

УДК 664(571.53)

СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

С. И. Винокуров

Иркутский государственный аграрный университет им.А.А. Ежевского, *г.Иркутск, Россия*

В статье рассмотрены проблемы развития крупных предприятий агропромышленного комплекса. Рассмотрен стейкхолдерский подход и его развитие. Проанализированы интересы основных заинтересованных лиц, выявлены ключевые стейкхолдеры. Проанализированы интересы ключевых стейкхолдеров: акционеров и потребителей ("качество-цена") по основным видам продукции. Предложены направления стратегического развития предприятия агропромышленного комплекса Иркутской области по углублению интеграции и расширению диверсификации с учетом интересов акционеров и потребителей.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, пищевая промышленность, стейкхолдер, стейкхолдерский подход, интересы заинтересованных лиц, стратегия.

COORDINATION OF STAKEHOLDERS INTERESTS IN STRATEGY OF AGRICULTURE COMPANY DEVELOPMENT

Vinokurov S.I.

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky, Irkutsk, Russia

The article considers problems of development of Russian agro-food industry companies. Considered stakeholder approach and its development. Analyzes the interests of the stakeholders, identified the main stakeholders. Analyzes the interests of the main stakeholders: shareholders and customers ("quality-price") for the main types of products. The directions of strategic development of the food industry to deepen integration and increase diversity with the interests of shareholders and customers.

Key words: agro-industrial complex, food industry, stakeholder, stakeholder approach, stakeholder interests, strategy.

В современных условиях компании пищевой промышленности, входящие в состав агропромышленного комплекса страны должны научиться работать в стратегическом режиме, чтобы иметь внутренние возможности для роста и развития. Только в условиях кризиса идеи стратегического развития компаний показывают свою эффективность, т.к. предприятие к этому моменту способно проводить необходимые изменения для дальнейшей успешной работы.

Компании таких отраслей экономики, как пищевая промышленность, сельское хозяйство, машиностроение, микроэлектроника, лесной и деревообрабатывающий комплексы и т.п., ориентированные на внутренний рынок, оказались неспособными конкурировать с зарубежными компаниями по качеству и цене. Появились проблемы со сбытом готовой продукции, с обновлением техники и технологии, с государственными заказами, что привело к дефициту оборотных средств, к падению объемов производства отечественной продукции этих отраслей, их банкротству и замещению рынка импортными товарами. В результате чего, доля импорта в этих отраслях очень

высока, и компании зависят от импортеров. Этот дисбаланс национальной экономики не позволяет отечественным компаниям развиваться большими темпами или развиваться вообще.

Крупнейшие на данный момент компании агропромышленного комплекса Иркутской области во время переходного периода смогли найти возможности для развития за счет применения стратегически важных в условиях несовершенного рынка инструментов интеграции и диверсификации собственных производств. Яркими примерами являются группа компаний “Янта” и СХОАО “Белореченское”, которые из небольших предприятий выросли в крупнейшие компании пищевой промышленности производящие и реализующие пищевые продукты не только в регионе, но и в России. Интегрировав в собственное производство сырьевую составляющую производственного цикла стали успешно развивать переработку сельскохозяйственной продукции, замкнув технологическую цепочку от производства сырья до продажи готовой продукции потребителям.

На данный момент три крупных компании пищевой промышленности Иркутской области производят более половины продукции в отрасли [2], однако в структуре производства пищевой продукции Иркутской области (впрочем как и в целом по России) почти половина производится хозяйствами населения [7], использующими в основном ручной труд с крайне низким уровнем механизации производства, поэтому в отрасли низкая производительность труда. Таким образом, компаниям необходимо искать эффективные управленческие решения, направленные на их стратегическое развитие.

Основываясь на научных работах российских и зарубежных авторов, изучающих вопросы стратегического развития компаний нами выявлены предпосылки к систематизации положений стейкхолдерского подхода, позволяющие разрабатывать эффективную структуру и стратегию развития крупной компании с учетом целей и интересов ключевых стейкхолдеров. В общем виде она выглядит как поэтапное изучение компании с точки зрения выявления основных заинтересованных сторон в развитии компании, их целей и на основе этого выявление стратегических приоритетов и их согласование с помощью механизма согласования интересов стейкхолдеров в ключевых сферах создания добавленной стоимости.

Развернуто стейкхолдерский подход был впервые описан в 1984 г. в книге Э. Фримана “Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход” [1]. Подход рассматривает стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов заинтересованных лиц: организаций или индивидуумов, на которых влияет компания и от которых она зависит.

При всех преимуществах стейкхолдерский подход к развитию компании ограничен в практическом применении менеджерами с точки зрения временных границ определения целей заинтересованных лиц. По нашему мнению, цели должны формулироваться из представлений о будущем состоянии, как субъекта, так и объекта развития.

Зачастую руководство видит стратегическое развитие компании в выходе в другие сферы деятельности, а тем самым увеличиваются риски деятельности. Крупные компании сталкиваются с проблемой загрузки имеющихся производственных мощностей. Для этого можно привлекать конкурентов, чтобы они своими заказами загружали недогруженные имеющиеся собственные производственные мощности. Для обеспечения полной загрузки необходимо выйти за рамки отдельной компании, сконструировать цепочки, схемы, сети производства новых продуктов и услуг, новой стоимости, имеющие сетевой, открытый характер. Большинство ресурсов, требуемых для реализации этой загрузки, могут находиться вне отдельного предприятия и зоны его административного влияния. Поскольку у отдельной компании недостаточно административного влияния для объединения всех необходимых ресурсов, находящихся у разных собственников, при создании альянса придется иметь дело не с самими ресурсами (станками, складскими помещениями, транспортными сетями), а с собственниками этих ресурсов. Они имеют свою идентичность и систему ценностей, интересы, предпочтения, планы, и со своей стороны могут точно так же встраивать другие компании в собственные планы. Следовательно, стратегический альянс должен иметь субъектный, рефлексивный характер. Необходимо учитывать интересы партнеров. Для этого необходима концепция создания работающей технологии, которая сможет производить предпринимательские проекты. Современные проектные стандарты больше имеют дело с ресурсами, а не с их собственниками [8].

В настоящей статье будут представлены некоторые элементы стейкхолдерского подхода для стратегического развития компании пищевой промышленности.

Для обоснования действий по разработке и реализации стратегического развития компании пищевой промышленности автором предлагается определить стратегические ориентиры развития компании с помощью выявления стейкхолдеров их интересов и главных целей. Выявление стейкхолдеров в компании, их главных целей и располагаемых ресурсов производится в следующей последовательности:

- выявление взаимозависимости стейкхолдеров и компании;
- выявление ключевых стейкхолдеров на основе определения степени влияния стейкхолдера на компанию и наоборот;
- определение основных приоритетов ключевых стейкхолдеров;
- согласование интересов с помощью механизма согласования интересов стейкхолдеров в ключевых сферах создания добавленной стоимости;
- разработка стратегии развития компании [3].

Главные цели стейкхолдеров выявляются на основе теоретических гипотез и на основании экспертного мнения научного сообщества и руководство компании.

Определение зависимости компании от заинтересованных лиц и наоборот заинтересованных лиц от компании производится путем экспертного суждения на основе матрицы взаимозависимостей.

Акционеры. Огромную роль в развитии ведущих компаний в пищевой промышленности Иркутской области в период перехода к рыночным условиям хозяйствования сыграли их собственники. То, что компании успешно преодолели все кризисы и вызовы рыночной экономики и сейчас совершенствуют производство, главная заслуга владельцев компании вместе с командой грамотных менеджеров. Это утверждение касается и СХОАО “Белореченское”, где за счет очень грамотного управления и эффективного взаимодействия менеджеров и акционеров успешно развивается компания.

Акционеры фактически осуществляют стратегическое и оперативное управление компанией. Генеральный директор и его заместители владеют контрольным пакетом акций, поэтому их интересы напрямую зависят от деятельности компании. Выявлена высокая взаимозависимость между компанией и акционерами.

Работники. По матрице взаимозависимости работников и компании выявлена зависимость работников от компании – сила компании. Возможно изменение взаимозависимости в результате создания профсоюза работников, который обеспечивает защиту прав и интересов работников.

Государство (общество) хоть и немного зависит от деятельности компании (налоги, социальные выплаты, социальные цены и т.д.), но эта зависимость меньше по сравнению с зависимостью компании от государственного внимания к ней. Например, компания зависит от государства в рамках участия в государственных программах, системе налогообложения и регулирования деятельности компании в отрасли, а государство зависит от компании в части наполняемости бюджета по налогам и сборам и в обеспечении занятости населения.

Затем производится определение стейкхолдеров, оказывающих влияние на компанию и являющихся ключевыми игроками в деятельности компании и формировании стратегии ее развития на основе матрицы определения степени влияния стейкхолдера на развитие компании

На основе матрицы определения степени взаимного влияния компании и стейкхолдеров, по оценкам экспертов выявлено, что у потребителей продукции компании пищевой промышленности высокий уровень интереса и высокий уровень могущества, т.е. потребители, заинтересованы потреблять продукцию компании и при этом компания зависима от интересов потребителей. Поэтому потребителей можно отнести к группе ключевых стейкхолдеров компании. С помощью данной матрицы экспертами выявляется степень влияния других стейкхолдеров на развитие компании. В результате анализа уровня интереса и могущества стейкхолдеров, оказывающих влияние на компанию выявляются основные приоритеты ключевых игроков, которые группируются в таблице 1.

Тип стейкхолдера	Взаимозависимости фирмы и стейкхолдера	Интересы целеполагания	Приоритеты
Потребители	Сила стейкхолдера	Ключевые игроки	Качество-цена
Акционеры	Высокая взаимозависимость	Ключевые игроки	Рост стоимости компании
Работники, включая менеджеров	Сила фирмы	Некоторая зависимость	Рост доходов
Государство	Сила стейкхолдера	Отсутствие интереса	Налоги

В результате определения степени влияния стейкхолдера на развитие компании выявлено, что “ключевыми игроками” в компании являются акционеры и потребители, поэтому для целей стратегического развития компании необходимо определить специфические интересы и ожидания этих ключевых игроков.

Интересы акционеров обычно сводятся к поддержанию соотношения “доходность-риск” по существующим и вновь внедряемым направлениям деятельности компании.

Интересы собственников зависят от рисков, которые могут повлиять на снижение доходности компании с точки зрения ее долгосрочного развития, соответственно стратегические цели подвергаются изменениям в тесной связке с появлением рисков. На основе вероятности риска предлагаются действия направленные на снижение негативного воздействия риска.

В результате анализа интересов акционеров компании пищевой промышленности выявлены возможные риски в деятельности компании в будущем с учетом современных вызовов, рассмотренных нами в статье [10].

Таким образом, в результате оценки потенциальных рисков для компании, нами были сформулированы предложения для удовлетворения интересов акционеров, заключающиеся в оценке возможностей дальнейшего углубления интеграции, например, применение внутреннего или внешнего процессинга для загрузки имеющихся производственных мощностей и др., либо расширения диверсификации, например, создание цеха по производству сыра и др.

Интересы потребителей обычно сводятся к соблюдению компанией соотношения “качество-цена”. Соотношение качественных признаков к цене аналогов у конкурентов. Оптимальным соотношением цены и качества для покупателя считается такое предложение товара или услуги, которое соответствует максимальной полезности этого товара для потребителя при минимальных затратах (времени, денег, усилий).

С целью исследования интересов потребителей продукции компаний пищевой промышленности, как одних из важнейших ключевых стейкхолдеров, было проведено прямое анкетирование потребителей в форме социологического опроса. Репрезентативность выборки обеспечили данные полученные в результате опроса потребителей из различных населенных пунктов, отличающихся по местоположению, а также потребителей с разным

уровнем доходов, вкусовыми предпочтениями, возрастными группами и т.п. включенных в состав объектов обследования.

В проводимом исследовании приняли участие 400 потребителей, находящихся как в крупных городах Иркутской области (Иркутск, Ангарск, Усолье-Сибирское, Зима, Саянск и т.д.), так и других населенных пунктах области. Цель данного исследования – сформулировать выводы, характеризующие предпочтения потребителей основных продуктов питания, в потреблении качественной, недорогой, экологически чистой продукции.

Для наглядной демонстрации соотношения качества и цены с целью оценки продуктов или услуг, автором предлагается использовать метод расчёта [11], основанный на противопоставлении качества и цены продуктов с аналогичным и на его основе построением матрицы анализа интереса потребителей по данному продукту (рисунок).

В результатах анкетирования не учитывались данные по потребителям, которые покупают продукцию личных подсобных хозяйств. Автором был проведен анализ продукции компании пищевой промышленности в сравнении с аналогами компаний-конкурентов, на основе которого были выявлены основные интересы потребителей продукции компании, а затем сформулированы цели компании.

Для наглядной демонстрации соотношения качества и цены в качестве способа оценки товара или услуги, автором произведен расчёт баллов по показателям качества и цены с использованием сопоставления товара с аналогичным товаром и построением матрицы. Составляется таблица, в которой указываются товар и показатели для сопоставления. Для определения точки нахождения выбранного товара по показателю “цена”, за 100 % принимается самый дорогой продукт, цена на товары-аналоги относится к нему.

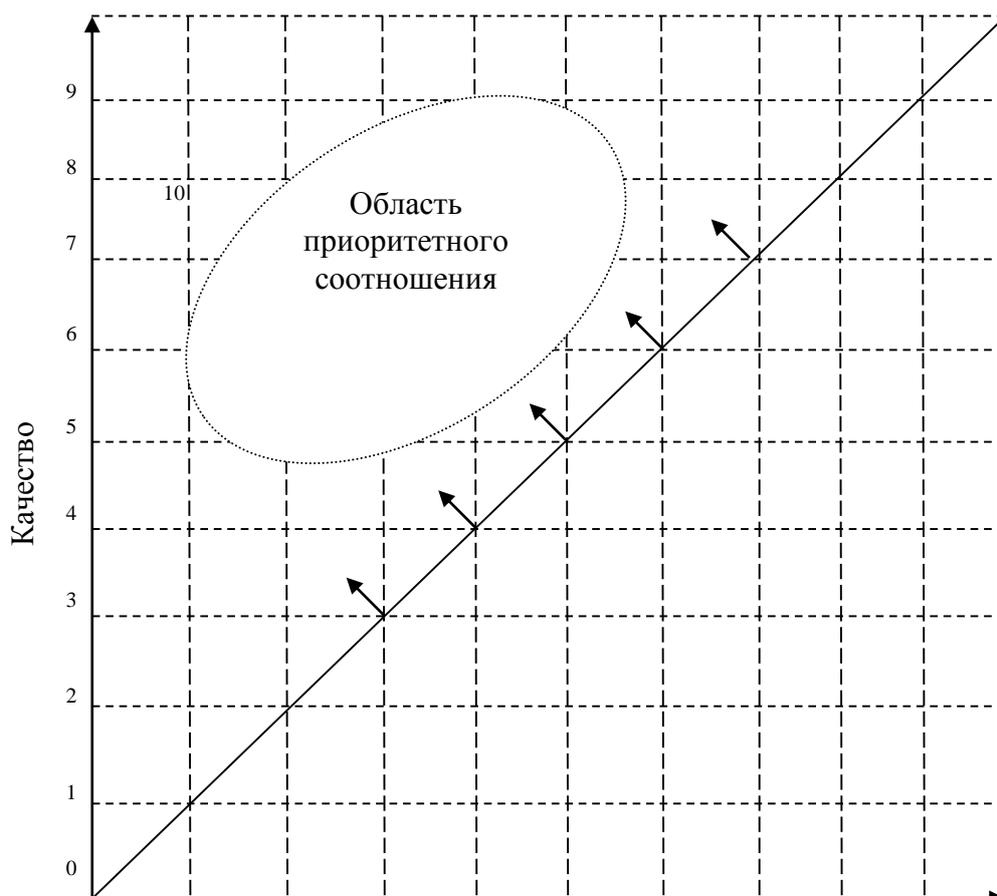


Рисунок 1 – График сопоставления продуктов по параметру “качество-цена”

Для оценки качества автором разработана анкета, в которой составлены вопросы, характеризующие показатели качества с учётом специфики характерной для конкретного продукта. Выставленные в анкете баллы по показателям качества суммируются, выводится средний арифметический показатель (по каждому продукту отдельно), которые являются данными по оси качество. Строится график (рисунок) с предельными показателями по качеству и цене –10.

Исходя из того, что потребитель ищет наиболее выгодное предложение, оптимальным для него будет продукт компании, который будет расположен в левой верхней части матрицы ближе к центру. То есть потребитель получит товар качества уровня выше среднего по цене среднего уровня.

На основе проведенного анализа основных продуктов компании пищевой промышленности результаты выявленных соотношений цены и качества сгруппированы в таблице 2 [10].

Таблица 2 – Сводная таблица результатов анализа продукции пищевой промышленности по соотношению “качество-цена”

Продукция	Соотношение цена-качество	Необходимость в изменениях	Предлагаемые действия
Яйцо	соответствие высокой цены и высокого качества	цены	Создание продукта с заданными параметрами качества, и более низкой ценой
Молоко	не соответствует ожиданиям потребителей по цене	цены	Мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции
Творог	соответствие высокой цены и высокого качества	цены	создание продукта с заданными параметрами качества, и более низкой ценой
Сметана	соответствие высокой цены и высокого качества	качество	Создание продукта с заданными параметрами качества, и более низкой ценой
Масло	не соответствует ожиданиям потребителей по цене	цены	Мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции
Колбасы	соответствие средней цены и высокого качества	нет	нет

В результате анализа интересов потребителей по матрице “качество-цена” по основным видам продукции компании нами было выявлено, что компания предлагает потребителю продукцию более качественную по сравнению с конкурентами, но при этом более дорогую. Также было выявлено, что такой продукт, как сливочное масло не пользуется популярностью у населения из-за высокой цены. Продукт не выдерживает ценовую конкуренцию т.к. в процессе его производства используются натуральные ингредиенты и себестоимость получается выше по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами, в процессе производства которых используются более дешевые ненатуральные ингредиенты (пальмовое масло). В соответствии с этим, предлагается оценить возможность расширения ассортимента выпускаемой продукции молочного направления (производство сыра) за счет загрузки имеющихся недозагруженных мощностей компании (молочное стадо), а также применять часть сырья используемого при производстве сливочного масла.

При возможном увеличении объемов производства овощной и мясной продукции, компания может столкнуться с проблемой увеличения накладных расходов, связанных с хранением и реализацией этой скоропортящейся продукции. Поэтому в результате опроса потребителей были выявлены возможные потребности в потреблении консервированной продукции компании. Проанализировав результаты интересов потребителей предлагается оценить возможности расширения уровня диверсификации за счет производства консервированной плодовоовощной и мясной продукции (паштеты, консервы, соусы и т.п.).

Таким образом, **применение стейкхолдерского подхода** при разработке стратегии развития компании агропромышленного комплекса страны позволит учитывать интересы различных групп заинтересованных лиц и согласовывать их интересы между собой для достижения общих целей. Результатом чего может стать повышение эффективности деятельности компании.

Список литературы

1. *Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman* – Boston: Pitman Publishing Co, 1984. – 279 p.
2. *Винокуров Г.М.* Состояние основных фондов и источники их обновления в сельском хозяйстве / *Г.М. Винокуров, С.И. Винокуров, Т.В. Леус* – Иркутск: ИрГСХА, 2015. – 141 с.
3. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации / *И.Б. Гурков* – М.: Дело, 2006. – 320 с.
4. *Иваишковская И. В.* Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: Монография / *И.В. Иваишковская* – М.: ИНФРА-М, – 2013.– 320 с.
5. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / *Р.С. Каплан, Д.П. Нортон* Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

6. Последствия вступления России во Всемирную торговую организацию для региональной экономики / А. П. Киреенко, Д. Ю. Федотов, Л. В. Санина [и др.]. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2013. – 252 с.
7. Приангарье год за годом – 2012: Стат. сборник. – Иркутск: Иркутскстат, 2013. – 225 с.
8. Светник Т.В. Стратегические альянсы и конкурентные стратегии в зарубежном бизнесе / Т.В. Светник // Социальные и экономические аспекты развития бизнеса: Матер.междунар. науч.-практ. конф. (Иркутск, 6 апреля 2010 г.)// Иркутск: Изд-во Иркут. Гос. Ун-та, 2010. – С. 280-285.
9. Тараканов М.А. Пищевая промышленность Иркутской области: проблемы, перспективы / М.А. Тараканов // Экономист. – 2014. – № 6. – С. 61 - 70.
10. Тяпкина М. Ф. Комбинация стратегического и стейкхолдерского подходов к развитию интегрировано-диверсифицированной компании пищевой промышленности / М. Ф. Тяпкина, С. И. Винокуров // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 2. – DOI : 10.17150/2411- 6262.2016.7(2).11.
11. Юшкова И.Е. Некоторые аспекты соотношения “цена-качество” / И.Е. Юшкова // Экономика и Предпринимательство. – 2015. – № 7 – С. 853 - 857.

References

1. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* Boston: Pitman Publishing Co, 1984, 279 p.
2. Vinokurov G.M. *Sostojanie osnovnyh fondov i istochniki ih obnovlenija v sel'skom hozjajstve* [Condition of capital assets and sources of updates in agriculture]. Irkutsk, 2015, 141 p.
3. Gurkov I.B. *Strategija i struktura korporacii* [Strategy and corporate structure] Moscow, 2006, 320 p.
4. Ivashkovskaya I. V. *Finansovye izmerenija korporativnyh strategij. Stejkholderskij podhod* [Financial measurements corporate strategies. Steykholdersky approach] Moscow, 2013, 320 p.
5. Kaplan R., Norton D. *Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty* [Stratagy map's. Converting intangible assets into tangible outcomes] Moscow, 2005, 512 p.
6. Kireenko A.P. et all. *Posledstvija vstuplenija Rossii vo Vsemirnuju trgovuju organizaciju dlja regional'noj jekonomiki* [The consequences for the regional economy of Russia's accession to the World Trade Organization] Irkutsk, 2013, 252 p.
7. *Priangar'e god za godom – 2012: Stat. sbornik* [Priangarie year after year - 2012: Stat. collection] Irkutsk, 2013, 225 p.
8. Svetnik T.V. *Strategicheskie al'jansy i konkurentnye strategii v zarubezhnom biznese* [Strategic alliances and competitive strategies in the foreign business]. Irkutsk, 2010, pp. 280 - 285.
9. Tarakanov M.A. *Pishhevaja promyshlennost' Irkutskoj oblasti: problemy, perspektivy* [Food Industry Irkutsk region: problems and prospects] Moscow, 2014, no.6, pp. 61-70.
10. Тяпкина М.Ф., Винокуров С.И. *Kombinacija strategicheskogo i stejkholderskogo podhodov k razvitiju integrirovano-diversificirovannoj kompanii pishhevoj promyshlennosti* [Combination of strategic and stakeholders' approaches to developing integrated diversified companies in food industry]. Baikal Research Journal, Irkutsk, 2016, vol. 7, no. 2 DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(2).11.
11. Yushkova I.E. *Nekotorye aspekty sootnoshenija “cena-kachestvo”* [Some aspects of the relation "price-quality"]. Moscow, 2015, no.7, pp. 853 - 857.

Сведения об авторе:

Винокуров Сергей Иннокентьевич - аспирант кафедры финансов и анализа Института экономики управления и прикладной информатики. Иркутский государственный аграрный

университет им. А.А. Ежевского (664038, Иркутская обл., Иркутский район, п. Молодежный, тел. 8 (3952) 237330, e-mail: vinokurovsi@mail.ru).

Information about author:

Vinokurov Sergey I. – PhG student of Chair Finance and Analysis Institute of Economics. Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Ezhevsky (Molodejnii village, Irkutsk district, Irkutsk region, Russia, 664038, tel. 8 (3952) 237330, e-mail: vinokurovsi@mail.ru).