

УДК 334.02

Абросимова Елена Борисовна,

кандидат технических наук, доцент, Нижегородский филиал
Национального исследовательского университета – Высшей школы
экономики;

e-mail: eabrosimova@hse.ru

Седельникова Ирина Михайловна,

кандидат технических наук, доцент, Нижегородский филиал
Национального исследовательского университета – Высшей школы
экономики;

e-mail: sedelnikova@inbox.ru

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

В статье представлен системный анализ стейкхолдеров и их интересов на основе использования в определённой последовательности набора взаимосвязанных инструментов. Методика была апробирована на практике для решения проблемы неэффективной логистики компании «Ли́ра».

Ключевые слова: стейкхолдеры, системный анализ, стратегический анализ.

Abrosimova Elena Borisovna,

candidate of Technical Science, associate professor, Nizhny Novgorod's branch
of the National research university – Higher School of Economics

Sedelnikova Irina Michaylovna,

candidate of Technical Science, associate professor, Nizhny Novgorod's branch
of the National research university – Higher School of Economics

SYSTEM ANALYSIS OF STAKEHOLDERS

The paper is devoted to theoretical research of interrelated instruments of stakeholders` system analysis and their interests, as well as a certain sequence of their usage. The studied instruments were applied in practice to solve the problem of inefficient logistics of LLC «Lyra».

Keywords: stakeholders, system analysis, strategic analysis.

Достижение успеха в современном бизнесе неразрывно связано с внедрением системы стратегического управления компанией. В процессе разработки и реализации стратегии необходимо учитывать требования, которые выдвигаются представителями и членами групп, чьи интересы затрагивает бизнес. Данные группы называются стейкхолдерами (от англ. stakeholders) или заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны – любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений [1–3, 10].

Анализ и удовлетворение интересов заинтересованных сторон компании является одним из наиболее эффективных способов разработки «правильной» стратегии и, соответственно, успешного управления предприятием и увеличения конкурентоспособности. Однако для российского бизнеса характерно отсутствие практики учёта интересов стейкхолдеров, что, в конечном счёте, негативно отражается на результатах его деятельности.

К стейкхолдерам можно отнести группы и индивидов внутри организации, а также субъектов внешнего окружения фирмы, которые находятся в постоянном взаимодействии друг с другом. Отношения между ними поддерживаются на основе групповых и личностных интересов. Именно из-за этих интересов подобные индивиды и группы заявляют, что «имеют право на то, чтобы корпорации информировали их о своей деятельности и консультировались с ними, вовлекая в процесс принятия решений» [2].

По этой причине во многих развитых странах данные требования были отражены в законодательстве, предусматривающем обязательные консультации с заинтересованными сторонами при принятии решений, влекущих за собой значительные социальные и экологические последствия. Подобная точка зрения на бизнес затрагивается в работах многих ученых и различных стандартах качества. Например, Генри

Минцберг описывает её как «школу власти» [7]. Но наиболее полному изучению она подвергается в рамках теории заинтересованных сторон [2, 6, 8].

Результатом эффективной организации взаимодействия со стейкхолдерами является укрепление и улучшение конкурентной позиции компании во всё более сложной и непрерывно изменяющейся окружающей среде. При этом для определения своих стейкхолдеров и их требований фирме необходимо осуществлять анализ заинтересованных сторон на основе системного подхода.

Однако целостной системы данного анализа не существует. В литературе достаточно хорошо разработаны отдельные инструменты анализа на объективном уровне: разделение на внутренних и внешних стейкхолдеров, первичных и вторичных, а также подходы, ориентированные на личностный психологический анализ окружения бизнеса или отдельного проекта [2, 6, 8, 10-12].

Таким образом, целью данного исследования является разработка системного анализа заинтересованных сторон и их требований на основе существующих методов и моделей, а также апробация предлагаемой методики для решения конкретной проблемы неэффективной организации логистической деятельности в нижегородской компании ООО «Ли́ра».

Предварительно следует отметить, что для проведения анализа заинтересованных сторон и их требований в любой компании её менеджмент должен организовать межфункциональную группу сотрудников, которые имеют обширные познания об организации, проекте, департаменте или даже конкретной проблеме, – всех, кого, по мнению руководства, необходимо привлечь для выявления стейкхолдеров.

Данная группа под руководством ответственного менеджера – руководителя проекта – и будет осуществлять анализ стейкхолдеров и их интересов от начала и до конца.

На первом этапе стратегического анализа заинтересованных сторон и их требований предлагается использовать модель трёх вопросов [6]. В рамках применения данной модели необходимо ответить на три основополагающих вопроса: «В чем причина/вопрос?», «Какие заинтересованные стороны?» и «По какому поводу/зачем?». С помощью этого инструмента производится идентификация проблемы или цели, для которой понадобился анализ стейкхолдеров, выявляются первичные и вторичные заинтересованные стороны, имеющие соответственно непосредственное и косвенное отношение к исследуемой проблеме. Кроме того, уже на данной стадии на основе анализа информации и результатов опросов выявляются предположительные интересы первичных заинтересованных сторон, а также задачи, направленные на удовлетворение этих интересов.

Важным дополнением к модели трёх вопросов является «мозговой шторм», с помощью которого проектная группа должна получить ответы на поставленные вопросы. На основе полуструктурированной творческой деятельности группы и эффекта синергии, в конечном счёте, будут сгенерированы совершенно новые идеи и ранее несформулированные мнения относительно стейкхолдеров и их интересов в рамках поставленной проблемы. При этом результаты «мозгового шторма» будут с большей долей вероятности объективны, чем если бы на эти вопросы отвечал один или два человека. В противном случае субъективизм будет явным недостатком данной модели и впоследствии скажется на результатах анализа заинтересованных сторон и, соответственно, на стратегических решениях фирмы.

Таким образом, на основе использования модели трёх вопросов строится «скелет» для реализации последующих шагов.

Вторым этапом анализа является расстановка приоритетов среди стейкхолдеров и их интересов. Действительно, взаимодействовать сразу со

всеми стейкхолдерами или обсуждать сразу все проблемы одновременно нежелательно, да и невозможно. При этом было бы трудно дать адекватный ответ сразу всем стейкхолдерам, так как это неизбежно привело бы к их разочарованию. В этой связи необходимо попытаться разбить заинтересованные стороны на группы и выстроить среди них приоритеты, с тем чтобы быть уверенными: менеджмент компании справится с проблемами ресурсов и ожиданий. Таким образом, разделение на группы и расстановка приоритетов по степени влияния стейкхолдеров на бизнес и их зависимости от него – это следующий важнейший этап анализа заинтересованных сторон и их интересов.

Для приоритизации заинтересованных сторон могут применяться модели Митчелла и Мендлоу.

Модель Митчелла (рис. 1) [11] в зависимости от одного, двух или трёх атрибутов позволяет разбить стейкхолдеров на группы по их значимости. Данная модель ориентирована на создание практического инструмента для менеджмента, позволяющего рационализировать работу с заинтересованными сторонами. Для этого выбираются релевантные атрибуты или свойства, которыми они могут обладать и от которых зависит их значимость. Каждая группа или индивид оцениваются на предмет обладания этими атрибутами, в результате чего становится возможным отнести их к тому или иному классу значимости, элементы которого обладают (и не обладают) одинаковым набором атрибутов. Эти классы можно упорядочить в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов. Тогда значимость каждой заинтересованной стороны оценивается как значимость класса, в который она входит.

В результате сочетания свойств выделяют семь классов значимости стейкхолдеров. Три из них обладают одним атрибутом («латентные»), три – двумя («ожидающие») и один – тремя («категорическая» группа).

Стейкхолдеры, на которых оказывает влияние деятельность фирмы

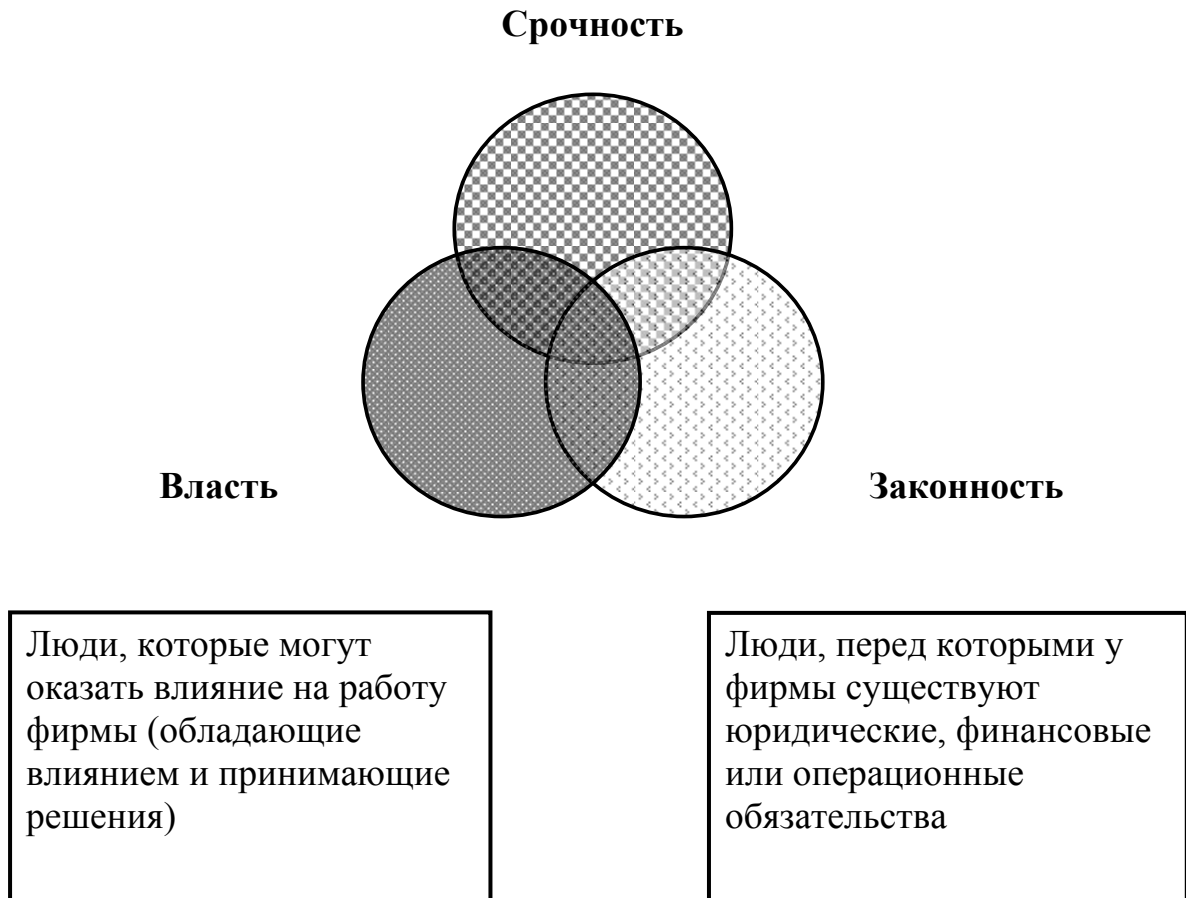


Рис. 1. Модель Митчелла

К «латентным» группам относятся «бездействующая» или «спящая» (обладает властью), «контролируемая» (обладает законностью) и «требующая» (обладает срочностью). Ограниченность возможностей компании по взаимодействию с большим числом заинтересованных сторон предполагает, что менеджмент вправе ничего не предпринимать в отношении стейкхолдеров только с одним атрибутом.

«Ожидающие» группы в свою очередь состоят из «доминирующей» (власть и законность), «зависимой» (законность и срочность) и «опасной» (власть и срочность) групп. Комбинация двух признаков

свидетельствует о высокой активности данных стейкхолдеров, и заставляет менеджмент применять по отношению к ним более серьезные действия.

Наконец, самой влиятельной группой являются «категорические» стейкхолдеры, обладающие одновременно тремя атрибутами. Данную группу заинтересованных сторон следует отнести к ключевым стейкхолдерам – построение политик взаимоотношения с ними требует самого тщательного подхода.

Модель Мендлоу [2] позволяет расставить приоритеты среди заинтересованных сторон в зависимости от двух показателей: «уровень власти» и «уровень интереса». Данный инструмент применяется для определения того, какое заинтересованное лицо будет, скорее всего, наиболее влиятельным в вопросе определения целей организации и какие заинтересованные лица могут, вероятнее всего, оказаться в потенциальном конфликте друг с другом во время определения стратегических целей организации. Фактическое влияние заинтересованного лица будет зависеть от той позиции, которая позволяет ему оказывать это влияние.

Шкала для данной модели выбирается по усмотрению проектной группы. Формула влияния стейкхолдера выглядит следующим образом:

$$\text{Влияние заинтересованного лица (ВЗС)} = \text{Власть} * \text{Интерес} \quad (1)$$

Модель Мендлоу, как и модель Митчелла, также позволяет упорядочить заинтересованные стороны и помогает выявить некоторые особенности их групп. Закономерностью в данной модели является следующее утверждение: чем выше степень интереса стейкхолдера в деятельности компании, тем больше он от неё зависит, и, наоборот, чем выше степень влияния заинтересованной стороны, тем больше деятельность компании зависит от данной стороны и, следовательно, интересы этой группы должны будут учтены в первую очередь.

На этапе разделения на группы и приоритизации можно использовать модели Митчелла и Мендлоу как вместе, так и по отдельности. Однако главное – ни в коем случае не пропускать этот этап, иначе можно легко ошибиться и тратить время и другие ресурсы на наименее важные взаимоотношения с заинтересованными сторонами, тогда как в другом направлении требуется немедленное вмешательство фирмы.

Третьим этапом анализа являются группирование и расстановка приоритетов по интересам с помощью парного сравнения [4].

Парное сравнение — количественный способ распределения приоритетов между элементами небольшого перечня интересов. Данный инструмент предусматривает сравнение проектной группой или представителем заинтересованной стороны каждого рассматриваемого интереса попарно с другим и выбор того, у которого наибольший приоритет.

Для проведения анализа интересов на основе парных сравнений необходимо:

- 1) рассмотреть все возможные пары, которые можно составить из N данных интересов, и подготовить анкеты для проведения парных сравнений;
- 2) с помощью этих анкет произвести мозговой штурм среди участников проекта;
- 3) оценить доли каждого интереса на основе полученных данных.

Интересы, имеющие наибольшие относительные значения, являются наиболее приоритетными.

Важно подчеркнуть, что значимость приоритизации заинтересованных сторон и их интересов является одним из ключевых моментов стратегического анализа стейкхолдеров. Не зная, кто из них фирме дороже, в той или иной ситуации и что для них важнее, она может долго идти не по тому пути, растрачивая свои ресурсы, силы и внимание, и в то же время, являясь «копилкой» для конфликтов с действительно значимыми

заинтересованными лицами. Переполнение «копилки» обернется для компании огромными проблемами не только с оставшимися без внимания сторонами, но и, возможно, другими стейкхолдерами, которых могут привлечь на помощь.

Важно также обратить внимание, что приоритизацию заинтересованных сторон и их интересов стоит время от времени обновлять, так как какие-либо изменения во внешней и внутренней среде компании могут привлечь к смене приоритетов.

Наконец, завершающим этапом анализа стейкхолдеров является нахождение баланса между различными интересами выявленных сторон. По результатам данного этапа определяются стратегически важные направления деятельности компании в рамках рассматриваемой проблемы. На данном этапе рекомендуется такие инструменты как сетка Мазера и шкала оценки для балансирования стратегии. Данные методы являются составными частями известного в управлении качеством инструмента «домик качества» [4].

Сетка Мазера [4] позволит увидеть как положительные, так и отрицательные взаимосвязи между приоритетными интересами, благодаря чему выявляются направления работы компании для минимизации противоречивых и зависимых интересов стейкхолдеров.

Шкала оценки для балансирования стратегии [4] способствует выявлению стейкхолдеров, чьи интересы удовлетворяются в компании наибольшим образом и наименьшим. Данный результат в сравнении с выводами этапа приоритизации заинтересованных сторон позволит увидеть, где компания делает ошибки. Также в данной шкале проявляются интересы, наиболее приоритетные среди интересов всех стейкхолдеров. По итоговому значению всей шкалы вычисляется процент балансирования, который должен составлять как минимум 50%, что сигнализирует о более или менее благоприятной ситуации в компании относительно удовлетворения

требований выявленных заинтересованных сторон, то есть компания проявляет интерес к своим стейкхолдерам и стремится идти им навстречу. Важно понимать, что 100%-ного соотношения добиться, естественно, невозможно, так как никогда не будут удовлетворены интересы всех людей в равной степени. Результат ниже данной отметки 50% показывает на слабую заинтересованность компании в удовлетворении интересов стейкхолдеров. В таком случае проектной группе стоит разработать мероприятия по долгосрочному удовлетворению ожиданий каждого значимого стейкхолдера (по результатам приоритизации), получению от него вкладов в «организационное богатство» и развитию «отношенческих активов», и, следовательно, по увеличению процента балансирования.

Завершив оценку результатов анализа заинтересованных сторон и их требований, фирма может приступить к пересмотру своей стратегии и отношений к стейкхолдерам.

Представленная методика была апробирована на примере крупной нижегородской оптово-розничной фирмы ООО «Ли́ра»¹, работающей на рынке бытовой химии, для решения конкретной проблемы, связанной с недостаточно высоким уровнем эффективности функционирования логистической системы компании.

Для дистрибьютора логистические затраты и качество логистического сервиса являются источниками конкурентного преимущества, определяющими конкурентоспособность компании в стратегической перспективе. В ООО «Ли́ра» из-за высокой текучести кадров работников складского комплекса (грузчиков) возникли серьёзные проблемы с грузопереработкой материальных потоков на складе и комплектацией заказов потребителей, что привело к низкой степени удовлетворённости клиентов, связанной с большим временем ожидания и высоким уровнем

¹ Название компании изменено.

брака. Кроме того, на складе накапливалось большое количество неликвидных запасов, что негативно сказывалось на логистических издержках.

На первом этапе для определения границ анализа в соответствии с разработанным системным подходом была проведена идентификация заинтересованных сторон с помощью модели трёх вопросов (рис. 2).

Таким образом, в рамках модели трёх вопросов проектная группа выявила главные цели проводимого анализа, а также первичные и вторичные заинтересованные стороны фирмы. При проведении дальнейшего анализа будут учитываться только первичные стороны из-за более высокого уровня их значимости.

Второй этап – расстановка приоритетов среди стейкхолдеров ООО «Лира» и их интересов. На основе использования модели Митчелла (рис.1) были выделены следующие группы:

- 1) категорическая группа: менеджеры Службы логистики и отгрузок, генеральный директор (собственник), на их интересы необходимо обратить внимание в первую очередь;
- 2) зависимая группа в рамках ожидающей (обладающая двумя атрибутами):
 - поставщики;
 - потребители (доставка);
 - потребители (самовывоз);
- 3) контролируемая группа в рамках латентной (обладающая одним атрибутом): работники складского комплекса, которые имеют наиболее низкий приоритет, что ведет к рассмотрению их интересов в последнюю очередь.

Далее на втором этапе приоритизации была использована модель Мендлоу (рис. 3).

В чем вопрос?

Высокий уровень текучести грузчиков и большие объёмы неликвидного товара на складе, что ведет к нехватке рабочей силы и, следовательно, к авралам в работе складского комплекса, недостаточно быстрому и качественному обслуживанию поставщиков и потребителей, а также к росту логистических издержек на хранение и сбыт неликвидной продукции и потерю прибыли.

«Мозговой
штурм»

Список стейкхолдеров по заданному вопросу

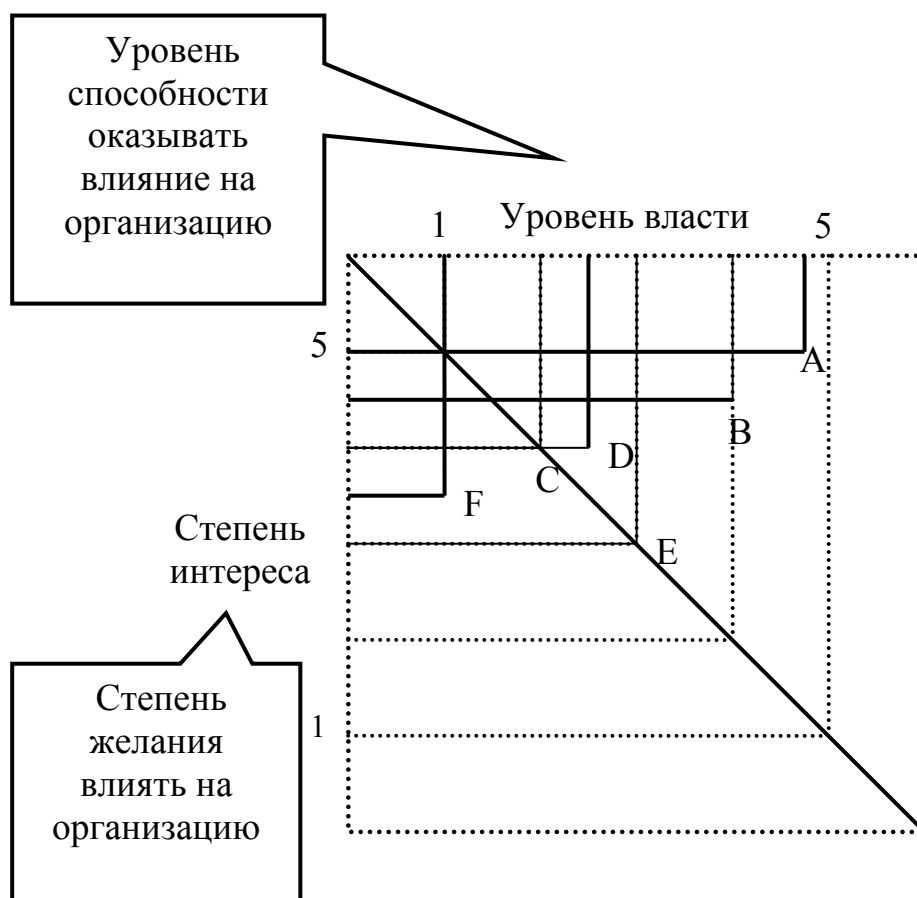
Первичные заинтересованные стороны: поставщики, потребители, персонал Службы логистики и отгрузок, Генеральный директор, он же собственник компании.

Вторичные в рамках данной проблемы: другие отделы компании (маркетинг, управление персоналом, финансовая, коммерческая и закупочная службы)

Зачем?

Необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности складской логистики и улучшению работы имеющегося складского комплекса в целом до того времени, пока проект нового складского комплекса не будет введен в действие

Рис. 2. Реализация модели трёх вопросов для ООО «Ли́ра»



Условные обозначения:

- «А» с координатами (4,7; 5) – генеральный директор (собственник);
- «В» с координатами (4; 4,5) – менеджмент Службы логистики и отгрузок;
- «С» с координатами (2; 4) – потребители (доставка);
- «D» с координатами (2,5; 4) – потребители (самовывоз);
- «Е» с координатами (3; 3) – поставщики;
- «F» с координатами (1; 3,5) – работники складского комплекса.

Рис. 3. Модель Мендлоу для стейкхолдеров ООО «Лира»

Как уже отмечалось, влияние заинтересованного лица в данной модели определяется уровнем его власти над компанией и степенью его заинтересованности в деятельности фирмы. В процессе мозгового штурма проектной группой по пятибалльной шкале на графике модели Мендлоу (рис. 3) были отмечены точки со своими координатами (власть; интерес), характерными для каждого из ранее выделенных стейкхолдеров.

По формуле (1) был рассчитан приоритет каждого стейкхолдера:

- генеральный директор (собственник) (ВЗС = 23,5);
- менеджмент Службы логистики и отгрузок (ВЗС = 18);
- потребители (самовывоз) (ВЗС = 10);
- поставщики (ВЗС = 9);
- потребители (доставка) (ВЗС = 8);
- работники складского комплекса (ВЗС = 3,5).

В результате получилось, что наиболее приоритетными стейкхолдерами являются, как и в модели Митчелла, генеральный директор и менеджмент Службы логистики и отгрузок, а наименее приоритетной группой заинтересованных сторон – работники складского комплекса (СК), что также согласуется с предыдущей моделью. Однако в отличие от модели Митчелла здесь удалось выстроить чёткий порядок приоритетов заинтересованных сторон, требования которых и должны удовлетворяться в представленной последовательности.

Таким образом, модель Мендлоу позволила выстроить чёткую иерархию заинтересованных сторон ООО «Ли́ра».

На третьем шаге для приоритизации интересов стейкхолдеров компании проектной группой была использована модель парного сравнения.

В табл. 1 приведен пример использования парного сравнения для приоритизации интересов поставщиков компании ООО «Ли́ра». Подобные таблицы были построены для парного сравнения интересов других стейкхолдеров – генерального директора, менеджмента Службы логистики

Табл.1

Парное сравнение интересов поставщиков

Поставщики									
№	Причины	Матрица сравнения					Общее количество причин	Относительное значение, %	Приоритеты
		5	4	3	2	1			
1	Минимальное время ожидания разгрузки	1	4	3	1		2	20%	3
2	Минимальное время самой разгрузки	2	4	3			1	10%	4
3	Разгрузка без брака / повреждений	3	3				4	40%	1
4	Соответствие разгружаемого товара списку	4					3	30%	2
5	Вежливость персонала, задействованного в разгрузке						0	0%	5

и отгрузок, потребителей (самовывоз), потребителей (доставка) работников СК.

Подводя итоги, по результатам парного сравнения, исключив повторяющиеся формулировки, можно выделить следующие интересы:

- минимизация общих логистических издержек;
- система качественного обслуживания;
- система быстрого обслуживания;
- удовлетворение поставщиков работой СК;
- удовлетворение потребителей работой СК;
- автоматизация складского процесса;
- погрузка без повреждений по вине работников СК;
- разгрузка без повреждений по вине работников СК;
- соответствие погружаемого товара списку необходимой продукции;

- соответствие разгружаемого товара списку необходимой продукции;
- удобство погрузки для дальнейшей транспортировки и разгрузки;
- минимальное время доставки проданного товара потребителю;
- минимальное время ожидания разгрузки.

Окончательный перечень приоритетных интересов используется на этапе балансирования. Для выявления зависимых и противоречивых интересов из составленного проектной группой списка использовался инструмент «сетка Мазера» (рис. 4).

1	Минимизация общих логистических издержек
2	Система качественного обслуживания
3	Система быстрого обслуживания
4	Удовлетворение поставщиков работой СК
5	Удовлетворение потребителей работой СК
6	Автоматизация складского комплекса
7	Погрузка без повреждений по вине работников складского комплекса
8	Разгрузка без повреждений по вине работников складского комплекса
9	Соответствие погружаемого товара списку необходимой продукции
10	Соответствие разгружаемого товара списку необходимой продукции
11	Удобство погрузки для дальнейшей транспортировки
12	Минимальное время доставки проданного товара потребителю
13	Минимальное время ожидания разгрузки

Рис. 4. Сетка Мазера интересов заинтересованных сторон ООО «Лира»

Из рисунка 4 видно, что большинство интересов стейкхолдеров находится в положительной взаимосвязи, то есть реализация одного может влиять на реализацию нескольких других интересов. Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, автоматизация складского процесса влияет на качественное и быстрое обслуживание поставщиков и потребителей, из этого следует, что она также способствует качественной погрузке и разгрузке, что, в свою очередь, сократит время ожидания поставщиков в очереди при разгрузке.

Во-вторых, в сложившейся в настоящее время ситуации системы быстрого и качественного обслуживания противоречат друг другу, так как быстро – это далеко не всегда качественно из-за несовершенных складских технологий, реализуемых в ООО «Ли́ра». Однако такие показатели качества как разгрузка и погрузка без повреждений по вине работников склада сэкономят время, которое могло бы быть потрачено на замену бракованного товара.

В-третьих, несмотря на отрицательную зависимость минимизации логистических издержек и повышения качества обслуживания, показатели качественной переработки продукции также сэкономят и финансовые средства, которые теряются в результате повреждения товаров.

Таким образом, наиболее значимыми интересами являются создание систем быстрого и качественного обслуживания, которые, в свою очередь, влияют на степень удовлетворения поставщиков и потребителей. Также важным интересом является автоматизация складского комплекса. Однако экономия на логистических издержках противоречит понятию качества. Следовательно, ООО «Ли́ра» необходимо выбирать между конкурентными стратегиями минимизации общих логистических затрат и улучшения качества логистического сервиса. Создание системы качества в соответствии с международным стандартом ИСО 9001:2008 и её внедрение

в деятельность Службы логистики и отгрузок, а также автоматизация складского комплекса, исключают противоречивость таких важнейших характеристик как «качество» и «скорость». Это, в свою очередь, приведет к более полному удовлетворению поставщиков и потребителей компании, росту эффективности организации, положительно повлияет на конкурентоспособность и репутацию фирмы, и откроет новые возможности для дальнейшего развития.

Наконец, для определения того, как компания учитывает интересы стейкхолдеров в своей стратегии, используется шкала оценки для балансирования стратегии, которая строится на основе данных, полученных на всех предыдущих этапах анализа (табл. 2).

Оценки для прошедших приоритизацию списков заинтересованных сторон и их требований расставлялись следующим образом: самая высокая оценка «3» была выставлена интересам каждого отдельного стейкхолдера, занявшим «призовые места» по результатам парного сравнения, а также тем интересам из списка, которые на 100% способствовали достижению данных приоритетов. Оценка «2» присуждалась интересам, влияющим на главные требования заинтересованной стороны на 50%, и, соответственно, один балл присваивался слабо влияющим на приоритеты интересам. С отрицательными оценками – аналогичная ситуация, только вместо положительного влияния на интересы рассматривалось отрицательное. Нейтральная оценка «0» давалась интересам, совершенно или практически не способствующим удовлетворению главных приоритетов стейкхолдеров. Сосчитав суммарные значения в столбцах, получаем следующие результаты:

- генеральный директор (собственник) – заинтересованная сторона, чьи интересы учтены больше остальных;
- потребители, предпочитающие вместо услуги доставки забирать товар самостоятельно, – наименее удовлетворённые стороны.

Табл.2

Шкала оценки для балансирования стратегии ООО «Лира»

		1	2	3	4	5	6	
	Интересы / Заинтересованные стороны	Ген. Директор (Собственник)	Менеджеры СЛиО	Потребители (самовывоз)	Поставщики	Потребители (доставка)	Работники СК	Итого:
1	Минимизация общих логистических издержек	3	-1	-1	-1	-1	-2	-3
2	Система качественного обслуживания	3	3	3	3	3	3	18
3	Система быстрого обслуживания	3	3	2	3	3	3	17
4	Удовлетворение поставщиков работой СК	3	1	0	3	0	0	7
5	Удовлетворение потребителей работой СК	3	1	3	0	3	0	10
6	Автоматизация	3	3	3	3	3	3	18
7	Погрузка без повреждений по вине работников СК	1	2	3	0	3	3	12
8	Разгрузка без повреждений по вине работников СК	1	2	0	3	0	3	9
9	Соответствие погружаемого товара списку необходимой продукции	1	1	3	0	3	3	11
10	Соответствие разгружаемого товара списку необходимой продукции	1	1	0	3	0	3	8
11	Удобство погрузки для дальнейшей транспортировки	1	2	3	0	0	0	6
12	Минимальное время доставки проданного товара потребителю	2	2	0	0	3	2	9
13	Минимальное время ожидания разгрузки	1	2	0	3	0	2	8
	Итого:	26	22	19	20	20	23	130

Остальные стейкхолдеры находятся в более или менее одинаковом положении, хотя в целом разброс, как видно из табл.2, между всеми заинтересованными сторонами невелик.

Суммарные результаты по строчкам говорят о том, что сейчас для компании являются приоритетными следующие направления, на которые

необходимо направить ресурсы: создание систем качественного и быстрого обслуживания, в том числе автоматизация.

По итоговым значениям суммирования по столбцам видно, что не все заинтересованные стороны удовлетворены в соответствии со своими приоритетами. Одновременно по суммарным значениям в строках можно определить интересы, наиболее и наименее значимые среди стейкхолдеров.

Процент балансирования (табл. 3), вычисленный в пропорции от минимума или максимума в зависимости от знака итогового значения шкалы, определяет уровень постановки стратегических целей, удовлетворяющих интересы приоритетных стейкхолдеров.

$$\text{MAX} = k \times m \times n_{\text{max}}, \quad \text{MIN} = k \times m \times n_{\text{min}}, \text{ где}$$

k – число заинтересованных сторон;

m – количество интересов заинтересованных сторон;

n_{max} – максимальное значение оценки по выбранной шкале оценок (+3);

n_{min} – минимальное значение оценки по выбранной шкале оценок (-3).

Табл.3

Вычисление процента балансирования

Параметр	Значение
k	6
m	13
Минимальное значение	-234
Максимальное значение	234
Итоговое значение по шкале	130
Процент балансирования	55,56%

Процент балансирования оказался несколько больше 50%, хотя явно ещё недостаточным для учёта интересов всех стейкхолдеров.

По результатам анализа заинтересованных сторон и их интересов можно дать следующие рекомендации руководству ООО «Лира»:

- сделать выбор между конкурентной стратегией минимизации общих логистических издержек и стратегией улучшения качества логистического сервиса;
- направить ресурсы на приоритетные направления – систему быстрого обслуживания, систему качественного обслуживания, автоматизацию;
- создать команды из работников СК;
- контролировать ситуацию по взаимодействию со стейкхолдерами.

Создание и внедрение системного анализа заинтересованных лиц и выстраивание стратегически выверенной системы взаимодействия с ними позволит российским компаниям:

- объединить ресурсы (знания, кадры, и технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты организацией в одиночку;
- комплексно оценить внешнюю среду бизнеса, включая развитие рынков и определение новых стратегических возможностей;
- обеспечить лучшее управление рисками и репутацией;
- получить от заинтересованных сторон информацию, которая может привести к совершенствованию продукции и бизнес-процессов;
- информировать и воспитывать стейкхолдеров с целью улучшения процесса принятия решений и осуществления действий, которые влияют и на компанию, и на общество;
- выстраивать доверие между бизнесом и его стейкхолдерами.

Таким образом, в результате применения предложенного подхода компания не только лучше узнает интересы своих партнеров, сотрудников, потребителей, общества и даже конкурентов, но и получит гибкую систему, учитывающую приоритеты в той или иной ситуации.

Литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2007.
2. Брандин В. А. Бизнес-модель XXI века глазами заинтересованных сторон. – СПб.: Центр Качество и Бизнес, 2007.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2011.
4. Глазунов А.В., Серов М.Е. Стратегическое планирование на принципах качества. – Нижний Новгород: Приоритет, 2006.
5. Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: Результат и качество, 2005.
6. Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами /Пер. с англ. – М.: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. – СПб.: Питер, 2000.
8. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения /Вестник СПбГУ. Сер.8. Вып. 2 (№16), 2004.
9. Фляйшер К., Бенсусасан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: Бином, 2005.
10. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса// Инициативы XXI века, 2010, №1, с.22-27.
11. R. Mitchell, B. Agle, and D. Wood Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts// Academy of Management Review, 22(4) (1997), pp 853-886.
12. Sedelnikova I., Kasyanova S. Strategic Analysis of Stakeholders// History of accounting, business administration doctrines and development of new methods of management in Italy and Russia. – Florence: RIREA, 2009, pp. 61—72.