

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ
УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ
КОНКУРЕНТОСТОПОСТОБНОСТИ**

Ю.Г. Вайлунова

Основной целью любого предприятия в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке, рост или, по крайней мере, стабильное получение прибыли. Это возможно только при ориентации на максимизацию прибыли. Главным фактором увеличения прибыли является высокая конкурентоспособность предприятия.

В современных условиях в Республике Беларусь происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности. Одним из таких инструментов является организация эффективного взаимодействия с заинтересованными в успешном функционировании этого предприятия сторонами. У каждого предприятия, даже у небольших, есть несколько групп субъектов с разными интересами, с которыми оно может находиться во временном или постоянном сотрудничестве. Вопросам изучения этих интересов, путям решения возникающих проблем между внешними и внутренними участниками, налаживанию взаимоотношений между партнерами и посвящена одна из управленческих теорий – теория заинтересованных сторон (stakeholder theory), отражающая развитие партнерских отношений.

Теория стейкхолдеров исходит из того, что для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятие должно учитывать не только свои интересы, но и интересы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – покупателей, поставщиков, конкурентов, государственных учреждений и организаций, органов регионального управления, финансовых посредников, то есть развивать партнерские отношения.

В развитие отдельных аспектов управления отношениями с заинтересованными сторонами, представляющих теоретические и методологические подходы, большой вклад внесли такие зарубежные ученые как Э. Фриман, П. Данселми, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Барни, Р. Грант, Г. Минцберг, М. Портер, Л. Престон, А. Чандлер, Т. Дональдсон, К. Эндрюс и др.

Общим аспектам проблемы интеграционных образований, сетевых взаимодействий и управления партнерскими отношениями посвящены труды таких российских авторов, как В.Л. Берсенев, В.С. Бочко, С.Г. Важенин, В.С. Катькало, С.Ю. Кузнецов, С.П. Куш, А.К. Ляско, Н.И. Мелентьева, О.И. Никонов, Е.В. Попов, М.М. Смирнова, И.О. Сорокина, А.И. Татаркин.

В Беларуси исследования в области партнерских отношений проводят И.Л. Акулич, Г.А. Веденин, В.С. Фадеев, Г.А. Яшева и др.

Немногочисленные публикации по этой проблеме в отечественной экономической литературе посвящены, как правило, правовым и организационно-техническим вопросам сотрудничества в отдельных видах деятельности через систему лизинговых отношений, совместного предпринимательства, франчайзинга и др. Однако эти публикации не дают возможности отбора эффективных вариантов партнерских отношений, которые оцениваются, как правило, на основе маркетинговых исследований.

Теоретическое исследование показало, что большинство ученых посвящали свои труды общим аспектам партнерских отношений, не изучая влияния этих отношений на формирование конкурентных преимуществ предприятий.

Присуждённая в 2009 году Нобелевская премия О. Уильямсону за исследования в области экономики институтов подчёркивает важность и актуальность оценки различных форм организации, в том числе гибридных, к которым относятся партнёрские отношения [2, с. 27].

В этой связи целью статьи явилось обоснование институционального подхода к повышению конкурентоспособности предприятия на основе концепции заинтересованных сторон. В соответствии с поставленной целью определены задачи исследования:

- уточнение концепции заинтересованных сторон применительно к задаче повышения конкурентоспособности предприятия;
- разработка методики оценки уровня и качества партнерских отношений;
- апробация методики на примере предприятий легкой промышленности.

СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В современном виде «концепция стейкхолдеров» получает распространение с середины 80-х годов XX века. Появление теории заинтересованных сторон (стейкхолдерской теории фирмы) как полномасштабной, развернутой теории связано с публикацией в 1984 г. книги Э. Фримана «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» [4, с. 34].

В настоящее время наиболее важным становится предрасположенность к сотрудничеству и постоянный поиск наиболее эффективных связей с заинтересованными сторонами, в ходе которого осуществляется переориентация деятельности в соответствии с условиями рынка, то есть партнерские отношения позволяют фирме достичь, сохранить и усилить свои конкурентные преимущества.

В концепции стейкхолдеров (stakeholder concept, stakeholder theory), или теории заинтересованных сторон, рассматривается зависимость действий фирмы от интересов широкого множества заинтересованных сторон, к числу которых относятся потребители, поставщики, акционеры, управляющие, работники и др. При этом каждый из стейкхолдеров имеет определенные права на контроль над фирмой, поэтому концепция предполагает необходимость принятия решений с учетом их интересов.

Стейкхолдеров организации можно разделить на две группы: внешние (покупатели, поставщики, конкуренты, государственные учреждения и организации, органы регионального управления, финансовые посредники) и внутренние (акционеры, правление, рабочие, служащие).

В современной трактовке теории заинтересованных сторон стейкхолдеры рассматриваются не просто как группы и лица, затрагиваемые деятельностью организации, но как вкладчики определенного типа ресурса. Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы потому, что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы. При этом удовлетворение запросов стейкхолдера есть не что иное, как получение им от организации ресурсов.

Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждый стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом соответствовала бы целям стейкхолдеров.

Теорию ресурсного обмена разработали и совершенствовали следующие ученые: Э. Пенроуз, Б. Вернерфельт, Р. Рамелт, Д. Тис, Дж. Барни, М. Петераф, К. Коннер, Дж. Фрумен, А. Фридмен, С. Майлз, Г. Джонсон, К. Скулз и др.

Концепция ресурсной зависимости фирмы [3, с. 201] предполагает, что взаимоотношения предприятия и стейкхолдеров определяют выбор стратегии влияния. Организации будут более отзывчивы к требованиям стейкхолдеров, которые обладают ценными ресурсами, и будут изменять свое поведение в соответствии с этими требованиями.

Выбирая другой путь – путь низкой зависимости от стейкхолдеров – фирма подразумевает, что она не несет ответственности перед ними. В этом случае стейкхолдеры

будут пытаться использовать не прямые стратегии влияния (например, попытаются действовать через союзников, от которых организация существенно зависит).

Наличие ресурсной зависимости означает, что благосостояние компании определяется уровнем ее обеспечения ключевыми ресурсами. Когда степень зависимости возрастает, доход фирмы более тесно связывается с предоставляемыми ей ресурсами.

Таким образом, высокий уровень зависимости предприятия от стейкхолдеров означает, что благосостояние последних также тесно связано с его благосостоянием.

Управление стейкхолдерами включает следующие инструменты: переговоры, контакты и прочие коммуникации со стейкхолдерами, мотивация стейкхолдеров с целью совершения ими определенных действий. Непременным условием управления стейкхолдерами является их предварительный анализ. Таким образом, объединив две концепции – стейкхолдеров и ресурсного обмена – полагаем, что уровень и качество партнерских отношений оказывает влияние на конкурентоспособность предприятий.

Следующей методологической задачей является оценка уровня и качества партнерских отношений как одного из факторов повышения конкурентоспособности предприятий.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Исследование показало, что в настоящее время ни западные, ни отечественные методики оценки конкурентоспособности организации не включают в себя такой фактор, как отношения с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) предприятия, ограничиваясь (в зависимости от методики) либо уровнем логистики на предприятии, либо качеством каналов закупок и сбыта. Ранее доказана необходимость оценивать именно комплекс взаимодействия организации со средой, другими словами – уровень партнерских связей. Для правильной оценки фактора необходимо, во-первых, определить критерии фактора, а во-вторых, выявить и классифицировать субъекты оценки – партнеров предприятия.

Оценивать уровень партнерских связей необходимо: во-первых, с учетом специфики деятельности предприятия; во-вторых, неотрывно от целей предприятия на разных этапах деятельности; в-третьих, анализируя объемы и интенсивность взаимодействия с различными партнерами.

Для определения уровня партнерских отношений со стейкхолдерами, во-первых, нужно определить перечень групп партнеров в соответствии со спецификой деятельности. Для предприятия легкой промышленности состав групп можно предложить следующий:

- внешние стейкхолдеры: поставщики сырья; поставщики информации; поставщики финансовых услуг; поставщики трудовых ресурсов; поставщики транспортных услуг; поставщики в сфере рекламы; поставщики в сфере маркетинга; прочие поставщики услуг (в сфере информирования, обеспечения офиса); посредники; инвесторы; конкуренты; государственные учреждения и организации; органы регионального управления; конечные потребители;

- внутренние стейкхолдеры: правление, служащие, рабочие.

Оценку уровня партнерских связей как фактора конкурентоспособности организации предлагается осуществлять по следующим критериям: долговечность, глубина партнерских связей, возможность дублирования, надежность, динамика, степень доверия, эффективность.

Первый критерий — долговечность — оценивает время, в течение которого исследуемая организация взаимодействует с партнером.

При общих равных условиях уровень конкурентоспособности организации будет тем выше, чем больше у предприятия долгосрочных партнеров.

Глубина партнерских связей выражает уровень взаимодействия партнеров в различных сферах деятельности. Также в рамках данного критерия предполагается оценивать наличие или отсутствие процесса совместного планирования и контроля совместной

деятельности, создание и функционирование совместно созданных структур, необходимых для наилучшего использования партнерства.

Под возможностью дублирования предполагается возможность предприятия в кратчайшие сроки заменить одну связь другой в случае, если партнер по каким-то причинам не сможет выполнить свои партнерские обязательства.

Динамика партнерских отношений не предполагает постоянного изменения структуры партнеров, но выражается в непрерывном расширении сфер взаимодействия, разработке и внедрении новых способов установления и развития партнерских связей, проникновении при помощи партнеров на новые рынки и отрасли.

Доверие – это совокупность неких ожиданий субъекта по отношению к взаимодействующей стороне, что она поступит в соответствии с установленными договорными соглашениями, соблюдая принципы честности и порядочности.

В современной экономике классическим является способ определения эффективности партнерских отношений через соотношение затрат к выручке, через показатели прибыльности и рентабельности (например, потребителей можно оценить по доле в общем объеме закупок).

При оценке уровня партнерских связей очень важно, чтобы каждая из подгрупп партнеров оценивалась отдельно. Для различных предприятий, с их нуждами и особенностями технологического процесса, существуют особенности оценки различных партнеров.

После того как определены группы партнеров, выбраны критерии для их оценки, можно предложить дать оценку каждой группе по 4-балльной шкале, где 4 балла – максимальная оценка партнера по критерию, а 1 балл – минимальная.

Все результаты оценки можно свести в таблицу, где эксперты поставят баллы по каждому критерию отдельно каждой группе партнеров. Исходя из экспертных оценок рассчитывается среднеарифметическое значение критерия по каждому партнеру. По результатам расчетов составляется сводная таблица оценки критериев по группам стейкхолдеров.

Далее необходимо рассчитать значение каждого критерия для всех групп партнеров:

$$K_k = \sum_{j=1}^m KG_j * ZГ_j, \quad (1)$$

где $j = 1, \dots, m$ – количество групп партнеров,

K_k — общее значение k-го критерия,

$ZГ_j$ — значимость j-й группы партнеров.

Предлагается принять общую значимость групп партнеров за 100 % (или 1 — в долях — более применимо для последующих расчетов) и распределить ее следующим образом:

- наиболее важные группы – 0,8 все вместе;
- менее важные – 0,15 все вместе;
- оставшиеся – 0,05 все вместе.

Значимость каждого партнера можно определить как долю в общем объеме взаимодействия по группе. Значимость групп партнеров будет зависеть от стадии жизненного цикла предприятия. Если предприятие находится на стадии роста, то для него можно предложить следующие параметры значимости (таблица 1).

Таблица 1 – Значимость групп партнеров на стадии роста

Значимость	Группы партнеров	Значение индекса значимости ($ZГ_j$)
Высокая	Поставщики сырья; посредники; поставщики в сфере рекламы; правление; поставщики в сфере маркетинга	0,8 все вместе
Средняя	Покупатели; инвесторы; поставщики	0,15 все вместе

	информации; поставщики транспортных услуг; органы регионального управления; служащие	
Низкая	Поставщики финансовых услуг; поставщики трудовых ресурсов; государственные учреждения и организации; прочие поставщики услуг (в сфере обеспечения офиса); конкуренты; рабочие	0,05 все вместе

Составлено автором

С учетом значимости групп партнеров таблица 1 и с использованием формулы 1 рассчитывается уровень отношений со стейкхолдерами по критериям в целом по предприятию.

В завершении расчета надо рассчитать значение уровня партнерских отношений с учетом значимости того или иного критерия.

Общую значимость критериев примем за 100 % (или 1 – в долях – более применимо для последующих расчетов).

Для исследуемых предприятий можно предложить следующую значимость по критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Значимость критериев уровня партнерских связей на стадии роста

Значимость	Группы партнеров	Значение индекса значимости ($ЗК_k$)
Высокая	Динамика; эффективность	по 0,3 каждый
Средняя	Надежность; глубина; степень доверия	по 0,1 каждый
Низкая	Долговечность; возможность дублирования	0,05 каждый

Составлено автором

Таким образом, уровень партнерских отношений с заинтересованными сторонами определяется по следующей формуле:

$$ПС = \sum_{k=1}^7 K_k \cdot ЗК_k, \quad (2)$$

$$ПС = 1 \div 4, ПС \rightarrow max, \quad (3)$$

где $ПС$ – уровень партнерских связей,

$ЗК_k$ – значимость k-го критерия,

K – критерий уровня партнерских связей.

Отметим, что полученные в результате значения будут лежать в пределах от 1 до 4. При этом «4» будет являться наилучшим показателем (3).

АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В качестве объектов анализа были выбраны ОАО «Знамя индустриализации» (г. Витебск) и ОАО «Коминтерн» (г. Гомель). Данные предприятия являются конкурентами по мужскому ассортименту товаров, в частности в товарной категории – костюмы мужские.

С использованием вышеприведенной методики оценим уровень и качество партнерских отношений с внешними и внутренними заинтересованными сторонами на данных предприятиях по семи критериям: надежность, глубина, дублирование, долговечность, динамика, степень доверия, эффективность. Оценка критерия по 4-балльной шкале будет осуществляться экспертным путем. Определяются значения критериев во всех группах стейкхолдеров и составляется сводная таблица значений оценки критериев по группам стейкхолдеров.

На основе оценки критериев по каждой группе стейкхолдеров и с учетом значимости каждой группы заинтересованных сторон (таблица 1) рассчитаем значения критериев в

целом по предприятиям легкой промышленности ОАО «Знамя индустриализации» и ОАО «Коминтерн» по формуле 1 (таблица 3, 4).

Таблица 3 – Значение критериев уровня связей со стейкхолдерами в целом в ОАО «Знамя индустриализации»

	Оценка долговечности	Оценка глубины	Возможность дублирования	Оценка надежности	Оценка динамики	Оценка степени доверия	Оценка эффективности
В целом по предприятию	2,6331	2,61524	2,45185	3,05715	2,6309	2,95035	3,13788

Составлено автором.

Как видно из расчетов наибольшее количество баллов в ОАО «Знамя индустриализации» занял критерий эффективности (3,14 из 4 баллов).

Определим значения критериев в ОАО «Коминтерн» (таблица 4).

Таблица 4 – Значение критериев уровня связей со стейкхолдерами в целом в ОАО «Коминтерн»

	Оценка долговечности	Оценка глубины	Возможность дублирования	Оценка надежности	Оценка динамики	Оценка степени доверия	Оценка эффективности
В целом по предприятию	3,02672	2,62305	2,73965	3,43422	2,58519	3,2072	3,51825

Составлено автором.

С использованием вышепредставленных данных (таблица 3, 4) рассчитаем значение уровня партнерских отношений с учетом значимости того или иного критерия (таблица 2) по формуле 2.

В результате проведенных расчетов в ОАО «Знамя индустриализации» уровень партнерских связей со стейкхолдерами с использованием формулы 2 равен:

$$ПС = 2,8$$

В ОАО «Коминтерн» уровень партнерских связей со стейкхолдерами

$$ПС = 3,05$$

В нашем случае значение фактора в 2,85 свидетельствует о том, что в целом в ОАО «Знамя индустриализации» взаимодействие со стейкхолдерами происходит на среднем уровне, однако необходимо дальнейшее улучшение, а в ОАО «Коминтерн» уровень взаимоотношений со стейкхолдерами составил 3,05, что говорит о достаточно высоком уровне развития отношений с заинтересованными сторонами. Результаты проведенного анализа показывают, что в ОАО «Коминтерн» уровень партнерских связей выше на 0,2, чем в ОАО «Знамя индустриализации».

Многоступенчатый уровень расчетов позволил определить значения критериев для отдельных групп партнеров, а также значения различных критериев, определяющих уровень партнерских связей со стейкхолдерами.

В отличие от существующих методов оценки и анализа стейкхолдеров, предложенная методика позволяет провести более глубокий анализ партнеров и более алгоритмизирована, а также определить значение одного из факторов конкурентоспособности предприятия. Данный расчет применим не только в рамках определения уровня конкурентоспособности, но и как самостоятельное исследование, позволяющее определить качество взаимодействия с поставщиками, потребителями и посредниками. Предлагаемая методика оценки уровня и качества отношений со стейкхолдерами отличается от существующих тем, что позволяет учитывать достаточное количество критериев оценки уровня отношений, а также учитывает отношения со всеми группами стейкхолдеров предприятия как внутренними, так и внешними.

Для повышения значений уровня и качества партнерских отношений, а, следовательно, и конкурентоспособности исследуемых предприятий на основе теории стейкхолдеров предлагается внедрить механизм формирования взаимодействия с заинтересованными сторонами на основе Стандарта взаимодействия со стейкхолдерами, сформировать базу данных партнеров с использованием CRM-технологий, использовать методы трейд-маркетинговых мероприятий для целевых стейкхолдеров.

Стандарт взаимодействия со стейкхолдерами поможет предприятию правильно составить «диалог» с заинтересованными сторонами, так как стандарт включает основные направления и правила работы как с внешними, так и внутренними стейкхолдерами.

Внедрение CRM-системы может сформировать базу данных партнеров на предприятии, тем самым получить не только маркетинговый эффект, но и экономический.

На основе опыта внедрения системы CRM на зарубежном и российском рынках можно говорить о следующих показателях.

- Увеличение объема продаж. Средний показатель – 10 % прироста продаж в год на одного торгового представителя в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Увеличение процента выигранных сделок. Средний показатель – 5 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Увеличение маржи в среднем на 2 % на сделку в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Повышение удовлетворенности клиентов. Средний показатель – 3 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Снижение административных издержек на продажи и маркетинг в среднем на 10 % в год в течение первых трех лет после внедрения системы [1].

В рамках маркетинговой поддержки предприятиям следует предлагать своим партнерам весь спектр трейд-маркетинговых мероприятий, направленных не только на покупателя, но и на продавца.

Все трейд-маркетинговые акции по объекту воздействия можно разделить на: Consumer promotion – направлен на потребителя; Trade promotion – на игроков канала реализации; Event marketing – событийный маркетинг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Предложенный механизм повышения конкурентоспособности предприятия на основе теории стейкхолдеров позволит продлить (углубить) цепочку ценности, что является основой конкурентоспособности товара и предприятия. Развитие механизма партнерских отношений со стейкхолдерами создаст преимущества для следующих групп субъектов: предприятий-поставщиков; посредников; потребителей; работников организации; конкурентов. В конечном итоге это будет способствовать повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий.

Список использованных источников

1. Современные информационные технологии в коммуникационной политике коммерческого предприятия // Аналитический обзор [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.wiseowl.ru/works/DIP000919.doc> – Дата доступа: 05.10.2012.
2. Смирнова, М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. Том 4. – 2006. – № 3. – С. 27 – 54.
3. Frooman J. Stakeholder influence strategies // Academy of management review. 1999. Vol. 24, № 2. P. 191-205.
4. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston. – 1984. – 468 p.

Статья поступила в редакцию 02.10.2012