

УДК 339.56
ББК 65.298

DOI 10.47475/2618-9852-2021-16207

ВЛИЯНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

Т. А. Лезина, В. Ф. Горшенин

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

В данной работе приведены особенности участия предприятий малого бизнеса в цепях поставок под влиянием заинтересованных сторон (стейкхолдеров), одновременно выполняющих и роль контрагентов цепи. На основе анализа предложена модель конкурентных сил стейкхолдеров, определены критерии оценки их влияния и обоснована необходимость применения модели.

Ключевые слова: *цепь поставок, малый бизнес, стейкхолдеры, матричная модель.*

INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON SMALL BUSINESSES IN SUPPLY CHAINST

T.A. Lezina, V.F. Gorshenin

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

This paper presents the features of the participation of small businesses in supply chains under the influence of stakeholders (stakeholders), who simultaneously play the role of counterparties in the chain. On the basis of the analysis, a model of the competitive forces of stakeholders is proposed, criteria for assessing their influence are determined, and the necessity of using the model is justified.

Keywords: *supply chain, small business, stakeholders, matrix model.*

Одной из сложных задач в ведении бизнеса в современных экономических условиях, обусловленных многообразием форм ведения бизнеса, большим количеством участников, от которых зависят характеристики конечного продукта, а также его стоимость, выступает эффективное управление цепями поставок. Уровень конкуренции в среде предприятий малого бизнеса очень высокий и руководству приходится признать, что стандартные «шаблонные» подходы к ведению бизнеса и логистических решений не являются эффективными. Прибегая к различным

индивидуальным стратегиям в управлении цепями поставок, предприятие таким образом может повысить уровень конкурентоспособности, снизить издержки, а также максимально учесть все нюансы, интересы, потребности конкретного предприятия.

Актуальность темы управления цепями поставок именно в среде малого и среднего предпринимательства обусловлена такими факторами, как:

- 1) слабая степень разработки проблемы, поскольку тема управления цепями поставок

в основном применена к крупным предприятиям со стандартизированными процессами работы;

- 2) критическое положение предприятий малого и среднего бизнеса в современной экономической ситуации, которое требует пересмотра нюансов взаимодействия участников цепи поставок и разработки гибкой, нестандартной модели взаимодействия.

Ввиду изложенного можно сформулировать цель данной работы — разработка рекомендаций в интересах российского малого и среднего бизнеса относительно построения оптимальной и эффективной модели управления цепями поставок.

Цепь (сеть) поставок — особым образом упорядоченный порядок процессов и всех видов потоков, осуществляемый элементами (звеньями) цепи и комбинируемый для эффективного взаимодействия всех участников цепи. Именно такая организация логистических процессов обеспечивает поступление конечного товара в заданное время в заданном месте, при этом издержки, при таком подходе стремятся к минимуму или являются оптимальными.

Цель поставок состоит из ряда видов деятельности и организаций через которые материалы проходят за время своего перемещения от поставщиков начального уровня до конечного потребителя.

Для наглядного и лучшего восприятия (понимания) можно рассмотреть структуру цепи поставок. В этом случае можно показать, как продукт движется от одного предприятия к другому, приобретая новые характеристики. При процессуальном подходе рассмотрение перемещения (в рамках отдельного предприятия) продукта

можно сказать, что виды деятельности, которые предшествовали (например, перемещение материалов в организацию) являются предыдущими видами деятельности, процессы осуществляемые после выхода материалов из организации — это последующие.

Цепь поставок может иметь разную структуру (сложную или простую) [2]. Примеры представлены на рис. 1 и 2.

Ввиду разнообразных процессов и различного количества участников в создании конечного продукта количество модификации цепей поставок — множество.

В цепи поставок для каждого продукта имеется большое количество участников, каждый из которых оказывает свое влияние на конечный продукт и соответственно на деятельность продавца конечного продукта. В нашем случае мы говорим о предприятиях малого бизнеса. Малый бизнес по своей сути зависит от большого количества заинтересованных сторон.

В экономически развитых странах субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП), участвуя в производственных цепочках создания стоимости, обеспечивают более чем 50 % валового внутреннего продукта (ВВП). В России доля МСП незначительно превышает 20 % ВВП и имеет тенденцию сокращения по итогам 2020 г. Президент в майских указах поставил перед правительством цель ликвидации отставания в развитии МСП, в соответствии с которой разработан и утвержден национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [11]. «В 2024 году доля МСП в ВВП страны должна увеличиться до 32,5 % процента, а доля экспорта субъектов МСП в общем объеме несырьевого экспорта вырасти до 10 %» [11].

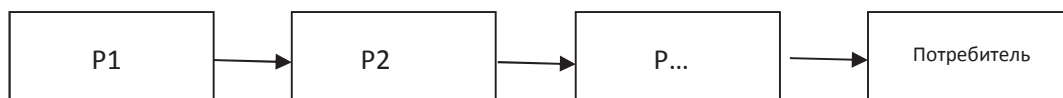


Рис. 1. Простая цепь поставок

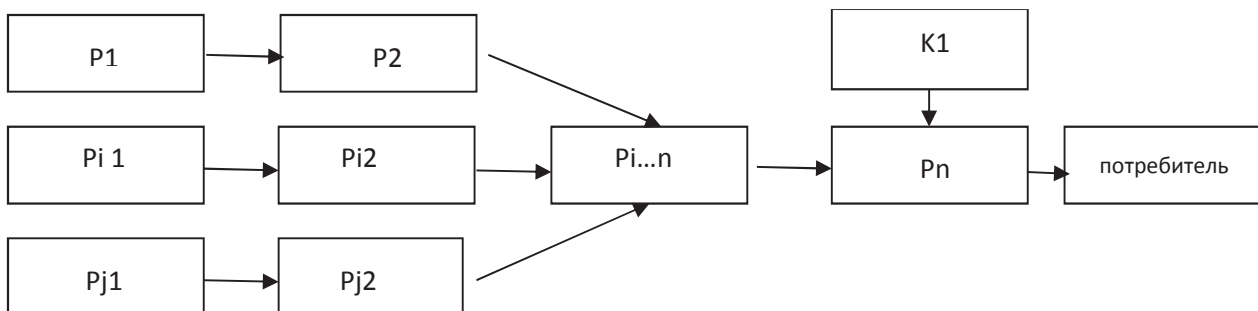


Рис. 2. Сложная цепь поставок

Силам воздействия заинтересованных сторон подвержены все предприятия любых размеров и форм собственности, в том числе и МСП, занимающиеся любым видом деятельности (производство, оказание услуг и т. д.)

Оценка воздействия этих сил предпринималась в работах К. Левина [3] и М. Портера [5], рассматривавших их воздействие с отраслевых позиций или непосредственного окружения. Воздействие на организацию макросреды в большинстве случаев базируется на факторных методиках, подобных STEP-анализу, где ключевая роль отводится исследованию факторных характеристик субъектов влияния, а не их идентификации.

Формирование единого подхода к оценке действия различных сил на субъекты МСП возможно в рамках появившейся в последней половине XX века в теории стейкхолдеров.

Основоположником данной теории является Р. Э. Фримен. Термин «стейкхолдер» переводится как «stake» — доля, участие; «holder» — держатель. из дословного перевода можно сказать, что стейкхолдер — это конкретный человек или группа лиц, предприятие, бизнес-единица, которые состоят в отношениях с предприятием и оказывают воздействие на нее и ее деятельность. Поэтому одной из главных задач в топ-менеджменте становится построение оптимальной модели взаимоотношений со стейкхолдерами.

Теория стейкхолдеров гласит, что субъект экономической деятельности выступает не просто обособленным звеном и инструментом для получения прибыли, а также является элементом этой среды, в которой оно действует и испытывает на себе силы воздействия других участников и само оказывает влияние на них.

По мнению Р. Э. Фримена «стейкхолдер — любая группа или индивид, способный повлиять на достижение целей организации» [4]. Развитие стейкхолдерской теории получило свое отражение в книге под редакцией Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс. По их мнению, каждая заинтересованная сторона вносит вклад в результате деятельности фирмы и ожидает для себя выгоды (отсутствия ущерба).

Отечественные ученые, занимающиеся разработкой теории стейкхолдеров, такие как Л. В. Тамбовцев, М. А. Петров, И. Б. Гурков, И. А. Тажитдинов, дают следующую трактовку данной теории.

Л. В. Тамбовцев [8] рассматривает данную теорию с позиции режимов собственности. Эффективность использования ресурсов в экономической теории определяет режим собственности. Стейкхолдер, по мнению Тамбовцева, — «это

индивид или группы индивидов и организаций, являющихся потребителями (получателями) позитивных и негативных контактных и внешних эффектов от деятельности фирмы и способных влиять на эту деятельность» [8]. Множественность интересов заинтересованных групп усложнена тем, что они носят разновекторный и часто завуалированный характер.

И. Б. Гурков [1] трактует данный термин так: «Стейкхолдеры — это не просто группы и лица, затрагиваемые деятельностью фирмы, а вкладчики определенного типа ресурса» [1]. По мнению этого автора интерес и мотив влияния стейкхолдера связан с получаемыми ресурсами, а баланс взаимоотношений проявляется через баланс в ресурсных отношениях, что так же по мнению И. Б. Гуркова является индикатором эффективности.

М. А. Петров [4] под сбалансированностью ресурсных отношений заинтересованных сторон и организаций понимает «выгодность или убыточность этих взаимоотношений для каждой из сторон» [4].

И. А. Тажитдинов [7] в своем понимании данного термина, как и остальные авторы, кроме интересов стейкхолдеров говорит и о ресурсах стейкхолдеров, оказывающих влияние прямое, либо влияние косвенное на социально-экономическое развитие региона.

Приведенные определения свидетельствуют, что теория стейкхолдеров может успешно использоваться для формирования моделей полей сил, воздействующих на субъекты МСП и оценки их влияния в контексте удовлетворения интересов основных участников взаимоотношений.

Основных стейкхолдеров, оказывающих влияние на развитие МСП можно объединить в такие категории как:

- органы власти;
- население;
- предпринимательские структуры.

Органы власти — органы исполнительной и законодательной власти, реализующие государственную политику в области предпринимательства, в том числе по вопросам регулирования и поддержки предпринимательской деятельности.

Население — данная категория выступает широким спектром. Население выступает в качестве трудовых ресурсов, покупателей или потребителей продукции и потенциала предпринимательской деятельности.

Предпринимательские структуры — субъекты предпринимательства, которые являются резидентами (или не являются ими) в конкретном регионе. Данная категория может выступать в качестве, как поставщиков, так и потребителей, а также в качестве инвесторов.

Для понимания того, как и для чего действует стейкхолдер, нужно выделить мотив, из которого следует характер взаимоотношений в развитии МСП. Мотивом выступает:

- интересы, которые отражены в официальных планах и программах, а так же в уставных документах;
- целями и задачами, включенными в различные стратегии и программы.

Интересы и ценности стейкхолдеров могут определяться при помощи различных социологических методов, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Методы оценки интересов стейкхолдеров

Стейкхолдер (укрупненные группы)	Методы
Органы власти	Экспертная оценка, контент-анализ документов
Население	Проведение интервью, социологического опроса
Предпринимательские структуры	Проведение интервью, контент-анализ программных документов обществ.

Так или иначе каждый из стейкхолдеров претендует на свой вклад в деятельность МСП, а бизнес, в свою очередь, оказывает влияние на деятельность заинтересованного лица. Можно отметить, что развитие и успешное функционирование организации выступает в качестве желаемого эффекта заинтересованной стороны. Другими словами, максимизация прибыли предприятия и его развитие выступает в качестве интереса групп стейкхолдеров. Такое состояние определяется требованиями и интересами стейкхолдера. Но поскольку заинтересованных сторон очень много, то, как следствие, интересы разных сторон могут противоречить друг другу. Теперь главной задачей малого и среднего предпринимательства является разработка оптимальной модели работы со стейкхолдерами, по результатам которой можно выбрать стратегию развития бизнеса и участия в цепи поставок.

Для построения поля сил стейкхолдеров и оценки их влияния на субъекты МСП рационально использовать подход, реализованный в модели М. Портера, переформатировав и дополнив его более широким спектром сил, соответствующих современным рыночным реалиям и обозначив как модель конкурентных сил стейкхолдеров (КСС).

Для построения модели КСС используется матричный метод, адаптированный для субъектов МСП с учетом их интересов, сил влияния и целей (табл. 2). В матрицу занесены основные

стейкхолдеры (клиенты, поставщики, работники) и специальные стейкхолдеры, отражающие особенности разных проектов, отраслей бизнеса или сфер деятельности. Далее указывается интерес (мотив) стейкхолдера, которых может быть несколько в зависимости от целей субъекта МСП. Следующими параметрами матрицы выступают уровни интереса, ранжируемые как низкий, средний, высокий, и продолжительность влияния — от краткосрочного к долгосрочному. Далее в матрице оценивается сила влияния. Сила влияния — уровень влияния заинтересованного лица, на процесс деятельности предприятия, а также на его результаты. Для каждого стейкхолдера можно присвоить условное значение от 0 до +5. В последнем столбце матрицы обозначается цель, которую преследует заинтересованная сторона.

Составление такой матрицы позволяет наглядно оценить, как и какие стейкхолдеры влияют на бизнес. Результаты анализа матрицы определяют выбор стратегий взаимоотношений со стейкхолдерами, позволяющими либо нейтрализовать негативное воздействие стейкхолдера, либо наоборот, усилить степень его влияния. Для проведения данной работы возможно составление подробного плана — составление графической матрицы, отражающей влияние и заинтересованность стейкхолдера, далее разработать план действия, выбрать инструменты воздействия.

Стоит отметить, что данная матрица выступает результатом (обобщающей матрицей) в ходе подробного анализа влияния каждой группы стейкхолдеров.

Как отмечалось выше, малый бизнес — это особая микросреда с высокими рисками и относительно небольшим количеством участников. Торгово-посредническая деятельность предприятий малого бизнеса предполагает составление эффективной и надежной цепи поставок, поскольку от количества участников цепи и их надежности зависит эффективное функционирование предприятия, уровень издержек и соответственно получение прибыли и конкурентного преимущества.

В сложной цепи поставок эффективность предоставления услуг и качество конечного продукта зависят от нескольких звеньев цепи (они же заинтересованные стороны или стейкхолдеры), которые посредник малого бизнеса выбирает себе сам. Предлагаемая модель КСС позволяет снизить риски и найти инструменты влияния на заинтересованные стороны. По результатам анализа КСС можно обоснованно подойти к выбору стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.

Модель КСС для малого и среднего бизнеса имеет отличия от других моделей, которые в основном рассчитаны на крупные предприятия.

Таблица 2

Матрица стейкхолдеров

Стейкхолдер	Интерес/ мотив	Уровень интереса	Продолжительность влияния	Сила влияния	Цель
Клиенты	1. Получение качественного продукта. 2. Гарантия лучшей цены. 3. Соблюдение договорных обязательств	Высокий	От краткосрочного до долгосрочного	5	1. Получить качественный продукт, по оптимальной цене. 2. Безопасная сделка
Поставщики	1. Эффективность сотрудничества. 2. Устойчивое развитие отношений. 3. Гарантированные поставки	Высокий	Долгосрочный	4	1. Постоянные, регулярные поставки. 2. Эффективное сотрудничество. 3. Повышение уровня объемов поставок
Конкуренты	1. Вытеснение с рынка в конкурентной борьбе. 2. «Перехват» клиентов	Высокий	Долгосрочный	5	1. Завоевание большего сегмента рынка. 2. «Перехват» клиентов. 3. Уменьшение количества «игроков» на рынке
Общество	1. Социальная стабильность. 2. Экологическая безопасность. 3. Социальная ответственность	Высокий	Долгосрочный	4–5	1. Обеспечение социальной стабильности, безопасности, ответственности
Государство	1. Соблюдение законодательства. 2. Вклад в экономический рост региона/государства	Высокий	Долгосрочный	5	1. Экономическая активность предприятия. 2. Выполнение законодательства
Финансовые организации	1. Использование малым бизнесом кредитных продуктов	Средний	Краткосрочный	3	1. Минимизация риска невозврата кредита. 2. Получение прибыли от предоставления кредита
Собственник бизнеса (руководство)	1. Прибыль. 2. Ликвидность. 3. Безопасность. 4. Сокращение потери клиентов. 5. Привлечение новых клиентов	Высокий	Долгосрочный	5	1. Максимизация прибыли. 2. Увеличение капитализации. 3. Увеличение количества клиентов
Работники	1. Стабильная работа. 2. Достойный доход. 3. Безопасные условия труда	Средний	Долгосрочный	3	1. Карьерный рост. 2. Социальная стабильность. 3. Достойная заработная плата

Например, в ней меньше количество участников, она имеет упрощенный вид. В ней отсутствует такая категория, как «акционеры», которая не характерна для организационно-правовых форм субъектов МСП.

Адаптация модели КСС к предприятиям малого бизнеса позволяет построить индивидуальную модель взаимоотношений со стейкхолдерами, в которой присутствует индивидуальный набор

значимых участников цепи поставки, что упрощает и делает нагляднее структуру цепи поставок. Последнее обстоятельство создает предпосылки повышения надежности цепей поставок, снижает риски и издержки, увеличивает доходность. Предлагаемая матрица КСС позволит малому и среднему бизнесу выяснить и выявить мотивы, силу влияния конкретного стейкхолдера и его цели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие / И. Б. Гурков. — Москва : ТЕИС, 2004. — 239 с.
2. Горшенин, В. Ф. Устойчивость цепей поставок малого бизнеса / В. Ф. Горшенин, Н. В. Евсеева // Общество, экономика, управление. — 2020. — Т. 5, №2. — С. 26—33.
3. Левин, К. Теория поля в социальных науках / К. Левин ; пер. Е. Сурпина. — Санкт-Петербург : Речь, 2000.
4. Петров, М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. — 2004. — № 16. — С. 51—68.
5. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : учебник / М. Портер. — Москва : Альпина бизнес Букс, 2005. — 654 с.
6. Репкина, О. Б. Предпринимательство как фактор экономического развития предприятия / О. Б. Репкина // МИР (Модернизация. Инновация. Развитие). — 2010. — Т. 11, №4. — С. 119—121.
7. Тажитджинов, И. А. Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием теорий / И. А. Тажитджинов // Экономика региона. — 2013. — № 2 (34). — С. 17—26.
8. Тамбовцев, В. Л. Базовые понятия стратегического менеджмента: проблемы микрооснований / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. — 2010. — № 8 (4). — С. 3—30.
9. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие фирмы / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. — 2010. — № 8 (1). — С. 5—40.
10. Челипенюк, Ю. Ю. Социально-трудовые отношения: теория и практика взаимодействия субъектов в сфере малого и среднего бизнеса / Ю. Ю. Челипенюк. — Нижний Новгород : НИСОЦ, 2015. — 363 с.
11. Паспорт национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» : утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. №16) // Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy (дата обращения 14.02.2021).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Лезина Татьяна Александровна — магистрант кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. talezina93@mail.ru

Горшенин Виктор Фёдорович — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. vigor@csu.ru

REFERENCES

1. Gurkov I.B. *Strategicheskij menedzhment organizacii* [Organizational Strategic Management]. Moscow, 2004. 239 p. (In Russ.).
2. Gorshenin V.F. *Ustoychivost' tsepey postavok malogo biznesa* [Stability of small business supply chains]. *Obshchestvo, ekonomika, upravleniye* [Society, Economics, Management], 2020, vol. 5, no. 2, pp. 26—33. (In Russ.).
3. Levin K. *Teoriya polya v sotsial'nykh nauках* [Field theory in social sciences]. St., Petersburg, 2000. (In Russ.).
4. Petrov M.A. *Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya* [Stakeholder theory: ways of practical application]. *Vestnik SPbGU* [Bulletin of St. Petersburg State University], 2004, no. 16, pp. 51—68. (In Russ.).
5. Porter M. *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost'* [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow, 2005. 654 p. (In Russ.).
6. Repkina O. *Predprinimatel'stvo kak faktor ekonomicheskogo razvitiya predpriyatiya* [Entrepreneurship as a factor of economic development of the enterprise]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsiya. Razvitiye)* [MID (Modernization. Innovation. Development)], 2010, vol. 11, no. 4, pp. 119—121. (In Russ.).
7. Tazhitdzhinov I.A. *Primeneniye steykholderskogo podkhoda v strate-gicheskom upravlenii razvitiyem teoriiy* [Application of the stakeholder approach in the strategic management of the development of theories]. *Ekonomika regiona* [Economy of the region], 2013, no. 2 (34), pp. 17—26. (In Russ.).
8. Tambovtsev V.L. *Bazovyye ponyatiya strategicheskogo menedzhmenta: problemy mikroosnovaniy* [Basic concepts of strategic management: problems of microfoundations]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2010, no. 8 (4), pp. 3—30. (In Russ.).
9. Tambovtsev V.L. *Strategicheskaya teoriya firmy: sostoyaniye i vozmozhnoye razvitiye firmy* [Strategic theory of the firm: state and possible development of the firm]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], 2010, no. 8 (1), pp. 5—40. (In Russ.).
10. Chelipenok Yu.Yu. *Sotsial'no-trudovyye otnosheniya: teoriya i praktika vzaimodeystviya sub'yektov v sfere malogo i srednego biznesa* [Social and labor relations: theory and practice of interaction of subjects in the field of small and medium-sized businesses]. Nizhnij Novgorod, 2015. 363 p. (In Russ.).
11. Ministry of Economic Development Russian Federation. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy, accessed 02.14.2021. (In Russ.).