

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Е. В. Белякова, А. В. Самарцева

Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева
Россия, 660014, Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31. E-mail: a.v.samartseva@gmail.com

Рассматривается задача формирования региональной логистической инфраструктуры (РЛИ). Изучается роль заинтересованных сторон в проектах по формированию РЛИ. Выделяются основные стейкхолдеры, предлагается методика оценки их роли в проекте. Представлены инструменты оценки интересов, влияния и значимости стейкхолдеров. Рассмотрен опыт государственно-частного партнерства (ГЧП) в Германии. Полученные результаты позволяют предложить модель ГЧП для Красноярского края. Описанная методика оценки заинтересованных сторон может быть использована для их выбора, определения роли в процессе формирования РЛИ и разработки мероприятий для вовлечения в проект, позволяющей в кратчайшие сроки создать инфраструктуру с учетом интересов всех стейкхолдеров.

Ключевые слова: логистическая инфраструктура региона, стейкхолдер, государственно-частное партнерство.

ROLE OF STAKEHOLDERS IN FORMATION OF THE REGIONAL LOGISTICS INFRASTRUCTURE

E. V. Belyakova, A. V. Samartseva

Siberian State Aerospace University named after academician M. F. Reshetnev
31 "Krasnoyarskiy Rabochiy" prosp., Krasnoyarsk, 660014, Russia. E-mail: a.v.samartseva@gmail.com

The problem of the regional logistics infrastructure formation (RLI) is observed. The goal of this work was to study the role of stakeholders in the project of RLI formation. The authors identify the key stakeholders, discuss their role in the project. The assessment tools for their interests, the impact and importance of stakeholders are pointed out. It is shown how to define their roles in particular project and take measures for their involvement. The experience of public-private partnership in Germany is considered. The results obtained demonstrate the possibility of public-private partnership in Krasnoyarsk region. The described method of stakeholders evaluation can be used to select them, determine their role in the formation of RLI and develop the measures for their involvement in the project which allows to set up the infrastructure quickly, taking into account the interests of all stakeholders.

Keywords: regional logistics infrastructure, stakeholders, public-private partnership.

Логистическая инфраструктура является одним из ключевых факторов развития регионов. Немаловажную роль в процессе ее формирования играют заинтересованные стороны (стейкхолдеры), поскольку они напрямую влияют на возможность и ход реализации проекта. Наибольшие трудности связаны, как правило, с согласованием бюджета и его делением, а также с возможными скрытыми интересами и страхами (потеря контроля над бизнесом, денежных средств, отказ от интеграции из-за нежелания делиться информацией и т. д.) [1].

Определить интересы и влияние различных групп, участвующих в проекте, произвести его корректировку с учетом их потребностей, а также спланировать стратегию привлечения или нейтрализации групп возможно с помощью методики оценки роли стейкхолдеров (рис. 1).

На первом этапе определения роли заинтересованных сторон должен быть предложен их список. Для решения этой задачи необходимым видится анализ

опыта построения РЛИ в других регионах (странах). Отметим, что с проблемой построения инфраструктуры в условиях дефицита бюджета сталкивалось большинство стран Европы в 90–96 гг. прошлого века, поэтому модели, разработанные там, представляют, с нашей точки зрения, наибольший интерес. Ниже будет рассмотрена модель вовлечения заинтересованных сторон в проект по развитию РЛИ на основе ГЧП, предложенная в Германии [2].

Кроме того, в первый этап определения роли заинтересованных сторон целесообразно включить опрос экспертов (представителей администрации региона, ученых и др.), который позволит выявить скрытых стейкхолдеров и их интересы. В общем виде список заинтересованных сторон можно представить следующим образом: администрация; бизнес-сообщество; общественные организации; ученое сообщество. Эти группы стейкхолдеров могут быть детализированы или расширены, исходя из целей конкретного проекта по формированию РЛИ.



Рис. 1. Методика оценки роли стейкхолдера

Примером такой группировки может служить деление бизнес-сообщества в проекте по формированию РЛИ в Красноярском крае:

- производители (гражданские и оборонные предприятия в части конверсионной продукции);
- владельцы транспортных и экспедиционных организаций;
- владельцы складов и распределительных центров;
- логистические операторы;
- владельцы торговых сетей.

Высокая степень детализации группы представителей логистического бизнеса обусловлена необходимостью выделения стейкхолдеров, непосредственно связанных с процессом построения логистической инфраструктуры. Именно эти заинтересованные стороны обладают достаточной властью повлиять на будущие результаты.

В проекте могут принять участие представители не только крупных компаний, но и малого и среднего бизнеса (МСБ), что позволит учесть интересы всех участников рынка. Диалог власти и МСБ в рассматриваемом проекте можно выстроить через имеющийся механизм ассоциаций и союзов производителей. В данном случае роль общественных организаций заключается в содействии развитию РЛИ (внесение предложений, контроль за реализацией, передача опыта и т. п.). В этой связи необходимо отметить торгово-промышленную палату, как имеющую особый статус и представленную во всех регионах страны.

На следующем этапе конкретизируются сферы интересов выделенных стейкхолдеров. Как правило, они определяются по результатам опросов либо по письменным или устным заявлениям. Удобной формой для их отражения может служить карта интересов стейкхолдеров, где по горизонтали записываются сферы интересов, а по вертикали – наименования заинтересованной стороны (табл. 1). Отметим,

что представленные сферы интересов, также как и группы заинтересованных сторон, могут изменяться в зависимости от целей и направленности проекта. Карта помогает выделить и соотнести общие интересы стейкхолдеров, что учитывается далее при определении их ролей в проекте. Далее прокомментируем заполнение карты. Союз потребителей заинтересован в качественной и дешевой продукции, что при построении РЛИ отражается в сфере стратегического развития. Интересы производителей лежат в области ускорения доставки продукции до потребителя, расширения сбытовой сети. На карте это отражается в стратегическом аспекте, финансах и операционной деятельности.

Задачи администрации муниципалитетов и края состоят в обеспечении развития региона, пополнения бюджетов за счет увеличения налоговой базы, развития законодательства в области логистики, формирования положительного образа власти.

Владельцы транспортных и экспедиторских фирм заинтересованы в снижении затрат на ремонт парка автомобилей, увеличении заказов, уменьшении времени логистического цикла.

Владельцы складов и РЦ видят преимуществами от участия в проекте стабильный график поставок, приток новых клиентов за счет PR.

Логистические операторы представляют совокупность интересов владельцев складов и РЦ, транспортных и экспедиционных фирм.

Владельцы торговых сетей перспективным считают развитие сети, увеличение прибыли, доступность для населения своих торговых точек.

Ассоциации и союзы производителей отражают стратегические интересы участников, а также их заинтересованность в правовом аспекте.

Ученое сообщество разрабатывает проект, а также получает статистику от операционной деятельности компаний.

Фрагмент карты интересов стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Сфера интересов				
	Стратегическое развитие	Финансы	Законодательство и нормативное регулирование	Операционная деятельность	PR
Союз потребителей	+	+			
Производители	+	+		+	+
Администрации муниципалитетов и края	+	+	+		+
Владельцы транспортных и экспедиторских фирм	+	+		+	+
Владельцы складов и РЦ	+			+	+
Логистические операторы	+	+		+	+
Владельцы торговых сетей	+	+		+	+
Ассоциации и союзы производителей	+				
Ученое сообщество	+			+	
Социально активное население	+				



Рис. 2. Модель «власть, легитимность и срочность»

Социально активное население представляет интересы граждан в области стратегического развития региона, отдельных улучшений на местах.

С точки зрения авторов, необходимо также выделение скрытых интересов стейкхолдеров. Наиболее современной моделью Stakeholder Mapping (систематизация заинтересованных сторон) является модель «власть, легитимность и срочность», описанная Mitchell, Agle and Wood (1997, 1999 гг.) [3]. Эта модель представляет поведение заинтересованных сторон 7 видов, в зависимости от сочетания 3 параметров: власть заинтересованной стороны оказывать влияние на проект; легитимность отношений и действий заинтересованной стороны с проектом с точки зрения целесообразности или правомерности; срочность требований со стороны заинтересованной стороны с точки зрения критичности и чувствительности ко времени для этой заинтересованной стороны (рис. 2).

Стейкхолдеры, которые демонстрируют только одну из трех характеристик (область 1, 2 и 3 рассматриваемой модели), определяются как скрытые заинтересованные стороны. Они далее классифицируются на бездействующие, дискреционные или требовательные заинтересованные стороны. Заинтересованные стороны, имеющие два из трех параметров (области 4, 5 и 6), определены как выжидательные заинтересованные стороны. Они далее классифицируются на доминирующие, опасные или зависимые заинтересованные стороны.

Заинтересованные стороны, демонстрирующие все три параметра (область 7), называются безусловными заинтересованными сторонами.

С учетом карты интересов стейкхолдеров (см. табл. 1) рассмотренная модель включает:

1. Скрытые заинтересованные стороны, которые подразделяются:

- на бездействующие (область 1);
- дискреционные (область 2) – союз потребителей (следит за соблюдением интересов потребителей);
- требовательные (область 3) – социально активное население (заинтересовано в сокращении сроков формирования инфраструктуры).

2. Выжидательные заинтересованные стороны:

- доминирующие (область 4);
- опасные (область 5);
- зависимые (область 6) – производители (заинтересованы в минимальных сроках построения РЛИ и принятия законов в области логистики); ученое сообщество (разрабатывают проект РЛИ, вносят предложения по формированию законодательства в этой области, предлагают решения, сокращающие время реализации проекта).

3. Безусловные заинтересованные стороны (область 7): администрации муниципалитетов и края; владельцы транспортных и экспедиторских фирм; владельцы складов и РЦ; логистические операторы; владельцы торговых сетей; ассоциации и союзы производителей.

На третьем этапе предложенной методики оценивается влияние и значимость заинтересованных сторон. Это можно сделать с помощью матриц «власть–динамизм» и «власть–интерес».

Матрица «власть–динамизм» (табл. 2) классифицирует стейкхолдеров по отношению к власти, которой они обладают, и динамизму их положения. Карту «власть–динамизм» можно использовать для того, чтобы определиться с тем, куда должны быть направлены политические усилия во время разработки новых стратегий. Заинтересованные стороны в группах 1 и 2 наиболее просты в общении. Стейкхолдеры в группе 3 важны, поскольку имеют власть. Тем не менее их уровень динамизма низок, поэтому положение предсказуемо и их ожидания относительно легко выполнить.

Заинтересованные стороны в группе 4 заслуживают наибольшего внимания со стороны менеджмента, так как у них есть власть и их положение трудно предсказать. В общении с ними нужно попробовать испытать новые стратегии прежде, чем принимать окончательные решения.

Из табл. 2 видно, что в рассмотренном примере большая часть участников попадает в группу «на-

большая опасность или возможности». Это объясняется тем, что они являются основными инвесторами проекта, а поэтому несут основные риски.

Далее проведем классификацию заинтересованных сторон по отношению к власти, которой они обладают, и степени их заинтересованности в стратегиях организации (табл. 3). Заинтересованные стороны в группе *A* требуют минимальных усилий и мониторинга. Заинтересованных сторон в группе *B* необходимо постоянно держать информированными. Они могут быть важными для оказания влияния на заинтересованные стороны с большей властью. Заинтересованные стороны в группе *C* обладают властью, но их уровень интереса в стратегиях организации низок. Они, как правило, относительно пассивны, но могут внезапно приобрести большее значение в результате определенных событий, перейдя в группу *D* по данному вопросу. Их требования должны быть удовлетворены. Заинтересованные стороны в группе *D* как влиятельны, так и высокозаинтересованы в стратегиях организации. Приемлемость стратегий с точки зрения этих ключевых игроков должна быть важной составляющей в оценке новых стратегий.

Таблица 2

Матрица «сила–динамизм»

		Изменчивость		
		Низкая	Высокая	
Сила влияния	Низкая	1 Наименее проблематичные Союз потребителей	2 Непредсказуемые, но управляемые Производители Социально активное население	
		Высокая	3 Обладающие влиянием, но предсказуемые Администрации муниципалитетов и края Ассоциации и союзы производителей	4 Наибольшая опасность или возможности Владельцы транспортных и экспедиторских фирм Владельцы складов и РЦ Логистические операторы Владельцы торговых сетей Ученое сообщество

Таблица 3

Матрица «власть–интерес»

		Уровень заинтересованности			
		Низкий	Высокий		
Сила влияния	Низкая	<i>A</i> Минимальные усилия	<i>B</i> Держать в курсе Производители Союз потребителей Ученое сообщество Социально активное население		
			Высокая	<i>C</i> Удовлетворять требования Ассоциации и союзы производителей	<i>D</i> Ключевые игроки Администрации муниципалитетов и края Владельцы транспортных и экспедиторских фирм Владельцы складов и РЦ Логистические операторы Владельцы торговых сетей

Определение роли стейкхолдеров в проекте

Стейкхолдер	Ресурсы							Роль в проекте
	Know how	%	Финансовые ресурсы	%	Законодательные возможности	%	Сумма	
Союз потребителей	0	0	0	0	2	100	2	Контролер
Производители	2	50	2	50	0	0	4	Консультант-инвестор
Администрации муниципалитетов и края	1	20	1	20	3	60	5	Организатор
Владельцы транспортных и экспедиторских фирм	2	67	1	33	0	0	3	Консультант-инвестор
Владельцы складов и РЦ	2	50	2	50	0	0	4	Консультант-инвестор
Логистические операторы	3	75	1	25	0	0	4	Консультант-инвестор
Владельцы торговых сетей	2	50	2	50	0	0	4	Консультант-инвестор
Ассоциации и союзы производителей	1	33	0	0	2	67	3	Консультант-контролер
Ученое сообщество	3	100	0	0	0	0	3	Консультант
Социально активное население	0	0	0	0	1	100	1	Наблюдатель

На следующем этапе определяется роль стейкхолдеров в проекте. Описанные выше матрицы можно свести к одной, отражающей роль в проекте каждой заинтересованной стороны (табл. 4). Если стейкхолдер имеет 100 % по отдельному ресурсу, то учитывается степень его влияния на проект, т. е. если заинтересованной стороне в сфере законодательства присваивается два балла, то его роль – контролер, если один – наблюдатель. Если стейкхолдер имеет в распоряжении финансовый ресурс, то его роль – инвестор. Если же владеет всеми тремя ресурсами – организатор.

Последний этап оценки роли заинтересованных сторон в формировании РЛИ – разработка мероприятий по вовлечению в проект/нейтрализации.

Существуют различные механизмы вовлечения заинтересованных сторон в проекты регионального и федерального масштабов: ГЧП, кластерный подход, индустриальные платформы и т. п.

В проекте по формированию РЛИ могут найти отражение организационные подходы, использованные в Германии, имевшей схожую проблему (износ инфраструктуры при дефиците бюджета). К ним относятся: сетевая модель, модель рабочей группы, модель советов по поддержке ГЧП [2].

Под сетевой моделью следует понимать объединение различных органов государственной и муниципальной власти, представителей частного бизнеса, лоббистских групп различных секторальных союзов по сетевому принципу. В середине сети всегда находится орган поддержки развития ГЧП, берущий на себя обязанности по разработке методических рекомендаций, оказанию консультационных услуг, а также являющийся центральным и связующим звеном между другими участниками сети, т. е. представителями государства, муниципалитетов, частного сектора экономики.

Находясь в центре сети, орган поддержки выполняет функцию перевалочного пункта для обмена информацией между различными игроками. Кроме того, он даёт новые импульсы для развития системы, внося в поток обмена информацией между различными звеньями сети результаты своих исследований и накопленную за время деятельности экспертизу.

Использование сетевой организационной модели позволяет добиться высокой степени горизонтальной интеграции всех потенциальных игроков на рынке ГЧП. Благодаря относительно неформальной структуре сети, участие в ее деятельности возможно также и для представителей бизнеса, которые, как правило, не могут принимать участие в работе иерархически организованных органов государственной власти. Кроме того, следует отметить и сохранение добровольного начала в работе сети, что, в свою очередь, также положительно влияет на степень внедрения институтов ГЧП на районном уровне.

Недостатком этого организационного подхода является то, что из-за отсутствия четкой вертикали внутри самой структуры возможно возникновение конфликтов компетенции между различными государственными и муниципальными структурами, что может негативно отразиться на атмосфере внутри организации и тем самым сказаться на готовности игроков внедрять механизмы ГЧП при реализации конкретных проектов.

Рассмотрим пример возможной реализации описанного организационного подхода в Красноярском крае. На уровне региона он может быть представлен рабочими группами. Как правило, в их состав входят представители министерства финансов, ответственные за финансирование инфраструктурных и других социально значимых проектов. Участников рабочей группы можно разделить на постоянных и временных или приглашенных.

К первой группе относятся представители министерства финансов и органов муниципальной власти. На отдельные заседания групп приглашаются представители среднего и крупного бизнеса, а также сотрудники крупных лоббистских секторальных организаций (например, Торгово-промышленная палата). Рассматривая этот вид организации органов по поддержке ГЧП, следует, в первую очередь, отметить четкость разделения компетенций, исключаящую любые конфликты. Основным адресатом потенциальных обращений представителей муниципалитетов и частного бизнеса становятся оперативные группы при районных министерствах финансов, которые при необходимости могут привлечь сотрудников других ведомств.

Рациональным также видится созданная по принципу консультационного совета организация, являющаяся платформой для обмена информацией и опытом между представителями государственной и муниципальной власти, частного бизнеса, потенциальных кредиторов. Кроме того, широта представленных интересов благотворно сказывается на научно-методическом сегменте деятельности, так как сотрудники совета, ответственные за эту отрасль, получают необходимые для работы информационные импульсы от всех потенциальных участников проекта. В число его членов входят чиновники краевого правительства и органов исполнительной власти муниципалитетов, представители частного бизнеса, а также ученые, исследующие применение механизмов ГЧП на практике. Встречи совета проходят на регулярной основе несколько раз в году. На заседаниях участники обмениваются опытом и разрабатывают дальнейшие цели деятельности совета по внедрению институтов ГЧП на практике. Предложенный механизм позволяет учесть интересы выделенных заинтересованных сторон, способствует увеличению инвестиционной привлекательности проектов по формированию РЛИ на территории Красноярского края.

Описанная методика оценки заинтересованных сторон может быть использована для их выбора, определения роли в процессе формирования РЛИ и разработки мероприятий для вовлечения в проект, что позволит в кратчайшие сроки создать инфраструктуру с учетом интересов всех стейкхолдеров. Рассмотренные инструменты позволяют в простой и наглядной форме отразить не только очевидные, но и скрытые интересы стейкхолдеров. Наиболее сложной задачей, на наш взгляд, является отбор участников и поиск способов вовлечения в проект, которые бы учитывали

специфику экономической ситуации, расположения и стратегию развития региона.

Библиографические ссылки

1. Белякова Е. В., Самарцева А. В. Инструменты формирования региональной логистической инфраструктуры // Вестник СибГАУ. 2012. № 6 (46). С. 23–29.
2. Левин И. Г. Внедрение государственно-частного партнерства в Германии: структурные предпосылки и организационно-правовые особенности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pppcenter.ru/ru/activities/analytics/analiticheskaya-statya-vnedrenie-gosudarstven-no-chastnogo-partnerstva-v-germanii-strukturnye-predposylki-i-organizacionno-pravovye-osobennosti>.
3. Stakeholder Mapping (Систематизация заинтересованных сторон) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/varticle/stakeholder-mapping-sistematizaciya-zainteresovannyh-storon>.

References

1. Belyakova E. V., Samartseva A. V. *Vestnik SibGAU*. 2012, № 6 (46), pp. 23–29.
2. Levin I. G. *Vnedreniye gosudarstvennogo chastnogo partnerstva v Germanii (Implementation public private partnership in Germany: structural background and legal organizational features)*. Available at: <http://www.pppcenter.ru/ru/activities/analytics/analiticheskaya-statya-vnedrenie-gosudarstven-no-chastnogo-partnerstva-v-germanii-strukturnye-predposylki-i-organizacionno-pravovye-osobennosti> (accessed 9 April 2013).
3. Stakeholder Mapping. Available at: <http://www.hr-portal.ru/varticle/stakeholder-mapping-sistematizaciya-zainteresovannyh-storon> (accessed 9 April 2013).

© Белякова Е. В., Самарцева А. В., 2013

УДК 658.012.7

ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

З. А. Васильева, А. В. Назаревич

Сибирский федеральный университет

Россия, 660074, Красноярск, ул. академика Киренского, 26а. E-mail: anazarevich70@mail.ru

Представлено исследование особенностей системы оперативного контроллинга на малых и средних предприятиях машиностроения с серийным типом производства. Выделены факторы, оказывающие существенное влияние на функционирование системы контроллинга рассматриваемых предприятий. Обоснованы принципы оперативного контроллинга производственной деятельности малых и средних предприятий машиностроения. Полученные результаты свидетельствуют о том, что создание системы оперативного контроллинга позволяет достичь большей мобильности и адекватности при реагировании на возникшие условия в данный момент времени, а также принятия управленческого решения, не перегружая при этом всю управленческую систему предприятия.

Ключевые слова: оперативный контроллинг, режим реального времени, декомпозиция процессов контроллинга, степень детализации технологического процесса в системе оперативного контроллинга.