19 - Доля участия основных партнеров в поставках запасных частей и комплектующих изделий

В качестве рекомендаций следует отметить, что между партнерами необходимо наладить более тесное сотрудничество в следующих видах взаимоотношений:

- обменная деятельность между промышленными предприятиями, развитие отношений купли-продажи (закупка узлов и агрегатов у партнеров);
- технико-экономическое сотрудничество;
- промышленное и производственное сотрудничество. Между предприятиями существует ряд соглашений о совместном производстве продукции. Данный вид отношений позволяет шире использовать преимущества партнеров, снижать издержки производства и повышать эффективность производственных процессов. Установление долговременных производственно-технических связей способствует разработке и выпуску новой конкурентоспособной продукции;
- заключение соглашений о возможности обмена опытом, повышения квалификации персонала и совместного участия в выставочной деятельности. Это позволит добиться большей эффективности производства и снизить расходы на подготовку и участие в выставках.

3.2 Основные этапы разработки программы взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами

Программу взаимодействия предпринимательских структур с субъектами маркетинговой системы целесообразно разрабатывать на один календарный год и включать в нее мероприятия по оптимизации и улучшению взаимодействия предприятий с субъектами товарного рынка региона и страны в целом с учетом требований корпоративной социальной ответственности. Такой подход позволил разработать в диссертации схему взаимодействия промышленных предприятий со стейкхолдерами, в основу которого положено развитие потенциала предпринимательской структуры в контексте общепринятых норм корпоративной социальной ответственности.

Проведенные в диссертации исследования показали, что 37% промышленных предприятий практически не взаимодействуют с посредниками и осуществляют сбыт продукции на основе прямого канала распределения. Так как сотрудники сбытового отдела, в сущности, являются представителями предприятия и осуществляют контакт с потребителями от его лица, то необходимо особое внимание уделять их подготовке, своевременному обеспечению информацией и данными о деятельности предприятия, конкурентах, текущем состоянии рынка и отрасли.

Для более продуктивной работы с потенциальными потребителями необходимо обучать сбытовых сотрудников углубленному знанию товара. Этого можно добиться при помощи создания системы постоянного внутреннего обучения сотрудников с привлечением специалистов и руководителей производственных отделов. В процессе продажи необходимо сформировать у заказчика определенный образ предприятия, например, приглашая его в офис, на производство. Одним из действенных способов имиджевой рекламы является «полная открытость», что подразумевает предоставление подробной информации о предприятии, его возможностях (склады, подготовленный персонал), разъяснение порядка работы с клиентами и предоставления, на первый взгляд, не очень важной информации о предприятии, которая послужит формированию

у понимающего партнера нужного образа. Для того чтобы избежать ухода клиентов и потери заказов по вине некачественной работы персонала, необходимо обучение менеджеров, секретарей, и даже грузчиков искусству общения с клиентом, а этого можно добиться в том числе и за счет обеспечения постоянной, непрерывной работы с потенциальными покупателями.

Проведенный в диссертации анализ взаимодействия промышленных предприятий региона с покупателями и сегментирование рынка продукции производственно-технического назначения позволило выделить три основных сегмента покупателей: крупные промышленные предприятия, средние и мелкие предприятия, частные клиенты.

В диссертации рекомендовано для поддержки лояльности крупных клиентов продолжать инвестировать ресурсы в развитие отношений, предполагая, что в будущем предприятие получит отдачу в виде определённых выгод, таких как доступ к информационным системам потребителя, передача новейших технологий, повышение доверия со стороны других потребителей. Данные инвестиции могут быть направлены на разработку системы взаимодействия и обратной связи, мониторинг спроса и удовлетворенности клиентов, а также на обучение потребителей.

Для сегмента мелких и средних предприятий, занимающих около 15% от всей доли рынка характерно нестабильное потребление продукции и ориентация на уровень цен. Представители данного сегмента не являются лояльным и легко могут перейти к конкурентам. По этой причине необходимо четко отслеживать затраты на организацию взаимодействий с данной категорией. Проведение мероприятий по стимулированию сбыта в виде скидок и кредитования должно находиться под пристальным контролем для того, чтобы размер вложенных предприятием средств не превысил размер получаемой прибыли.

Третий сегмент - частные клиенты - представляет собой наиболее привлекательный сегмент для развития деятельности предприятия; иначе его можно

назвать стратегическим. При работе на данном сегменте необходимо анализировать цены и затраты, а также поддерживать и развивать взаимоотношения.

Так как покупатели продукции промышленного назначения и продавцы обладают высокими профессиональными знаниями о продукте и навыками коммерческой работы, необходимо налаживать более тесные связи с покупателями. В этой связи на промышленном рынке практически для каждого клиента разрабатывается индивидуальная стратегия взаимодействия.

Для автоматизации этого процесса целесообразно использование концепции CRM (Customer Relationship Management), которая пользуется программной поддержкой, позволяющей продуктивно работать с базами данных покупателей. С помощью такой базы предприятие получает в собственность информацию о клиентах, обеспечивает регулярную системную работу с ними, реализует программы взаимодействия и оценивает их эффективность. [63]

Создание группы лояльных покупателей является существенным маркетинговым потенциалом предприятия. Рыночная стоимость такого актива очень высока, поэтому необходимо проведение всесторонней работы по сбору, систематизации и анализу информации о процессе взаимоотношений с покупателями.

Проведенный в диссертации анализ взаимоотношений промышленных предприятий региона с конкурентами позволил выделить большой ряд конкурентных преимуществ для стейкхолдеров, среди которых опыт работы на данном рынке, положительный имидж предприятий, значительные производственные мощности. Все это создает хороший потенциал для развития деловой стратегии предпринимательской структуры. При реализации данной стратегии основной целью является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ при помощи потенциала и имеющихся возможностей развития предприятия.

Проведенные нами расчеты показали, что спрос на продукцию промышленных предприятий неэластичен, что заставляет уделять особое внимание неценовым методам конкуренции, а именно:

- повышение уровня доверия потребителей;
- достижение более высокого качества товаров и услуг;
- достижение более высокого технического уровня;
- технологическое совершенствование производства;
- поддержание лояльности потребителей;
- улучшение важных для потребителя характеристик товаров и услуг;
- совершенствование системы сервиса и гарантийного обслуживания;
- разработка более удобной системы осуществления заказов;
- соблюдение сроков поставки;
- обучение потребителей.

В условиях промышленного рынка необходимо заметить, что характеристики взаимоотношений предприятия с партнерами настолько тесно связаны друг с другом, что и те и другие могут выступать как в роли клиентов, так и партнеров и даже конкурентов.

Необходимо отметить, что при всем многообразии партнерских отношений меньше всего внимания уделяется такому виду сотрудничества, как научно-техническое. Это обусловлено тем, что промышленные предприятия неохотно делятся своими разработками и «ноу-хау» даже с партнерами, предпочитая предоставлять конечную продукцию или запасные части, чем способы их производства. Однако знание технологии и «ноу-хау» облегчает покупателю использование закупаемого оборудования, повышая для него степень комфортности при заключении сделки, и обеспечивает большую выгоду от покупки.

В таблице 22 представлен вариант разработанной на основании проведенного исследования программы взаимодействия промышленного предприятия с субъектами рынка. В качестве комментария следует заметить, что на стадии внедрения системы CRM на предприятии планируется осуществить покупку программного обеспечения и провести обучение сотрудников.

Таблица 22 - Основные этапы программы взаимодействия промышленного предприятия с посредниками и покупателями в рыночной среде

Мероприятие	Срок проведения	Стоимость, руб.	Ответственное лицо
Внедрение системы CRM (покупка программного обеспечения, обучение персонала)	1 месяц	22500	Начальник отдела маркетинга
Организация «горячей линии» (2000 минут в месяц)	2 недели	9000	Начальник отдела маркетинга
Налаживание сервисной системы, внедрение стратегии улучшения «ответной реакции»	3 недели	7000	Менеджер по продажам
Мониторинг осуществляемых предприятием поставок	1 неделя	10000	Менеджер по продажам
Мероприятия по стимулированию сбыта (снижение цен на продукцию, предоставление скидок)	1 неделя	20000	Начальник отдела маркетинга
Проведение маркетинговых исследований для выявления ключевых характеристик продукции, важных для клиентов	1,5 месяца	12000	Начальник отдела маркетинга
Повышение квалификации сотрудников отдела сбыта	3 недели	44000	Главный менеджер
Замена морально устаревшего оборудования предприятия	10 месяцев	1262000	Главный инженер
Итого:		1386500	

Покупка CRM системы позволит увидеть, на каком этапе находится каждая сделка и автоматически выполнять следующие виды операций:

- выставление коммерческих предложений;
- расчет наценки и прибыли по сделке;
- взаимодействие с поставщиками;
- планирование платежей;
- мониторинг взаимодействия.

Далее следует организация «горячей линии» для налаживания обратной связи с клиентами и партнерами. Это мероприятие способствует увеличению объема информации о клиентах и их потребностях, а также позволяет отвечать на вопросы, давать краткие справки по продукции и услугам предприятия, разрешать мелкие спорные вопросы.

Данная функция может быть возложена на специалиста отдела маркетинга, отвечающего на поступающие звонки и переадресовывающего их при необходимости конкретным специалистам. Организация горячей линии не потребует больших финансовых затрат кроме аренды многоканального телефонного номера. Количественный подсчет показал, что для нужд предприятия достаточно 2000 минут в месяц.

Для поддержания действующей сервисной системы необходимо внедрение стратегии «ответной реакции». Система призвана обеспечивать потребителя не только запасными частями, но и обслуживающим персоналом, который доставляется на объект потребителя и производит срочный/аварийный ремонт. Для эффективной организации данной системы необходимо распределение ответственности, подготовка плана действий в случае обращения клиентов, систематизация данных.

Мониторинг предполагает отслеживание производимых предприятием поставок и их регистрацию для выявления недочетов и слабых мест в их организации. Для оперативного обслуживания клиентов необходимо обеспечить непрерывное слежение за процессом поставок. Для повышения квалификации сотрудников отдела сбыта, непосредственно осуществляющих личные продажи, необходимо обеспечить посещение бизнес-курсов и тренингов, позволяющих получать актуальные знания и навыки по проведению переговоров с клиентами. Также необходимо обеспечить сотрудников отдела сбыта презентационным оборудованием и данными о состоянии предприятия и рынка в целом.

Мероприятия по замене морально устаревшего оборудования являются самым дорогостоящим и длительным по времени, и представляют собой задачу предприятия, которая должна осуществляться на всем протяжении реализации данной программы. Замена устаревшего оборудования на современное позволит добиться улучшения качества продукции и услуг, а также экономии на ресурсах и снижении потерь от производственного брака. Это обеспечит предприятию высокий уровень лояльности клиентов и дополнительные конкурентные преимущества.

Практика показывает, что между предприятием и стейкхолдерами существует определенные отношения, которые могут быть как конкурентными, так и сотрудническими. Стейкхолдеры могут существовать независимо друг от друга, а могут и взаимодействовать. Совокупность стейкхолдеров, которая в теории менеджмента называется «коалицией участников бизнеса» или «коалицией влияния» представляет собой силу, которая непрерывно влияет на организацию, заставляя ее эволюционировать, видоизменяться и корректироваться.

Все стейкхолдеры предприятия в обязательном порядке должны быть идентифицированы и изучены. Данные о них должны использоваться при разработке стратегии и планов фирмы. Важно понимать, каким образом они оказывают влияние на организацию, и какие имеют интересы. Следующей функцией после анализа стейкхолдеров является управление ими, то есть целенаправленное воздействие.

Проведенные нами исследования предприятий, работающих на потребительском рынке (B2C) показали, что их программа взаимодействия должна строиться иначе. Основной упор необходимо сделать не только на реальных, но и на потенциальных потребителях.

К числу основных задач программы взаимодействия со стейкхолдерами в диссертации отнесено:

- поддержание положительного имиджа предприятия;

- формирование потребительской лояльности к торговой марке;
- преодоление сезонности продаж;
- увеличение объемов сбыта;
- увеличение прибыли предприятия;
- расширение сбытовой сети;
- сплоченность коллектива.

Реализация программы рассчитана на один год (табл. 23).

Остановимся подробнее на способах взаимодействия с выделенными группами стейкхолдеров предприятия, работающего на промышленном рынке.

1. К мерам по взаимодействию с внутренними стейкхолдерами в лице сотрудников предприятия в работе отнесено проведение корпоративных вечеров и поздравления с днем рождения сотрудников среднего звена.

2. Ежемесячный выпуск внутрикорпоративной газеты.

3. Создание на корпоративном сайте форума, где каждый может высказать свои жалобы и предложения, задать вопросы относительно работы предприятия или выпускаемой продукции, как в анонимной, так и в публичной форме. Специалисты предприятия в свою очередь должны быстро отвечать на вопросы и по возможности решать возникающие проблемы.

4. Проведение праздника День предприятия (организация и проведение корпоративной вечеринки для сотрудников компании и приглашенных гостей, разработка концертной программы с приглашением звезд эстрады для выступления; подведение итогов конкурса «Человек года» и другое).

Таблица 23 -Мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами на примере ОАО "Дека"

Группа стейкхолдеров	Дата	Мероприятия
Служащие	30.12	День Завода
	2.08-3.08	Новый год тренинг «Практикум по совершенствованию отдела продаж»
Местные сообщества	1.06	День защиты детей
Клиенты и потенциальные	12.06	День города Великий Новгород

клиенты	26.06 8.07 3.09 март апрель июль март	День молодежи День семьи День здоровья, марафон Масленица Сбор ратных дружин молодежный форум Селигер организация и открытие собственных торговых точек Участие в выставке
Инвесторы и акционеры		Собрание акционеров
Поставщики	ноябрь	конференция для дистрибуторов «Стратегия развития предприятия»
СМИ	16.12	пресс-конференция на тему итоги года предприятия, успехи и достижения компании

Составлено автором на основе информации 22, 27, 77

Условия проведения конкурса «Человек года»:

- конкурс проводится среди среднего и низшего звена работников предприятия по результатам производственной работы и общественной деятельности;
- на протяжении календарного года проводится обзор результатов во внутрикорпоративной газете;
- подведение промежуточных итогов раз в квартал;
- подведение окончательных итогов и объявление победителя на новогодней вечеринке;
- приз – цифровой фотоаппарат.

5. Проведение тренингов «Практикум по совершенствованию отдела продаж» с руководителем отдела продаж, коммерческим директором, директором по продажам. На семинаре должен быть разработан план развития отдела продаж, внедрение которого позволит добиться долгосрочного результата.

В результате обучения участники тренинга:

- узнают показатели для анализа стратегии продаж отдела, ее соответствии рынку и новых перспективах;
- смогут повысить результативность продаж, используя систему ключевых показателей;

- оценят экономический эффект от мероприятий по совершенствованию сервиса;
- проанализируют основные аспекты управленческой работы по руководству отделом;
- научатся управлять лояльностью персонала отдела продаж, нацеливать и мотивировать коллектив на результат.

Все эти меры сплотят корпоративный дух, будут стимулировать работу сотрудников и повысят их квалификацию (тренинги), то есть сыграют существенную роль во взаимодействиях с внутренними стейкхолдерами компании, а, следовательно, положительно скажутся на работе предприятия в целом.

2) Взаимодействие с акционерами.

Акционеры (или участники общества), как люди, которые вложили в предприятие деньги, ждут финансовой отдачи, они заинтересованы в росте прибыли и годовых дивидендах. Если акции покупались со спекулятивными целями, то акционеры могут быть заинтересованы в росте цен на них, чтобы при дальнейшей перепродаже акций заработать на разнице в стоимости покупки и продажи. Проведение собраний акционеров подразумевает выступление генерального директора, выступления с итогами полугодия, принятие решений о дальнейшей деятельности предприятия.

3) Взаимодействие со средствами массовой информации.

Целью взаимодействия со средствами массовой информации (СМИ) является донесение достоверной информации до общественности и заинтересованных сторон, а также установление эффективного диалога с ними. Представителям предприятия целесообразно высказать свое мнение по общественно-значимым вопросам, рекомендуется проведение пресс-конференции по итогам года, успехам и достижениям.

СМИ являются информационными стейкхолдерами, каналом донесения информации о деятельности, важных событиях и других поводах. Необходимо

постоянно находиться в тесном контакте со всеми представителями средств массовой информации: это федеральные, региональные и местные газеты, журналы, деловые интернет-сайты, телевидение. При наличии информационного повода сотрудникам предприятия необходимо подготовить материал в газету, а при необходимости освещения в СМИ наиболее значимых и существенных проблем можно организовать круглый стол с участием специалистов компании и различных стейкхолдеров, включая местное телевидение.

Для своевременного информирования стейкхолдеров используется интернет-сайт предприятия, где размещены ссылки и материалы, опубликованные в СМИ, информация о социальной деятельности, требуемых специалистах и многое другое. Информация на сайте предприятия должна постоянно обновляться и дополняться.

4) Взаимодействие с местными сообществами, потребителями.

Для поддержания взаимодействия с местными сообществами предприятию необходимо активно участвовать в городской и общественной жизни, например:

- спонсорство, поддержка социальных объектов, участие в спортивных мероприятиях, празднованиях, устраиваемых в честь Дня города;
- спонсорство и поддержка молодежных мероприятий, направленных на формирование здорового образа жизни, укрепление национальной гордости и патриотического духа у молодого поколения, поддержка пожилых людей – ветеранов и участников ВОВ.

Так, для предприятий, работающих на региональном рынке, целесообразно принять участие в следующих мероприятиях:

1. День защиты детей. 1 июня, в России отмечается Международный день защиты детей. По всей стране проходят благотворительные акции, призванные помочь детям-сиротам и инвалидам, детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Конкретными мерами предприятий могут быть:

- проведение благотворительных акций;
- спонсорская помощь детским домам;
- памятные подарки каждому ребенку в виде производимой предприятием продукции.

2. День города. У каждого города России есть свой праздник, так называемый День города. Предприятиям целесообразно выступить спонсором мероприятий, организацией концертно-развлекательной площадки предприятия, в том числе:

- спонсорство на игровых площадках праздника;
- предоставить свою продукцию для победителей и участников конкурсов.

3. День молодежи. 26 июня в городах России празднуется День молодежи, День семьи 8 июля, молодежный форум Селигер, День здоровья, Масленица, Межрегиональный исторический фестиваль «Сбор ратных дружин», дни открытия собственных торговых точек. На этих праздниках целесообразно организовать те же мероприятия, как и на Дне города.

Участие в этих мероприятиях повысит узнаваемость предприятия и положительно скажется на его имидже. Взаимодействие с такими внешними стейкхолдерами как потребители и общество в целом поднимется на ступень выше.

5. Взаимодействие предприятия с поставщиками.

1. Организация конференции для дистрибьюторов «Стратегия развития предприятия»: выступление генерального директора, директора по маркетингу и продвижению, предоставление партнерам результатов года; деловой ужин.

2. Разработка широкой системы стимулирования для крупнооптовых покупателей и розничной сети. Здесь необходимо рассмотреть возможность предоставления товара на реализацию в зависимости от сезона, а также предоставление, например, 5 % скидки оптовым покупателям при полной предоплате; 8 % скидки при крупном заказе.

Основные статьи бюджета программы взаимодействия со стейкхолдерами предприятия на год представлены в таблице 24. Общая сумма бюджета составляет 680 тысяч рублей.

К основным рекомендациям по совершенствованию программы взаимодействия предприятия со стейкхолдерами в диссертации отнесено:

- разработка широкой системы стимулирования для крупнооптовых покупателей и розничной сети, изучение возможности предоставления товара на реализацию в зависимости от сезона, предоставление 5 % скидки оптовым покупателям при полной предоплате, 8 % скидки при крупном заказе;
- организация рекламных компаний, в том числе в средствах массовой информации, выпуск буклетов, установка рекламных растяжек, выпуск короткометражных фильмов, указание адреса и телефона предприятий на всех без исключения упаковках продукции;

Таблица 24 - Сводный годовой бюджет программы взаимодействия предприятия со стейкхолдерами на примере ОАО «Дека»

Статьи расходов	Сумма, руб.
День защиты детей	90000
День предприятия	17000
День города	50000
День молодежи	40000
День семьи	40000
молодежный форум Селигер	55000
организация и открытие собственных торговых точек	78000
конференция для дистрибьюторов «Стратегия развития предприятия»	30000
пресс-конференция на тему итоги года предприятия	50000
Новый год	100000
Участие в выставке	50000
Масленица	40000
Сбор ратных дружин	40000
Итого	680000

Составлено автором на основе информации 22, 27, 77

- изучение требований покупателей к качеству и ассортименту продукции (изучение претензий; проведение опросов потребителей);
- проведение непрерывной работы по улучшению качества продукции, расширению ассортимента, информирование покупателей;
- мониторинг конъюнктуры рынка продукции, покупка образцов товаров конкурентов, сравнение качественных характеристик этих товаров и при необходимости доведение их качества до требуемого уровня;
- изучение сезонного спроса и подготовка к нему (предоставление 5 % скидки – как метод стимулирования продаж);
- выделение специального фонда для оплаты услуг маркетинговых консультантов;
- введение новых форм оплаты труда, предусматривающих более эффективное использование труда работников сбыта;
- организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства;
- участие в выставках, семинарах.

Ретроспективный анализ показывает, что в настоящее время большинство исследуемых предприятий находится в сложном финансовом положении. Двумя основными причинами этого являются высокие издержки производства и высокая степень морального и физического износа техники и оборудования. В этой связи предприятиям необходимо организовать постоянное оперативное и стратегическое управление затратами. В результате выполненных работ обеспечиваются минимальные издержки производства и обращения, и, таким образом, предприятие повысит инвестиционную привлекательность своего бизнеса.

Эффективная сбытовая стратегия позволит предприятию выбрать способ доведения произведенных товаров до потребителя и построить наиболее эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Осуществление сбытовой политики должно быть связано с реконструкцией имеющихся и созданием новых мощностей по реализации продукции, ориентированных на приоритет обслуживания крупнооптового покупателя, расшире-

ние численности всех групп покупателей и максимальное удовлетворение их запросов.

Для укрепления своих позиций и повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо более эффективно использовать свободные денежные средства, нераспределенную прибыль за прошлые годы, а так же разрабатывать отдельную программу с целью привлечения инвестиций для расширения всех сфер деятельности предприятия.

3.3 Алгоритм согласования интересов и оценка эффективности взаимодействия стейкхолдеров в рамках развития потенциала предпринимательских структур региона

В диссертации мы придерживаемся мнения, что в управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами необходим системный подход к формированию целей взаимодействия, так как реализация подчас одной цели способствует удовлетворению интересов нескольких стейкхолдеров.

При налаживании отношений с предпринимательской структурой, развитии связей с ней стейкхолдеры вкладывают различные виды ресурсов, основные из которых представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Виды ресурсов, вкладываемых стейкхолдерами в развитие отношений с предпринимательской структурой

Стейкхолдер	Вкладываемые ресурсы
Собственники	1. Финансовые ресурсы (деньги) 2. Повышение статуса организации на финансовом рынке (снижение издержек заимствований)
Менеджмент	1. Выполнение профессиональных обязанностей
Сотрудники	1. Выполнение профессиональных обязанностей
Органы власти и местного самоуправления	1. Социальная и макроэкономическая политика 2. Государственная поддержка
Общественные организации	1. Сотрудничество 2. Благосклонное общественное мнение
Контрагенты	1. Выполнение договорных обязательств

Однако необходимо понимать, что направления развития предпринимательских структур определяются разнонаправленными интересами самих стейкхолдеров. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно разработать определенный алгоритм сопоставления интересов всех заинтересованных сторон. Двигаясь по шагам алгоритма можно будет выявить ключевые проблемы во взаимоотношениях стейкхолдеров и пути их решения, что в конечном итоге будет способствовать развитию потенциала всех взаимосвязанных предпринимательских структур (рис. 20).

При разработке алгоритмы в диссертации предложено использовать три из пяти стратегий регулирования деструктивного взаимодействия К.Томаса, а именно:

Приспособление – жертвование частью своих интересов с целью сохранения мира и благоприятных отношения с предпринимательской структурой, восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликтных взаимоотношений и даже не решение задач.

Компромисс (взаимная уступка как нейтральный вариант). Эту стратегию используют те стейкхолдеры, которые обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы, при этом решение необходимо принять срочно при дефиците времени на обдумывание всех вариантов. Стейкхолдеры, применяющие эту стратегию ориентированы не только конечный результат, но и на сохранение взаимоотношений с участниками взаимодействия.

Сотрудничество. Участники процесса взаимодействия на основе анализа проблемы приходят к консенсусу, полностью удовлетворяющему интересы всех сторон. Этой стратегии отдают предпочтение тогда, когда участники взаимодействия, несмотря на возникшие разногласия, все же хотят поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой совместного решения, проекта.

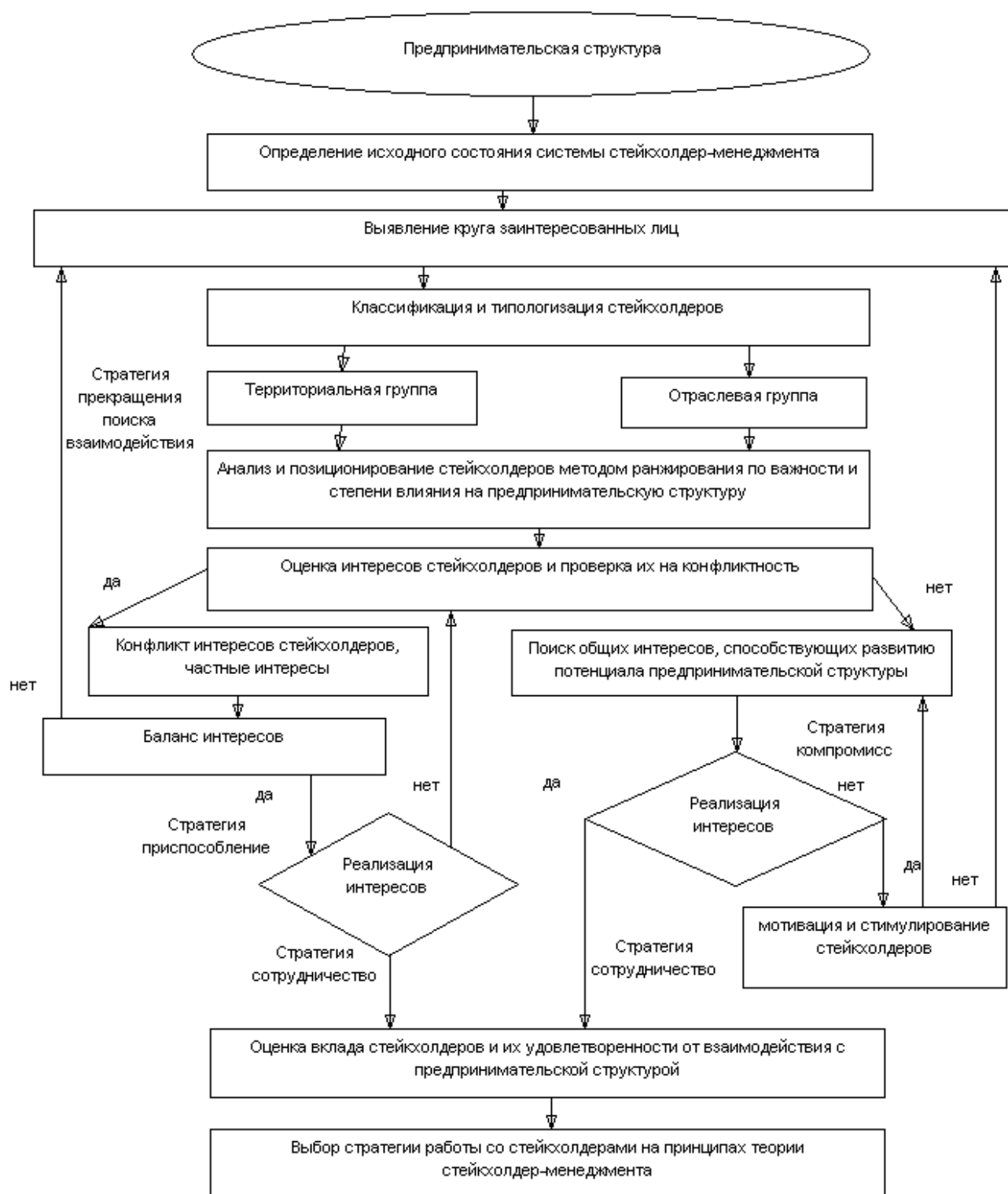


Рисунок 20 - Алгоритм развития потенциала предпринимательской структуры в контексте многоцелевых интересов стейкхолдеров

Времени поработать над возникшей проблемой у стейкхолдеров достаточно, и предлагающий эту стратегию взаимодействия владеет технологиями коллективного принятия решения.

Кроме того нами добавлена еще одна стратегия – **стратегия прекращения поиска взаимодействия**. Она применяется в ситуации, когда ни одна из сторон процесса взаимодействия не стремится к нахождению баланса интересов (как правило, частных интересов). В данном случае имеет смысл прекратить поиск точек соприкосновения и вернуться на этап выделения круга заинтересованных лиц.

Таким образом, всем стейкхолдерам и самой предпринимательской структуре для эффективной работы необходимо знать свои ведущие стратегии взаимодействия и, в случае необходимости, развивать гибкость в их использовании с учетом поставленных целей, особенностей организаций, подстраиваясь под их тактики и стратегии поведения. В то же время грамотное использование стратегий взаимодействия может не привести к успеху, если какой-либо стейкхолдер провоцирует деструктивное общение.

Схема, предложенная нами на рисунке 20, может быть применима как при анализе эффективности уже сложившихся организационных взаимодействий со стейкхолдерами, так и при планировании новых взаимодействий, а также для предварительного мониторинга целесообразности их построения.

При разработке алгоритма развития потенциала предпринимательской структуры в контексте многоцелевых интересов стейкхолдеров важно не только определять интересы и показатели оценки его эффективности, но и то, каким образом они влияют на показатели реального взаимодействия. В связи с этим ключевым является использование методических подходов к оценке показателя эффективности. Использование разработанного алгоритма приводит к уменьшению времени решения задачи, позволяет учитывать все критерии вариативного

разнообразия и многоцелевых интересов при оценке показателей, влияющих на эффективность взаимодействия.

Выделенные ранее в диссертации основные группы стейкхолдеров позволяют осуществить идентификацию их интересов в контексте ключевой цели: развития потенциала предпринимательской структуры. В конечном итоге мы должны определить конкретные преимущества, которые получит определенная группа стейкхолдеров, если будет нацелена на развитие потенциала предпринимательской структуры. Основные интересы групп стейкхолдеров представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Интересы ключевых групп стейкхолдеров в рамках развития потенциала предпринимательских структур реального сектора экономики

Интересы территориальной группы стейкхолдеров		
Органы власти и местного самоуправления	Население, клиенты	Общественные организации
1. сохранение финансовой стабильности предпринимательских структур и улучшение делового климата в регионе; 2. увеличение инвестиционных вложений в регион, создание и поддержка привлекательного имиджа региона; 3. увеличение налоговых поступлений в государственные и местные бюджеты; 4. рационализация и сбалансирование использования природных ресурсов, их воспроизводство; 5. финансовые вложения в социальную инфраструктуру (ремонт дорог, зданий, детских и школьных учреждений); 6. финансирование части общественных, благотворительных мероприятий, вложения в образовательную сферу региона; 7. достижение целевых показателей программ социально-экономического развития региона.	1. развитие инфраструктуры региона, в котором работают предпринимательские структуры для нужд местного населения (дороги, связь, благоустройство и др.); 2. обеспечение условий, безопасных с экологической точки зрения для проживания населения; 3. создание новых рабочих мест; 4. удовлетворение потребностей населения в выпускаемой продукции, услугах; 5. повышение качества и доступности товаров (услуг).	1. соблюдение экологических норм, экологическая безопасность производства; 2. активность объединения и степень влияния деятельности на политику региональных и муниципальных властей; 3. членство в общественной организации; 4. результативность работы организации с точки зрения долгосрочных интересов компании; 5. повышение общественной эффективности и корпоративной социальной ответственности; 6. доступ населения к качественным продуктам, защита прав потребителей продукции, услуг.

Посредники	Финансовые организации	СМИ
1. максимизация полученной прибыли и эффективности финансовых вложений; 2. расширение ассортимента и разработка новых видов продукции; 3. снижение цен и тарифов на продукцию, услуги компании; 4. информационная открытость, снижение рисков.	1. соответствие организации правовым и экономическим нормам 2. соблюдение стандартов раскрытия информации 3. эффективность финансовых вложений, ликвидность компании; 4. минимизация финансовых рисков.	1. обеспечение информационных потоков по продукции, услугам предпринимательских структур; 2. использование ноу-хау, инновационных технологий в предпринимательских структурах; 3. активное применение маркетинговых коммуникаций.
Интересы отраслевой группы стейкхолдеров		
Менеджмент компании	Собственники, акционеры, инвесторы	
1. максимизация прибыли и эффективность финансовых вложений; 2. формирование инфраструктуры, способствующей наиболее полной реализации произведенной продукции, услуг; 3. изучение конъюнктуры товарного рынка, разработка новых видов продукции; 4. обеспечение инвестиционной привлекательности, реализация инновационных проектов, применение инновационных технологий в производственно-хозяйственной деятельности; 5. сохранение (повышение) уровня государственной поддержки 6. повышение качества менеджмента; 7. соблюдение стандартов раскрытия информации и снижение рисков.	1. долгосрочный и стабильный рост стоимости компании, овладение большей рыночной долей; 2. повышение доходности (рентабельности) бизнеса, получение прибыли в виде дивидендов 3. увеличение размера государственных гарантий, мер поддержки и льгот; 4. повышение уровня корпоративного управления, минимизация предпринимательских рисков 5. максимизация использования существующих природных, человеческих, финансовых, материальных ресурсов.	
Сотрудники	Поставщики	
1. сохранение рабочего места, повышение заработной платы и дополнительных вознаграждений; 2. повышение квалификации, карьерный рост. 3. взаимодействие с негосударственными пенсионными фондами (частичное покрытие взноса в НПФ); 4. сотрудничество со страховыми компаниями и получение скидок по программам дополнительного медицинского страхования; 5. выдача гарантий по банковским, ипотечным кредитам; 6. сотрудничество с туристическими агентствами и получение групповых скидок на отдых и ту-	1. выполнение договорных обязательств 2. финансовая стабильность компании, своевременная оплата 3. максимизация эффективности финансовых вложений и полученной прибыли; 4. соблюдение стандартов раскрытия информации и снижение рисков.	

ризм сотрудников.	
-------------------	--

В рамках стратегии сопоставления интересов стейкхолдеров с позиции территориального и отраслевого подходов возникает два типа взаимосвязей: общие интересы, которые служат основой для дальнейшего обеспечения развития предпринимательской структуры и частные интересы, противопоставление которых ведет к конфликту интересов стейкхолдеров. На основе таблицы 26 в диссертации нами выделены общие и частные интересы стейкхолдеров. (табл. 27)

Таблица 27 – Классификация интересов территориальной и отраслевой групп стейкхолдеров на общие и частные

Группы стейкхолдеров	Общие интересы	Частные интересы	Дополнительные конкурентные преимущества
1	2	3	4
Территориальные			
Органы власти и местного самоуправления	1. сохранение финансовой стабильности предпринимательских структур и улучшение делового климата в регионе; 2. увеличение инвестиционных вложений в регион, создание и поддержка привлекательного имиджа региона; 3. достижение целевых показателей программ социально-экономического развития региона;	1. увеличение налоговых поступлений в государственные и местные бюджеты; 2. рационализация и сбалансирование использования природных ресурсов, их воспроизводство; 3. финансовые вложения в социальную инфраструктуру (ремонт дорог, зданий, детских и школьных учреждений); 4. финансирование части общественных, благотворительных мероприятий, вложения в образовательную сферу региона;	– государственная поддержка; – лоббирование интересов;

Население, потребители	1. создание новых рабочих мест; 2. удовлетворение потребностей населения в выпускаемой продукции, услугах; 3. повышение качества и доступности товаров (услуг)	1. развитие инфраструктуры региона, в котором работают предпринимательские структуры для нужд местного населения (дороги, связь, благоустройство и др.); 2. обеспечение условий, безопасных с экологической точки зрения для проживания населения;	– высокая лояльность потребителей
Общественные организации	1. результативность работы организации с точки зрения долгосрочных интересов компании; 2. повышение общественной эффективности и корпоративной социальной ответственности; 3. доступ населения к качественным продуктам, защита прав потребителей продукции, услуг;	1. соблюдение экологических норм, экологическая безопасность производства; 2. активность объединения и степень влияния деятельности на политику региональных и муниципальных властей; 3. членство в общественной организации;	– положительная репутация компании; – общественная значимость и эффективность компании;
Посредники	1. расширение ассортимента и разработка новых видов продукции; 2. информационная открытость, снижение рисков;	1. максимизация полученной прибыли и эффективности финансовых вложений; 2. снижение цен и тарифов на продукцию, услуги компании;	– конкурентные маркетинговые преимущества; – известность торговой марки
Финансовые организации	1. соответствие организации правовым и экономическим нормам 2. эффективность финансовых вложений, ликвидность компании; 3. минимизация финансовых рисков;	1. соблюдение стандартов раскрытия информации;	– устойчивая кредитно-финансовая система компании; – льготное кредитование
СМИ	1. использование	1. обеспечение	– положительная ре-

	ноу-хау, инновационных технологий в предпринимательских структурах; 2. активное применение маркетинговых коммуникаций	информационных потоков по продукции, услугам предпринимательских структур;	путация компании;
Отраслевые			
Менеджмент компании	1. максимизация прибыли и эффективность финансовых вложений; 2. формирование инфраструктуры, способствующей наиболее полной реализации произведенной продукции, услуг; 3. изучение конъюнктуры товарного рынка, разработка новых видов продукции; 4. обеспечение инвестиционной привлекательности, реализация инновационных проектов, применение инновационных технологий в производственно-хозяйственной деятельности;	1. сохранение (повышение) уровня государственной поддержки 2. соблюдение стандартов раскрытия информации и снижение рисков 3. повышение качества менеджмента;	– внедрение ноу-хау в области менеджмента; – система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности.
Поставщики	1. финансовая стабильность компании, своевременная оплата	1. выполнение договорных обязательств; 2. максимизация эффективности финансовых вложений и полученной прибыли; 3. соблюдение стандартов раскрытия информации и снижение рисков;	– доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; – доступ к рынку новых технологий.
Сотрудники	1. повышение квалификации, карьерный рост.	1. сохранение рабочего места, повышение заработной платы	– высокая приверженность персонала; – высокое качество

		и дополнительных вознаграждений; 2. взаимодействие с негосударственными пенсионными фондами (частичное покрытие взноса в НПФ); 3. сотрудничество со страховыми компаниями и получение скидок по программам дополнительного медицинского страхования; 4. выдача гарантий по банковским, ипотечным кредитам; 5. сотрудничество с туристическими агентствами и получение групповых скидок на отдых и туризм сотрудников;	внутреннего обслуживания; – квалифицированные кадры; – улучшение условий труда и отдых; – увеличение продолжительности жизни работников. – повышение уровня образованности работников.
Собственники	1. долгосрочный и стабильный рост стоимости компании, овладение большей рыночной долей; 2. повышение доходности (рентабельности) бизнеса, 3. увеличение размера государственных гарантий, мер поддержки и льгот; 4. повышение уровня корпоративного управления, минимизация предпринимательских рисков.	1. получение прибыли в виде дивидендов 2. максимизация использования существующих природных, человеческих, финансовых, материальных ресурсов;	

На основе приведенной выше таблицы все общие и частные интересы стейкхолдеров классифицированы нами по трем признакам: интерес владения, интерес пользования и интерес распоряжения. Данный классификационный признак описан в работе Белкиной Н. А. и Слава П. А.

Таблица 28 – Матрица интересов территориальной и отраслевой групп стейкхолдеров предпринимательской структуры

стейкхолдеры	общие интересы			частные интересы		
	владения	пользования	распоряжения	владения	пользования	распоряжения
Территориальная группа						
Органы власти и местного самоуправления	3	2	1	1	2	3, 4
Население, потребители	3	2	1	2		1
Общественные организации	3	2	1	1		2,3
Посредники	2		1	1	2	
Финансовые организации	3	1,2			1	
СМИ		1	2			1
Отраслевая группа						
Менеджмент компаний		3,4	1,2	3	1,2	
Поставщики		1		2	1	3
Сотрудники	1			1	2-5	
Собственники	1	3	2,4	1		2

Примечание

1,2,3, 4,5 – номера интересов по таблице 29

Составленная нами матрица интересов территориальной и отраслевой групп стейкхолдеров предпринимательской структуры позволяет наглядно проследить различные виды интересов и сопоставить их с интересами стейкхолдеров как внутри самой группы, так и между территориальной и отраслевой группами. Такой подход, на наш взгляд, позволяет более осознанно подходить к разработке стратегии управления взаимоотношениями предпринимательской структуры со стейкхолдерами, соотнося их интересы и конкурентные преимущества от связи с заинтересованными группами.

Выделение общих и частных интересов групп стейкхолдеров в развитии потенциала предпринимательской структуры, дальнейшая их консолидация, направленная на эффективное функционирование предпринимательских структур, позволяет не только определить приоритетные направления развития, но и удовлетворять потребности самой предпринимательской структуры, ее партнеров, контрагентов, а также общества и государства в целом.

Проведенные нами исследования позволяют сделать вывод, что в отношениях с некоторыми заинтересованными группами для компании более важны краткосрочные взаимодействия, с другими — долгосрочные. При этом наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники, потребители, акционеры, поставщики, дистрибьюторы, СМИ, финансовые и общественные организации. (табл. 29)

В последние два десятка лет интерес руководителей организаций к вопросу влияния на заинтересованные группы только усиливается, потому как научным сообществом и практиками бизнеса разрабатываются все новые и новые инструменты измерения репутации, методики исследования влияния заинтересованных групп на предпринимательскую структуру, способы управления отношениями с ними. Общий подход в бизнесе к эффективности заключается в разработке и внедрении в компаниях единой интегрированной системы коммуникаций со всеми заинтересованными группами.

Таблица 29 – Группировка стейкхолдеров предпринимательской структуры по срокам взаимодействия

стейкхолдеры	краткосрочное	среднесрочное	долгосрочное
Территориальная группа			
Органы власти и местного самоуправления		+	
Население, потребители			+
Общественные организации	+		
Посредники		+	

Финансовые организации			+
СМИ	+		
Отраслевая группа			
Менеджмент компании		+	
Поставщики		+	
Сотрудники		+	
Собственники			+

В настоящее время недостаточно создать новую для клиентов ценность, необходимо создать в ней потребность, показать важность нового товара, услуги. Для этого требуется создать механизм передачи ценности от компании клиенту; в определенной мере им является система работы с заинтересованными группами.

Предложенная в диссертации политика развития потенциала предпринимательской структуры через укрепление отношений с заинтересованными группами (стейкхолдерами) состоит из следующих основных этапов:

1 этап - Определение заинтересованных групп, оказывающих влияние на предпринимательскую структуру и определение приоритетов предпринимательской структуры в отношениях с заинтересованными группами;

2 этап – выявление и классификация интересов групп стейкхолдеров в отношении развития потенциала предпринимательской структуры;

3 этап - определение целей предпринимательской структуры, плана действий в отношении каждой из заинтересованных групп;

4 этап – разработка алгоритма согласования интересов групп стейкхолдеров, выделение необходимых ресурсов и реализация алгоритма;

5 этап - текущий мониторинг отношений с заинтересованными группами, оценка эффективности этих отношений с точки зрения целей компании и внесение необходимых корректив в политику по развитию этих отношений.

К основным рекомендациям по взаимодействию предпринимательской структуры со стейкхолдерами в диссертации отнесено следующее:

- активное участие в региональных отделениях деловых объединений (торгово-промышленная палата, Российский союз промышленников и предпринимателей, Деловая Россия);
- активное взаимодействие с региональными отделениями политических партий;
- привлечение влиятельных деловых партнеров, инвесторов из числа международных финансовых организаций (ЕБРР, МФК), фондов прямых инвестиций;
- активное привлечение средств массовой информации к проводимым мероприятиям;
- определение круга наиболее важных для компании партнеров, сотрудничество с которыми соответствует среднесрочным и долгосрочным целям компании;
- регулярное информационное взаимодействие с основными деловыми партнерами;
- регулярные встречи сотрудников предпринимательской структуры с представителями стейкхолдеров;
- взаимодействие с партнерами в процессе выработки и реализации совместных решений в интересах социально-экономического развития региона.

В результате внедрения маркетинговых решений по формированию партнерских отношений персонала компании согласно расчетам, произведенным в диссертации, производительность труда выросла на 6 %, при этом заметно улучшились не только количество, но и качество выполняемых работ, а размер среднемесячной заработной платы вырос на 10,5 %.

Оценка эффективности процесса повышения взаимодействия компании с покупателями и стимулирования продаж требует учета специфики производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур при прямом и непосредственном взаимодействии с покупателями проще отследить реакцию клиента, проанализировать изменения потока покупателей до внедрения мероприятий по стимулированию продаж и последующий период.

Экономический эффект от использования целей стимулирования, ориентированных на покупателя (E_c) формально, можно выразить в виде формулы:

$$E_c = \sum_{i=1}^M q_i \quad (2)$$

где N – число покупателей, чел.,

q_i = средний размер покупки i – покупателя, руб.

Располагая информацией со своих сканирующих устройств на кассе, предпринимательская структура может быстро и адекватно реагировать на реакцию покупателей, а значит, корректировать кампанию по продвижению продукции по мере необходимости, вплоть до прекращения.

Экономические показатели отражают влияние внедренных мероприятий на факторы, определяющие коммерческую деятельность магазина. Это такие количественные результаты, как рост объема продаж, увеличение рыночной доли, повышение прибыльности. Коммуникативные показатели характеризуют влияние предложенных мероприятий на изменения в отношении покупателей к самому магазину, его имиджу и т.д. Они могут измеряться как количественно, так и качественно.

С точки зрения маркетинга эти две группы показателей одинаково важны, однако, как показывает практика, например, предприятия розничной торговли чаще всего интересуются первой группой показателей, хотя экономическая эффективность зависит от степени ее коммутационного воздействия на покупателей.

Таблица 30 - Оценка эффективности уровня взаимодействия программы с покупателями предпринимательских структур

Показатель	До проведения стимулирующих мероприятий	Плановая	После проведения стимулирующих мероприятий	Отклонение от плана +/-	Темп прироста, %
Число покупателей в день, человек.	40	49	53	+ 13	32
Средняя стоимость чека, р.	2000	2500	2750	+ 750	37
Однодневный товарооборот, тыс. р.	80000	122500	145750	+ 65750	82

Из данных таблицы 30 видно, что среднее число покупателей в исследуемых предпринимательских структурах в день после проведения необходимых мероприятий составило 53 человека, что на 13 человек больше, чем было до внедрения предложенных мероприятий. Средняя стоимость чека увеличилась на 37% и составила 2750 рублей. Однодневная выручка от продаж увеличилась на 82%.

Подводя итоги можно сделать выводы, что комплекс мер, предложенный для повышения уровня взаимодействия с покупателями, а также увеличения ряда экономических показателей был успешно реализован. Специалистам отдела маркетинга нами рекомендовано проводить оценку результатов маркетинговой кампании. На основе опросов потребителей можно выяснить, многие ли из них помнят кампанию, что они думали в момент ее проведения, многие ли воспользовались предлагавшимися выгодами, как сказалась она на их последующем покупательском поведении.

Таким образом, следуя разработанным в диссертации рекомендациям, предпринимательские структуры смогут улучшить свои партнерские отношения с поставщиками, партнерами и конкурентами, а это является одним из важнейших направлений развития экономики региона. Так же приведенные выше мероприятия позволят руководству поддерживать разработанную систему управления на высоком уровне и добиться еще больших успехов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования показали, не существует общего списка стейкхолдеров для всех компаний или даже для одной компании (он будет изменяться во времени). Круг тех, кто воздействует и тех, на кого оказывается влияние, зависит от отрасли, компании, географии и рассматриваемой проблемы. Новая бизнес стратегия и изменения в бизнес окружении очень часто будут означать включение новых групп стейкхолдеров. Поэтому необходимо постоянно изучать своих стейкхолдеров.

Теория взаимоотношений обеспечивает следующие преимущества для предпринимательской структуры:

- достигается снижение издержек, особенно связанных с привлечением клиентов;
- у компании растут число и сумма покупок, поскольку постоянные потребители увеличивают расходы по возрастающей ставке, и итоговая прибыль превышает скидки этой категории потребителей. Потеря такого сегмента — потеря высокой прибыли;
- обеспечивается наличие ключевой группы потребителей, которая предоставляет фирме рынок для тестирования и вывода новых продуктов или предложений с меньшим риском, благодаря чему уменьшается неопределенность для фирмы в целом;
- выстраивается барьер для входа конкурентов на рынок за счет удержания стабильной базы потребителей, кроме того, стабильная база удовлетворенных потребителей является залогом удержания персонала фирмы.

В настоящее время теория взаимоотношений, партнерских взаимоотношений представляет собой весьма обширную концепцию с «абсолютно проницаемыми и эластичными» границами. Множество точек зрения академических деятелей и практиков, хоть и затрудняют выработку единого общепризнанного

подхода к данной концепции, но, с другой стороны, позволяют рассматривать её во всей присущей ей глубине и разнообразии мнений.

Для формирования и полноценного функционирования теория взаимоотношений в бизнесе необходимо рассматривать как систему, которая состоит из отдельных элементов, каждый из которых играет свою роль в функционировании всей системы. Связи между элементами этой системы взаимоотношений определяются на основе определенных принципов, от соблюдения которых зависит целостность всей системы и её эффективность. Эффективность всей системы, в свою очередь, будет зависеть от того, насколько полно учитываются и удовлетворяются интересы предприятий-партнеров, которые, в свою очередь, составляют структуру ценностей маркетинга партнерских отношений.

В заключение диссертационной работы сделаны выводы и предложения, основные из которых заключаются в следующем:

1. Для формирования и полноценного функционирования теории стейкхолдер-менеджмента предпринимательскую структуру необходимо рассматривать как систему, состоящую из отдельных элементов, связи между которыми формируются на основе определенных принципов. Эффективность всей системы стейкхолдер-менеджмента зависит от полноты учета и удовлетворения интересов стейкхолдеров.

2. Эффективность функционирования механизма системы стейкхолдер-менеджмента компании в среднесрочном периоде выражается в росте стоимости бизнеса, оптимизации издержек и доходов, отдаче от инвестиций, развитии эффективной логистики, а в долгосрочном периоде в – повышении репутации компании, улучшении качества нанимаемого персонала и моральной ответственности сотрудников, повышении устойчивости бизнеса за счет лучшего управления рисками.

3. Теория взаимоотношений со стейкхолдерами обеспечивает следующие преимущества для предпринимательской структуры: снижение издержек, осо-

бенно связанных с привлечением новых покупателей; рост числа и суммы покупок, наличие ключевой группы потребителей; выстраивание барьеров входа конкурентов на рынок за счет удержания стабильной базы потребителей и др.

В связи с этим рекомендуется:

1. В целях улучшения партнерских отношений использовать разработанные рекомендации по взаимодействию предпринимательских структур реального сектора экономики с внешними и внутренними стейкхолдерами.

2. При определении круга партнеров использовать авторскую классификацию стейкхолдеров по критерию и влияния на целевую функцию предпринимательских структур.

3. Применять разработанный механизм взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами в конкурентной среде и профессионально значимые качества и навыки, обеспечивающие эффективное взаимодействие предпринимательских структур со стейкхолдерами;

В ходе диссертационного исследования были намечены определенные перспективы использования теории взаимодействия предпринимательской структуры со стейкхолдерами:

1. Использование разработанного алгоритма приводит к уменьшению времени решения задачи, позволяет учитывать все критерии вариативного разнообразия и многоцелевых интересов при оценке показателей, влияющих на эффективность взаимодействия.

2. Предложенная матрица интересов территориальной и отраслевой групп стейкхолдеров предпринимательской структуры позволяет сопоставить интересы стейкхолдеров как внутри, так и между территориальной и отраслевой группами, осмысленно подходить к разработке стратегии управления взаимоотношениями предпринимательской структуры со стейкхолдерами, соотнося их интересы и конкурентные преимущества от связи с заинтересованными группами.

3. Группировка общих и частных интересов стейкхолдеров в развитии потенциала предпринимательской структуры и дальнейшая их консолидация, позволяет определять приоритетные направления развития и удовлетворять потребности предпринимательской структуры, ее партнеров, контрагентов, а также общества и государства в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2004. – 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 389 с.
3. Александров Ю.А. Социальная ответственность, теория стейкхолдеров и стоимость компании [Электронный ресурс]. Режим доступа http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2008/27_3.pdf
4. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. - СПб: Изд-во Спб ун-та, 2007. – 324 с.
5. Анн Холгер, Багиев Г. Л. Маркетинг: особенности организации международных бизнес-коммуникаций: Учебное пособие.- СПб.: СПбГУЭФ 1998.- 238 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.- 285 с.
7. Антонов В. Г. Корпоративное управление. М.: Форум, ИНФРА-М. – 2006 г. - 288 с.
8. Аренков И. А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения.- СПб.: СПбУЭФ, 1997.- 352 с.
9. Асаул А. Н., Павлов В. И., Бескиер Ф. И., Мышко О. А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб. : Гуманистика. -2006. –328 с.
10. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности Учебник. СПб.: АНО ИПЭВ. - 2009. - 336с.
11. Асеев В. Г. Единство содержательной и динамической сторон мотивации. В сб. ст. «Принцип системности в психологических исследованиях».- М.: Наука, 1990.- 381 с.
12. Афанасьева Н. В., Багиев Г. Л., Лейдиг Г. Конкуренция и инструментальный эффективного предпринимательства.- СПб.: СПбУЭФ, 1996.- 290 с.
13. Багиев Г.Л. Маркетинг: Информационное обеспечение. Бенчмаркинг.- СПб.: СПбУЭФ, 1996.- 170 с.
14. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 405 с.

15. Белкина Н. А., Слав П. А. Классификация экономических интересов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. – 2011. - №28 (245). – С. 58-66
16. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. — М.: КНОРУС, 2005. — 672 с.
17. Браверман А. А. Маркетинг и полный хозрасчет.- М.: Тисса, 1999.- 245 с.
18. Веревошкин А. А. Социальное инвестирование в системе корпоративной ответственности бизнеса Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. – Москва - 2011. – [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://economy-lib.com/sotsialnoe-investirovanie-v-sisteme-korporativnoy-otvetstvennosti-biznesa#ixzz318GhNFxk>
19. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. [Электронный ресурс]. Режим доступа / www.dkipb.com
20. Взаимодействие со стейкхолдерами или бриджинг / [Электронный ресурс]. Режим доступа www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=160
21. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- М.: Гардарики, 1998. - 350 с.
22. Владельцы завода ОАО «Дека» в Великом Новгороде продолжают делить бренды / news.novgorod.ru/news/76185/
23. Волков С. И. , Восканян Р. С. Товарные знаки в условиях рыночной экономики.- М.: МЛ «Путь», 1991.- 271 с.
24. Герасимчук З. В. Особенности выделения и согласования интересов стейкхолдеров в рамках развития рекреационного потенциала региона [Текст] / З. В. Герасимчук, Ю. Е. Дашук // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 163-168.
25. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело.- М.: Внешторгиздат, 1990.- 256 с.
26. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие.- СПб.: Специальная литература, 1995.- 97 с.

27. Годовой отчет ОАО «Дека» 2013 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.deka.com.ru/club/ad.html>
28. Голубков Е.П. Основы маркетинга. - М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с.
29. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. Теория, практика и методология. – М.: Финпресс, 1999. – 389 с.
30. Гордин В. Э. Социальная политика и социальный маркетинг.- СПб.: СПбУЭФ, 1993. - 241 с.
31. Гутман Г.В. О.Б. Дигилина, Н.И. Чукин Формы кооперативного движения в условиях рыночных реформ. М.: Дашков и К. – 2006. – 376 с.
32. Динамика развития малого предпринимательства в регионах России в 2013 году (*малые предприятия, включая микропредприятия*) / Сост. Ф. С. Сайдуллаев М.: НИСИПП, май 2014 – 34 С.
33. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. Пер. с нем.- М.: Высшая школа, 1995.- 345 с.
34. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб: Изд-во «Питер», 1999. - 560 с.
35. Долматова В. Ю. Развитие организационно-экономических условий и форм реализации социальной ответственности бизнеса в России Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. – Ростов-на-Дону - 2011. – [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://economy-lib.com/razvitie-organizatsionno-ekonomicheskikh-usloviy-i-form-realizatsii-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa-v-rossii#ixzz318NlehPT>
36. Дурович А.Д. Маркетинг предпринимательской деятельности. - М.: Финансы и статистика, 1997. – 290 с.
37. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки. - М., 2007. – 11 с.
38. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
39. Зуб. А. Т. Стратегический менеджмент - теория и практика. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе. [Электронный ресурс]. Режим доступа http://polbu.ru/zub_smanagement/ch14_all.html

40. Игумнов О.А. Теоретические аспекты генезиса концепции корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-genezisa-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti>

41. Кабаков В. С, Порховник Ю. М., Зубов И. П. Менеджмент: проблемы, программы, решения.- Л.: Лениздат, 1990. – 129 с.

42. Капелюшников Р. И. Поведенческая экономика и "новый" патернализм. Часть II // Вопросы экономики. 2013. № 10

43. Капелюшников Р. И. Поведенческая экономика и «новый» патернализм. Часть I // Вопросы экономики. 2013. № 9

44. Капелюшников Р. И., Гимпельсон В. Е., Жихарева О. Б. Движение рабочих мест: что говорит российская статистика / Препринты. Высшая школа экономики. Серия WP3 "Проблемы рынка труда". 2014. № 02

45. Карпус П. А. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефетегазовой компании // Экономика и управление. – 2009. - №7-8. – С. 30-34

46. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия. Спб.: Питер. – 2009. – 224 с.

47. Катенев В.И., Юлдашева О.У., Маркетинг взаимодействия на промышленных рынках: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУЭФ, 1994.- 65 с.

48. Кибанов А. Я. , Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: Кнорус. – 2009. – 245 с.

49. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г. Этика деловых отношений. – М.: ИНФРА-М. – 2002. – 368 с.

50. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте. «Управление проектами» под ред. Дж. К. Пинто.- М.: Питер, 2004. – 134 с.

51. Клейнер Г.Б. Россия на пути к современной, динамичной и эффективной экономике. Монография. Российская академия наук, М.: 2013, 93 с. Режим доступа: <http://www.ras.ru/FStorage/Download.aspx?id=8723ae9d-383c-4404-b602-e17eab2c5b88>

52. Клейнер Г. Б. Российский дисменеджмент: проблемы преодоления. Глобальный мир: антикризисные императивы, модернизация, институты. Том II. М.: Вузовская книга, 2012
53. Инновационные программы подготовки современных менеджеров. Монография. М.: Научные технологии, 2013, 84 с
54. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие / пер. с франц. под ред. проф. Я.В.Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2002. – 576 с.
55. Конфликты со стейкхолдерами [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=161
56. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 620 с.
57. Косякова И. В. Влияние стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса организации в условиях рыночной конкуренции [электронный ресурс]. – Режим доступа http://vestnik.ssu.samara.ru/articles/98_7.pdf
58. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: «Ростинтэр», 1996. - 704 с.
59. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 2002. - 233 с.
60. Малхтора Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание.: Пер. с англ. - М.: «Вильямс», 2002. - 960 с.
61. Маркетинг: общий курс. Учебное пособие / Под ред. Колужновой Н.Я., Якобсона А.Я. – М.: Изд-во Омега – Л. 2006. – 476 с.
62. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623 с.
63. Методы управления и сотрудничества со стейкхолдерами [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=158
64. Мильнер Б. Теория организации: Учеб.: [Для вузов по экон. спец.] / Б. З. Мильнер. — 2-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2002. — 477 с
65. Мильнер Б. Управление знаниями в корпорациях / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова; под ред. Б. З. Мильнера ;

Нац. Совет по корпоративному упр., Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Гос. ун-т упр. — Москва : Дело, 2006. — 303 с.

66. Мильнер Б.З. Корпоративная культура. Учебное пособие. Под ред. А.Г.Поршнева и Б.З.Мильнера. Авторский коллектив: Дерябина М.А., Исправникова Н.Ф., Лапин Н.И., Лукашенко О.В. и др. Москва: ГОУВПО Государственный университет управления, 2003.

67. Михалев О. Моделирование потребительского поведения // Маркетинг.- 2004.- № 3.- С.66-71.

68. Мокрова Л., Додокин К. Великий гудвилл. Управление деловой репутацией, 2008. [электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.advertology.ru/article64319.htm>;

69. Моргунова Р. В. Инновационный механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных предприятий. Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. Владимир. - 2009. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://economy-lib.com/innovatsionnyy-mehanizm-upravleniya-vzaimootnosheniyami-so-steykholderami-kрупnyh-predpriyatiy#ixzz318EpdImx>

70. Моргунова Р.В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий // Бизнес в законе. – 2009. – №5. .344-348

71. Морозов В.В. Маркетинг. – М.: «Финпресс», 2007. - 255 с.

72. Новиченкова Л. Деловая репутация — от системы к результату: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.phpidarticle=003132>

73. Окрепилов В. В., Глухов В.В. Управление качеством жизни. - СПб.: Наука, 2008. - 484 с.

74. Окрепилов В. В. Экономика качества. – СПб.: Наука. – 2011. – 412 с.

75. Омарова Н. Ю., Якубов Б. А. Эволюция концепции стейкхолдер-менеджмента. Сборник материалов II международной научно-практической конференции: «Развитие экономических и междотраслевых наук в XXI веке». Новосибирск 31.07.2014

76. Омарова Н. Ю., Митин С. Г., Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2012. - № 28. – С. 149-154

77. Официальный сайт ОАО «Дека» / www.deka.com.ru

78. Панфилова, А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. - М.: Флинта, МПСИ, 2007.- 201 с.

79. Перекрестов, Д.Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики. Монография / Д.Г. Перекрестов, И.П. Поварич, В.А. [Шабашев](#). – Изд-во «Академия Естествознания», 2011. [[Электронный ресурс](#)]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/139>.

80. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ деятельности фирмы: Практические рекомендации. Методические основы. Порядок проведения. – М.: Ось, 2002. – 80 с.

81. Питер Р. Диксон Управление маркетингом. Перевод с англ.- М.: БИНОМ, 1998.- 267 с.

82. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. – М.: ИД «Юрайт», 2010.

83. Попов С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. – М.: ИД «Юрайт», 2012.

84. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). –С. 60-65.

85. Радыгин А. Внешние механизмы корпоративного управления. Серия "Научные труды" № 104 / Соавт.: Р.М. Энтов, А.Е. Абрамов, И.В. Межераупс, Г.Н. Мальгинов, А.В. Сизов, Н.А. Шмелева. - М.: ИЭПП, 2007.

86. Радыгин А. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений. Серия "Научные труды" № 101 / Соавт.: Р. Энтов, И. Межераупс, П. Швецов. - М.: ИЭПП, 2006.

87. Роль маркетинга в повышении эффективности работы предприятия в условиях рыночной экономики [Электронный ресурс]. - Режим доступа www.my-market.ru/market__41.html
88. Ромат Е. В. Реклама в системе маркетинга: Учебное пособие.- Харьков, 1995.- 150 с.
89. Рудык Н. Структура капитала корпораций: теория и практика. М.: Дело, 2004. - 272 с.
90. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
91. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З., Гунин В.Н., Кибанов А.Я., Турусин Ю.Д., Устинов В. А. Менеджмент организации Москва ИНФРА-М 1995. ББК 65.050.9(2)2.
92. Саакова Л. В., Гавришин К. В. Управление корпоративной репутацией на основе парадигмы устойчивого развития // Проблемы современной экономики. – 2011. - N 2 (38) [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3662>
93. Саломатин Н. А., Поршнева А. Г., Румянцева З. П. Финансовый менеджмент. Учебное пособие, 84 с., на основе раздела с учебника - Управление организацией. Под ред. А. Г. Поршнева. (2-е изд.)
94. Санин В. В. Баланс и конфликт финансовых и экономических интересов стейкхолдеров в корпоративной стратегии холдинга Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. – Санкт-Петербург - 2011. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://economy-lib.com/balans-i-konflikt-finansovyh-i-ekonomicheskikh-interesov-steykholderov-v-korporativnoy-strategii-holdinga#ixzz318G60fsC>
95. Сбытовой маркетинг. Основные понятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.market-pages.ru/osnmark/34.html
96. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами. [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://hrm.ru/steykkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami>

97. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике.- М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997.- 345 с.
98. Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента.- 2006.- №3.- С. 27–54.
99. Соловьев Б.А. Основы теории и практики маркетинга.- М.: МИНХ им. Г. В. Плеханова, 1991.- 278 с.
100. Статистика науки и исследований: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л. М. Гохберга.- М.: ЦИСН, 1996.- 167 с.
101. Стейкхолдеры и их интересы по отношению к компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=157
102. Стратегия фирмы и ее стейкхолдеры: связи и взаимное влияние [Электронный ресурс]. – Режим доступа www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=162
103. Титов А. Б. Маркетинг и управление инновациями. - СПб.: Питер, 2001. - 240 с.
104. Тихонова В. В. Совершенствование управления корпоративным взаимодействием групп стейкхолдеров открытого акционерного общества Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. – Санкт-Петербург - 2011. – [Электронный ресурс] Режим доступа <http://economy-lib.com/sovershenstvovanie-upravleniya-korporativnym-vzaimodeystviem-grupp-steykholderov-otkrytogo-aktsionernogo-obschestva#ixzz318FpzG00>
105. Томилов В. В., Крупанин А. А. Экономико-организационные основы предпринимательства.- СПб.: СПбУЭФ, 1996.- 178 с.
106. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: книготорговый центр Маркетинг, 2002. – 892 с.
107. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2003. – 347с.

108. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. — 2010. — № 1. — С. 22–27 [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://elibrary.ru/download/82572610.pdf>

109. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 645 с.

110. Хедберг Т. Делу - дело. Планирование компании, стратегии маркетинга и реклама промышленных товаров и специальных услуг. - М.: МЦНТИ, 1991.- 112с.

111. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 560 с.

112. Чмель С. Ю. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. — Москва - 2011. — [Электронный ресурс]. —Режим доступа <http://economy-lib.com/formirovanie-strategii-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya-na-osnove-garmonizatsii-tseley-steykholderov#ixzz318FTSkWG>

113. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. Пер. с нем.- М.: Республика, 1995.- 341 с.

114. Щербаченко П. С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. — Москва - 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://economy-lib.com/formirovanie-protsesssa-upravleniya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennostyu#ixzz318GzamhP>

115. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ.- М.: Экономика, 1990. - 256 с.

116. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова.- СПб.: Специальная литература, 1995.- 180 с.

117. Энтов Р., Радыгин А., Корпоративное управление и защита прав собственности: эмпирический анализ и актуальные направления реформ. ИЭПП, Научные труды. №36. — М.: ИЭПП, 2001.

118. Яковлев А. Сумерки. — М., ООО «Издательская фирма Материк», 2003. — 687 с.
119. Якубов Б.А. Рекомендации по взаимодействию предпринимательских структур с партнерами на промышленном рынке / Б.А. Якубов // Научные труды вольного экономического общества: научное издание. — Москва — Великий Новгород. 2013. - Т. 276. — 525 с. — С. 368 — 377.
120. Якубов Б.А., Куракина Л.Ю. Разработка программы взаимодействия предпринимательских структур со стейкхолдерами как субъектами маркетинговой системы / Б.А. Якубов, Л.Ю. Куракина // Научные труды вольного экономического общества: научное издание. — Москва — Великий Новгород. 2013. - Т. 276. — 525 с. — С. 62 — 70.
121. Янковская А. А. Институциональная среда социальной ответственности предприятия: теоретико-экономический анализ Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. — Санкт-Петербург - 2008. — [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://economy-lib.com/institutsionalnaya-sreda-sotsialnoy-otvetstvennosti-predpriyatiya-teoretiko-ekonomicheskii-analiz#ixzz318GKudnv>
122. Askerman K. W. How Companies Respond to Social Demands // Harvard Business Review. 1973. Vol. 51. N4. P. 88-98.
123. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N. Y.: Harper&Row, 1953.
124. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34. №4. P. 39-48.
125. Clarkson M. The Corporation and its stakeholders - the Classic and Contemporary Readings // Toronto: University of Toronto Press, 1998 page 87/ Кларксон М Корпорация и ее стейкхолдеры — классические чтения// ТоронтоПресс, 1998.
126. De Bettines H.C. Reviewing Meanings and Contexts of Role of Business in Society. Launch of the European Academy of Business and Society.

Fontenebleau. July 5. 2002. [Электронный ресурс]. – Режимдоступа: www.e-abis.org.

127. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. N 1. P. 65-91.

128. Frederick W.C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affaires // California Management Review. 1986. Vol. 18. N 2. P.126-141.

129. Freeman R. Edward Strategic Management: A stakeholder approach. — Boston: Pitman, 1984. — ISBN 0273019139

130. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. 1984.

131. Jensen, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Harvard Business School Working Paper, 2002, No. 00-058

132. Jones Th., Wicks A. Convergent Stakeholder Theory // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. N 2. P. 206-221.

133. Mendelow, A. (1991) 'Stakeholder Mapping', Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA (Cited in Scholes, 1998).

134. 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. In: Academy of Management Review. Vol. 22. No.4. (Oct.,1997), pp. 853–888.

135. Porter M.E., Kramer M. R. 2011. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011. – Jan.-Feb.

136. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. 2002. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press.

137. Preston L.E., Post J.E. Private management and Public Policy. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975.; Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organisational Wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002.

138. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *In: Academy of Management Executive* 5(2): 61–75.

139. Schwartz M., Carroll A. Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach // *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13. N 4. P. 503-530.

140. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework // *California Management Review*. 1975. Vol. 17. N 3. P. 58-64.

141. Turner, J. R., Kristoffer, V., et al., Eds. (2002). The Project Manager as Change Agent. London, McGraw-Hill Publishing Co. Turner, J. R., Kristoffer, V., et al., Eds. (2002). The Project Manager as Change Agent. London

142. Wartick S., Cochran P. The Evolution of the Corporate Social Performance Model // *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. N 4. P. 758-769.

143. Wood D. Corporate Social Performance Revisited // *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. N4. P. 691-718.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1 - Система поведения продавца-консультанта

Этап	Необходимо	Недопустимо
1. Встреча клиента. Задача: Дать почувствовать покупателю, что ему рады и готовы помочь.	-поздороваться с покупателем; -улыбнуться покупателю; - установить с покупателем зрительный контакт; -наблюдать за покупателем, чтобы определить не нужна ли ему консультация и помощь.	- холодный, отстраненный взгляд; - формальное приветствие; - невнимание к покупателю.
2. Консультирование клиента. Задача: установить доверительные отношения с покупателем, вызвать у него доверие к вашей консультации и вашей оценке.	- предоставить самую полную информацию по интересующим покупателя вопросам; - стимулировать покупателя, получить чувственное впечатление от продукции (потрогать, открыть, закрыть, нажать на кнопки и др.); - дать сравнительную характеристику моделей одной группы товара.	- давать сравнительную оценку товаров, произведенного в разных странах (немецкое лучше английского); - давать оценку производителю определенного товара в сравнении с другими марками («Adidas» лучше «Nike»).
3. Выяснение потребностей клиента. Цель: Понять чего хочет покупатель, какие требования он выдвигает к товару.	- проявлять деликатность и такт; - поинтересоваться есть ли у клиента опыт обращения с подобным товаром, что ждет клиент от того или иного товара; - поинтересоваться, для чего приобретается данный товар, с какой це-	- оценивать самому финансовые возможности клиента; - задавать слишком откровенные вопросы о его быте; - торопить клиента.

	лю он будет использо- ван.	
4. Предложение/убежде- ние произвести покупку Цель: Создать условия, чтобы покупатель опре- делился в своем выборе.	- предложить клиенту несколько видов товара, которые в наибольшей степени соответствуют его потребностям; - еще раз рассказать о функциональных особенностях и качествах выбранного товара; - показать как эти функ- циональные качества со- ответствуют потребно- стям покупателя; - сделать паузу, дать по- купателю возможность определиться; - при необходимости предложить альтерна- тивный товар со скид- кой.	- давить на покупателя; - давать неаргументиро- ванные оценки товару (лучше, хуже, каче- ственной); - давать отрицательные оценки конкурентам.
5. Оформление покупки. Цель: уберечься от об- щества потребителей.	- пояснить механизм оплаты, порядок оформ- ления документов; -оформить покупку в со- ответствии с правилами.	
6. Прощание	- улыбнуться покупате- лю; - пожелать ему чего- нибудь хорошего; - пригласить его посе- тить магазин еще раз.	- формальное прощание.



Рисунок 1 – Схема взаимодействия ЗАО «Авторемонтный завод» с субъектами маркетинговой системы

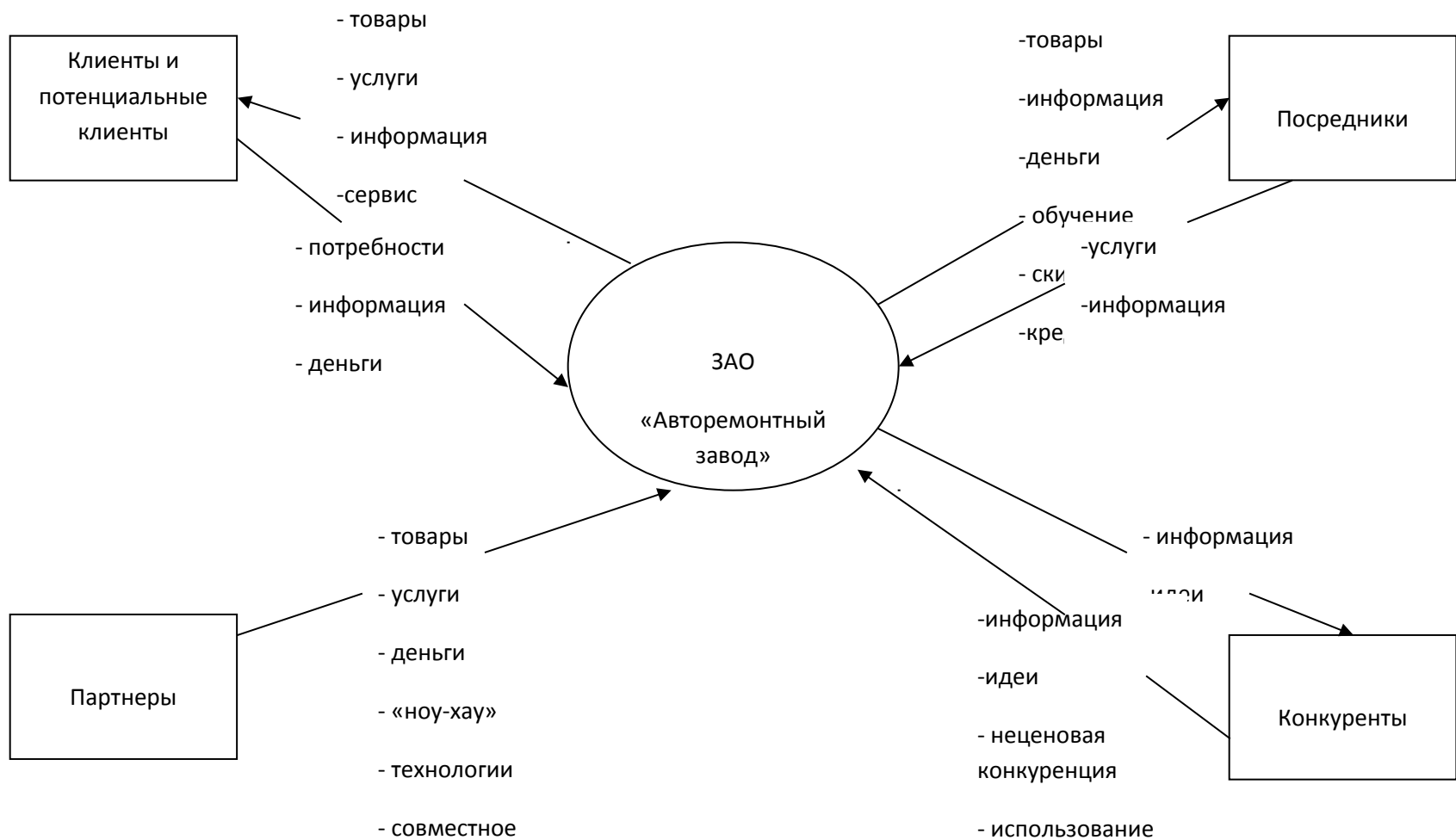


Рисунок 2 – Схема взаимодействия ЗАО «Авторемонтный завод» с субъектами маркетинговой системы после внедрения разработанной программы

