

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-89-105

Линдер Н.В., кандидат экономических наук, доцент, профессор Департамента менеджмента и инноваций, заместитель декана по науке и развитию ППС факультета высшей школы управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, NVLinder@fa.ru

Кузнецова М.О., преподаватель Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, MOKuznetsova@fa.ru

Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор повышения конкурентоспособности трансъевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам: результаты эмпирического исследования

УДК 656.2(045), JEL: L92, O18, R41

В статье рассматриваются взаимоотношения заинтересованных сторон, связанных с трансъевразийскими железнодорожными контейнерными грузоперевозками по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации (далее — ТЖ/Д КП). Сформирована карта стейкхолдеров (заинтересованных сторон), которая позволяет выявить степень влияния стейкхолдеров на достижение стратегических целей, а также влияние деятельности по осуществлению ТЖ/Д КП на стейкхолдеров. С помощью метода анализа иерархий установлена иерархия стейкхолдеров по их значимости в части достижения стратегических целей (в частности, повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП). Также определена иерархия целей и интересов заинтересованных сторон для достижения стратегических целей.

Ключевые слова: стейкхолдеры, стратегические цели компании, матрица Саати, метод анализа иерархий, карта стейкхолдеров

Введение

Одним из основных преимуществ континентального партнерства в Евразии является возможность роста и развития соответствующей инфраструктуры и транспортного потенциала. Работа по данному направлению приведет к ряду благоприятных результатов, главные из которых — это применение транспортного потенциала стран, активизация промышленно-

сти вдоль трансъевразийских транспортных коридоров, развитие товарооборота и усиление взаимосвязи внутриконтинентальных государств и регионов. основополагающие игроки в этом процессе — Китай, страны ЕАЭС и ЕС. Грузопассажирские системы ЕАЭС могут обеспечить кратчайшие высокоскоростные связи между Европой и Азией, поэтому их интеграция будет способствовать активному развитию всех стран

Евразийского континента и наращиванию объемов транспортных перевозок. Многие страны и межрегиональные социально-экономические кластеры заинтересованы в партнерстве с ЕАЭС. Перспективы и содержание такого партнерства в существенной мере будут зависеть от ряда факторов, а именно недостаточно высокой скорости развития железнодорожной инфраструктуры и барьеров, препятствующих процессам пересечения национальных границ транспортными средствами. Дальнейший рост трансграничных грузоперевозок непосредственно зависит от реализации проектов по устранению инфраструктурных ограничений, а также от упорядочения таможенных и пограничных процедур на внешних границах ЕАЭС [Комов М. С., 2019].

Актуальность данного вопроса имеет высокую значимость в рамках китайской инициативы Экономического пояса Шелкового пути (ЭПШП). Данная инициатива Китая направлена на развитие западных и северо-восточных провинций. Китай заинтересован прежде всего в развитии и совершенствовании сухопутных маршрутов для продвижения товаров из западных и северо-восточных провинций. Решение проблемы диспропорции экономического развития регионов Китая, и прежде всего уменьшение разрывов в уровне развития западных и восточных провинций, стратегически важно для КНР. Для решения этих задач КНР реализуется комплекс мер по развитию новой инфраструктуры для сухопутных транспортировок из западных и северо-восточных провинций [Комов М. С., 2019].

Для стран — членов ЕАЭС взаимодействие в рамках инициативы ЭПШП не менее актуально. С помощью данной инициативы страны пытаются решить национальные проблемы, связанные с транспортно-логистической инфраструктурой, контейнеризацией экономики, оптимизацией регулирования предпринимательской деятельности, налоговым администрированием и т. д. Инициатива создает ускоренный рост внутренних,

межрегиональных грузопотоков, укрепляет региональные связи и улучшит логистическое положение для регионов, не имеющих выхода к морю, таких как российский Урал и Сибирь, а также всей Центральной Азии.

В этой связи анализ взаимодействия со стейкхолдерами в процессе осуществления ТЖ/Д КП является актуальным.

Цель данной статьи — анализ выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами ТЖ/Д КП в целях обеспечения конкурентоспособности последних.

Основной исследовательский вопрос заключается в том, как выбрать партнеров для сотрудничества; как выстроить взаимоотношения с ними; как обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров для достижения стратегических целей.

Статья построена следующим образом. Первая часть содержит обзор исследований построения взаимоотношений, во второй описывается методологическая база и сбор данных, а также модель исследования. В третьей части приводятся основные полученные результаты и даются рекомендации. В заключении подводятся итоги проведенного исследования и его ограничения.

Теоретическая основа исследования

Существуют различные подходы к пониманию концепции заинтересованных сторон [Friedman L. A. & Miles S., 2006], [Barnett M. L. & Solomon R. M., 2012], [Boaventura J. M. G., Silva R. S. da & Bandeira-de-Mello R., 2012], [Clacher I. & Hagendorff J., 2012], [Fauzi, H. & Idris K. M., 2009]. Впервые понятие «заинтересованные стороны» было предложено в 1963 г. исследователями Стэнфордского научно-исследовательского института. В данной концепции учитывались только акционеры, являющиеся единственной заинтересованной стороной, перед которой менеджеры несут ответственность. Классическое понятие «стейкхолдер» было сформулировано Э. Фрименом в его работе «Стратегическое управление: концепция

заинтересованных сторон» [Freeman, 1984]. Э. Фримен под понятием «стейкхолдеры» рассматривает заинтересованные стороны как группы людей, которые могут оказывать влияние на достижение целей организации [Freeman, 1984].

Следует отметить, что различные авторы предлагают свои классификации заинтересованных сторон (стейкхолдеров), выделяют разные группы стейкхолдеров по определенным признакам [Завьялова Е. А., Кобылко А. А. 2019], [Барыкин С. Е., Бойко И. А., Захаренко А. В., Шарпаев П. А., 2019]. Однако все эти подходы объединяет идея о том, что компания должна нести ответственность перед своими стейкхолдерами, учитывать их интересы для достижения своих целей.

Проведенные в статье эмпирические исследования направлены на поиск оптимального соотношения учета целей и интересов ключевых заинтересованных сторон, связанных с трансъевразийскими контейнерными железнодорожными грузоперевозками.

Выделяют три подхода к пониманию стейкхолдеров компании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

1. Нормативный подход [Carroll A. B. & Shabana K. M., 2010] рассматривает роль менеджеров в компании, которая основывается на философских и моральных принципах. В рамках данного подхода компания должна прежде всего обеспечить соответствие своих ценностей интересам стейкхолдеров, разрабатывать социальные стандарты. Следует отметить, что нормативный подход рассматривает стейкхолдеров с позиции корпоративной социальной ответственности.

2. Описательный подход предусматривает описание отдельных стейкхолдеров компании и их вклад в достижение ее целей, направленных на повышение ее конкурентоспособности [Crifo P., Diaye M. & Pekovic S., 2013].

3. Стратегический подход фокусируется на заинтересованных сторонах как участниках стратегического процесса, способ-

ных влиять на функционировании организации. В рамках данного подхода уделяется особое внимание анализу взаимоотношений между всеми стейкхолдерами, менеджментом и финансовыми результатами компании [Dorina P., Victoria, B. & Diana B., 2012]. Разнообразие подходов, описывающих заинтересованные стороны компании, обусловили возникновение множества классификаций стейкхолдеров, а также моделей анализа взаимоотношений между ними.

Классификации стейкхолдеров формируются по количественному принципу, а также по типам стейкхолдеров относительно компании (рис. 1) [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

Классификация групп стейкхолдеров дается в различных стандартах, а также в Своде знаний по системной инженерии (SEBoK)¹. Данный стандарт дает классификацию заинтересованных сторон компании по стадиям жизненного цикла².

В рамках стандарта SEBoK выделяют шесть этапов жизненного цикла организации. К ним относятся этапы проектирования, разработки, производства, внедрения, эксплуатации и ликвидации. На каждом этапе жизненного цикла компания имеет определенные взаимоотношения с различными стейкхолдерами, которые имеют интересы к будущей системе. Компания должна обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров на каждом этапе развития жизненного цикла организации [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]. На рисунке 2 представлены особенности взаимосвязи стейкхолдеров со стадиями жизненного цикла организации.

Стандарт OMG Essence [Object Management Group] определяет заинтересованных сторон по степени их вовлеченности в проект. Согласно данному стандарту выделяют шесть групп (рис. 3).

¹ CITEREFSystems_Engineering_Principles_and_Practice2011.

² SEBoK 2012.



Источник: составлено авторами на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 1. Классификации заинтересованных сторон

Fig 1. Stakeholder classifications

Градация степени вовлеченности стейкхолдеров представлена на рисунке 4.

Выделяют также классификацию деления заинтересованных сторон на основных и вторичных [Freeman & Harison, 2007], [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]. К основным стейкхолдерам компании относятся те, у которых есть интерес создания стоимости компании, например акционеры, поставщики и клиенты. Ко вторичным заинтересованным сторонам относятся участники макрос-

реды компании, например правительство, СМИ, общественные организации.

Следует отметить, что в значительной части исследований категории стейкхолдеров выделяются по степени их способности делать вклад в рост и развитие компании. С одной стороны, заинтересованные стороны могут быть нацелены на краткосрочную перспективу развития компании и не учитывать долгосрочный рост и развитие. С другой стороны, рассмотрение вовлеченности стейкхолде-



Источник: составлено авторами на основании: SEBoK 2012, [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 2. Взаимосвязи стейкхолдеров со стадиями жизненного цикла системы

Fig 2. Stakeholder relationships with system life cycle stages

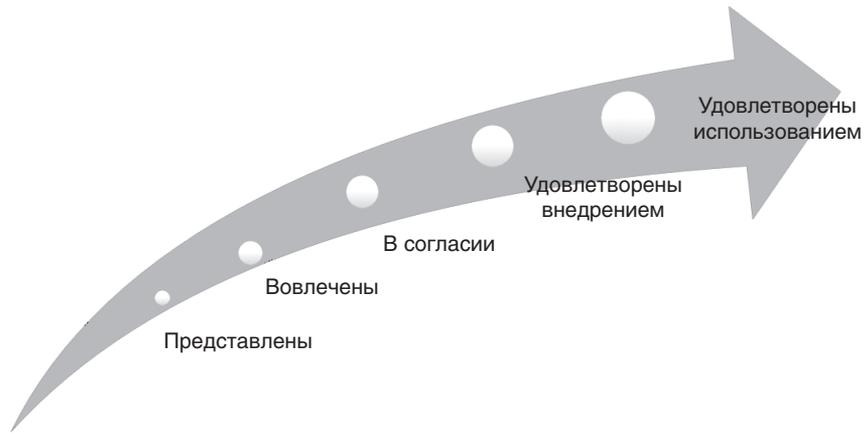
ров в более широком смысле может способствовать повышению качества управления, долгосрочному росту и развитию компании.

Анализ взаимоотношений компании с заинтересованными сторонами: модели и методы

Выделяют несколько основных подходов к анализу отношений компании с различны-

ми стейкхолдерами. Основные модели представлены в таблице 1 [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016].

Таким образом, выделенные модели анализа отношений компании со стейкхолдерами позволяют проанализировать отношения как внутри компании, так и во внешней среде. Представленные модели являются важным инструментом для диагностики делового окружения компании, его значимости и



Источник: [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 3. Состояния стейкхолдеров (OMG Essense) по степени вовлечения стейкхолдеров
Fig. 3. States of stakeholders (OMG Essense) by degree of stakeholder engagement

Признаны (Recognized)	<ul style="list-style-type: none"> Компания идентифицировала стейкхолдеров
Представлены (Represented)	<ul style="list-style-type: none"> Компания определила и согласовала методы привлечения стейкхолдеров, выбрала представителей от каждой группы стейкхолдеров
Вовлечены (Involved)	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечены меры по привлечению представителей групп стейкхолдеров для участия в работе компании
В согласии (In agreement)	<ul style="list-style-type: none"> У представителей стейкхолдеров отсутствуют разногласия
Удовлетворены внедрением (Satisfied for deployment)	<ul style="list-style-type: none"> Достигнуты минимальные ожидания представителей стейкхолдеров
Удовлетворены использованием (Satisfied in use)	<ul style="list-style-type: none"> Система удовлетворяет или превышает минимальные ожидания стейкхолдеров

Источник: составлено авторам и на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

Рис. 4. Градация стейкхолдеров по степени вовлечения и удовлетворенности
Fig. 4. Grading of stakeholders according to the degree of involvement and satisfaction

Таблица 1. Модели анализа отношений компании со стейкхолдерами

Table 1. Models for analyzing the company's relationship with stakeholders

Модель анализа отношений компании со стейкхолдерами	Особенности
1. Модель Моргана и Ханта [Морган, Хант, 2004]	<p>В центре модели находится компания, что является важным условием для анализа ее взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Аспекты, которые учитываются в модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> - поставщики; - горизонтальные отношения: отношения с общественными организациями и учреждениями, создание стратегических альянсов конкурентов и др.; - потребители: промежуточные и конечные пользователи; - отношения внутри компании
2. Модель «30R» [Gummerson, 1999]	<p>Включает отношения со стейкхолдерами, а также с группами лиц, которые не относятся к стейкхолдерам, но могут оказывать влияние на достижение стратегических целей компании. Анализ в модели проводится по двум параметрам: по масштабу взаимоотношений (нановзаимоотношения и мегавзаимоотношения) и по степени специфичности взаимодействия (классические и специальные рыночные отношения).</p> <p>К нановзаимоотношениям относятся отношения внутри компании, оказывающие воздействие на ее внешние взаимоотношения.</p> <p>К мегавзаимоотношениям относятся взаимоотношения, оказывающие воздействие на экономику и общество в целом и находящиеся в макросреде компании.</p> <p>Классические рыночные взаимоотношения подразумевают взаимоотношения между поставщиком и потребителем; между поставщиком, потребителем и конкурентом; между сетями и каналами распределения.</p> <p>Под специальными рыночными отношениями понимаются отношения в определенных сферах или программах</p>
3. Модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]	<p>Модель включает в себя шесть групп стейкхолдеров, оказывающих существенное влияние на деятельность компании. Помогает оценить позицию компании в структуре взаимоотношений со стейкхолдерами и определить стратегию дальнейшего взаимодействия. В модели шести рынков центральным является рынок потребителей, в соответствии с которым формируются взаимоотношения с внутренним рынком, референтным рынком, рынком отношений найма, рынком влияния, рынком поставщиков</p>

Источник: составлено автором на основании [Беляева И. Ю., Харчилава Х. П., 2016]

вовлеченности в процессы роста и развития компании, что необходимо для определения стратегически значимых направлений ее деятельности.

Методология исследования

Исследование было проведено на основе личных структурированных интервью

с экспертами — сотрудниками АО «РЖД», отвечающими за Ж/Д КП.

Респонденты были отобраны на основе их высокой осведомленности в области взаимодействия внешних и внутренних стейкхолдеров ТЖ/Д КП.

Исследование проводилось в несколько этапов [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016]:

1. Опрос экспертов с целью выявить ключевые заинтересованные стороны, связанные с повышением конкурентоспособности ТЖ/Д КП. Каждый стейкхолдер оценивался по трем критериям: вовлеченность в процессы ТЖ/Д КП; степень интенсивности взаимодействия стейкхолдеров; степень влияния на результаты ТЖ/Д КП. Оценка каждого критерия проводилась по пятибалльной шкале (1 балл — очень низкая; 5 — очень высокая).

2. На основе обзора литературы были выявлены основные цели и интересы стейкхолдеров, связанных с повышением конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

3. На основе опроса экспертов была составлена карта заинтересованных сторон по двум параметрам: влияние деятельности стейкхолдера на осуществление трансграничных транзитных маршрутов; влияние осуществления трансграничных транзитных маршрутов на деятельность стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров применялась в целях выявления ключевых заинтересованных сторон.

4. Метод анализа иерархий (МАИ) [Саати, 1993] использовался для оценки множества альтернатив при принятии решения, в частности, определения иерархии ключевых стейкхолдеров и их влияния на повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП, а также для определения иерархии целей и интересов данных заинтересованных сторон в процессах осуществления ТЖ/Д КП.

Модель принятия решений представляет собой иерархическую структуру, которая содержит несколько уровней, а на каждом уровне несколько элементов. Общие элементы проблемы принятия решения распо-

ложены на верхнем уровне, более детальные элементы — на нижних уровнях. Метод МАИ позволяет структурировать все элементы на каждом уровне и провести оценку альтернативных вариантов решений.

Порядок применения метода МАИ выглядит следующим образом [Саати, 1993]:

I. Построение модели проблемы принятия управленческого решения в виде иерархии. Эта иерархия включает в себя цель, альтернативные варианты достижения цели (решений), критерии для оценки альтернатив.

II. Определение приоритетов для всех элементов иерархии посредством метода попарных сравнений.

III. Вычисление глобальных приоритетов альтернатив относительно цели, которые рассчитываются путем произведения локальных приоритетов каждой альтернативы и приоритетов каждого критерия и суммируются по всем критериям.

IV. Проверка суждений на согласованность.

V. Принятие управленческих решений на основе полученных результатов.

Для построения матриц применяется шкала Саати, позволяющая выделить наиболее значимые (предпочтительные) критерии для определения относительной важности элементов иерархии, преобразованные в числовые выражения (от 1 до 9) [Саати, 1993].

- 1 — элементы имеют одинаковую важность;
- 3 — один элемент незначительно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 5 — один элемент значительно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 7 — один элемент заметно превосходит другой элемент по предпочтительности;
- 9 — один элемент абсолютно превосходит другой элемент по предпочтительности.

2, 4, 6, 8 — промежуточные значения.
Матрица Саати имеет следующий вид:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Индекс согласованности определяется по формуле:

$$ИС = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}, \quad (2)$$

где ИС — индекс согласованности,
 λ_{max} — максимальное собственное значение,
 n — размерность матрицы.

Отношение согласованности рассчитывается по формуле:

$$ОС = ИС/СИ, \quad (3)$$

где ИС — индекс согласованности,
СИ — среднее значение случайного индекса.

Основные результаты исследования

Основной вопрос исследования — выявление особенностей взаимодействия ключевых стейкхолдеров и их вовлеченности в процессы повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

В целях исследования был проведен опрос экспертов, которые выделили 12 ключевых заинтересованных сторон, связанных с особенностями железнодорожных трансграничных транзитных маршрутов. Результаты исследования представлены в таблице 2 [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Все стейкхолдеры были разделены на группы — внешние и внутренние. К внешним стейкхолдерам отнесены различные страны, участвующие в ТЖ/Д КП. К ним относятся: страны ЕС, Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия, Китай, Монголия.

К внутренним стейкхолдерам Российской Федерации отнесены участники процесса трансграничных перевозок: грузоотправители, перевозчики, грузополучатели, подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры и другие. Также среди внутренних стейкхолдеров выделена группа заинтересованных сторон — подразделения ОАО «РЖД» и дочерние (зависимые) организации, которые непосредственно вовлечены в процессы по продаже и оказанию услуг, а также эксплуатацию инфраструктуры.

Ключевыми критериями для отбора наиболее значимых стейкхолдеров являются вовлеченность заинтересованных сторон и степень интенсивности их участия в процессах повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных перевозок через территорию Российской Федерации.

Таким образом, наиболее значимыми заинтересованными сторонами ТЖ/Д КП являются грузоотправители, грузополучатели, перевозчики, подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры, а также подразделения ОАО «РЖД», вовлеченные в процессы продажи и оказания услуг, страны.

На основе обзора литературы были выявлены цели и интересы заинтересованных сторон, связанные с трансграничными транзитными маршрутами (табл. 3) [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Были выявлены интересы внутренних стейкхолдеров Российской Федерации в части обязательств и ответственности, которую влечет за собой несоблюдение данных обязательств, указанных в Федеральном законе от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», а также интересы подразделений и ДЗО ОАО «РЖД», относящиеся к особенностям предоставления услуг данных функциональных подразделений.

Таблица 2. Описательная статистика вовлеченности внутренних и внешних заинтересованных сторон, связанных с особенностями трансграничных транзитных маршрутов

Table 2. Descriptive statistics of the involvement of internal and external stakeholders related to the specifics of cross-border transit routes

Стейкхолдер	Вовлеченность заинтересованных сторон, ранг (1– очень низкая; 5 — очень высокая) среднее значение	Степень интенсивности взаимодействия (1– очень низкая; 5– очень высокая) среднее значение	Степень влияния на результаты трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок (1– очень низкая; 5– очень высокая) среднее значение
<i>Внутренние стейкхолдеры</i>			
<i>Внутренние стейкхолдеры Российской Федерации — подразделения ОАО «РЖД» и дочерние (зависимые) организации, которые непосредственно вовлечены в процессы по продаже и оказанию услуг, а также эксплуатацию инфраструктуры</i>			
Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД»	4,94	4,88	4,76
GEFCO	5,00	4,88	4,65
АО «РЖД Логистика»	4,82	5,00	4,76
Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД»	4,88	4,65	4,47
<i>Внутренние стейкхолдеры контейнерных перевозок Российской Федерации</i>			
Грузоотправители	5,00	5,00	5,00
Перевозчики	4,88	4,82	4,76
Грузополучатели	5,00	5,00	5,00
Подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры	3,82	3,41	4,41
Система взимания платы «Платон»	1,12	1,06	1,18
Автоперевозчики	2,41	3,06	3,35
Морские перевозчики	3,06	3,18	3,47
<i>Внешние стейкхолдеры</i>			
<i>Внешние ключевые стейкхолдеры Российской Федерации, связанные с особенностями трансграничных транзитных маршрутов</i>			
Страны	3,76	4,35	4,71

Источник: составлено авторами

Таблица 3. Матрица баланса целей и интересов

Table 3. Matrix of balance of goals and interests

Стейкхолдеры	Ключевые ожидания
Грузополучатели	Обеспечение сохранности контейнеров
	Обеспечение сохранности груза
	Соблюдение сроков поставки
	Своевременность выгрузки контейнерных грузов
Грузоотправители	Соблюдение сроков поставки
	Обеспечение сохранности груза
Перевозчики	Предоставление вагонов своевременно и в полном объеме для погрузки
	Соблюдение условий подачи и уборки вагонов
	Отсутствие простоев вагонов
	Обеспечение сохранности вагонов
	Соблюдение графика отправления и прибытия поезда
	Получение своевременной оплаты за услуги перевозки
Подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО	Обеспечение сохранности инфраструктуры
	Поддержание репутации ОАО «РЖД»
	Обеспечение качества перевозки
	Информационное обеспечение клиентов
	Осуществление аудита таможенных операций и НДС
	Погрузка, выгрузка и складирование груза на складах
	Обеспечение логистического планирования для клиентов и перевозка грузов различных габаритов
Другие страны	Экономические и политические интересы стран
	Развитие трансграничных контейнерных перевозок
	Координация политики (развитие межправительственного сотрудничества)
	Улучшение инфраструктуры транспортных коридоров стран
	Сокращение барьеров для торговли
	Культурный диалог и сотрудничество между странами

Источник: составлено авторами*.

- * 1. Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ред. от 02.08.2019). — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/.
 2. ОАО «РЖД». — URL: <https://cargo.rzd.ru/>.
 3. Belt and Road Initiative. — URL: <https://www.beltrroad-initiative.com/belt-and-road/>.

Важно отметить, что в целях исключения при трансграничных грузовых перевозках внутренней конкуренции между дочерними зависимыми обществами (ДЗО) «Российских

железных дорог» компания максимально четко разделила направления между ДЗО. Было выделено несколько подразделений и дочерних зависимых обществ ОАО «РЖД»:

- Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД»;
- GEFCO;
- АО «РЖД Логистика»;
- Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД».

Интересы внешних стейкхолдеров Российской Федерации, связанные с особенностями трансграничных транзитных маршрутов, далеко не всегда заключаются в обеспечении сотрудничества и развития между всеми странами — членами международных организаций. Санкционная политика стран ЕС в отношении Российской Федерации препятствует развитию межправительственного сотрудничества, совершенствованию инфраструктуры между странами, обеспечению экономической и культурной интеграции.

На основе проведенного опроса экспертов была составлена карта заинтересованных сторон ТЖ/Д КП (рис. 5) [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Таким образом, формирование карты заинтересованных сторон позволило выбрать наиболее значимых стейкхолдеров трансграничных транзитных маршрутов по двум параметрам: влияние деятельности стейкхолдера на осуществление трансграничных транзитных маршрутов; влияние осуществления трансграничных транзитных маршрутов на деятельность стейкхолдеров. В целях проведения дальнейшего исследования особенностей взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с трансграничными транзитными маршрутами, на основе карты стейкхолдеров были отобраны наиболее значимые заинтересованные стороны: грузополучатели, грузоотправители, перевозчики, АО «РЖД Логистика», Центр фирменного транспортного обслуживания — филиал ОАО «РЖД», подразделения ОАО «РЖД» и ДЗО как владельцы и эксплуатанты отдельных элементов инфраструктуры, GEFCO, страны. Далее все подразделения ОАО «РЖД» будут

рассматриваться как один стейкхолдер (ОАО «РЖД»).

Для определения иерархий целей стейкхолдеров и значимости заинтересованных сторон в исследовании использовался метод анализа иерархий (МАИ). В целях исследования были составлены матрицы попарных альтернатив учета интереса стейкхолдеров для обеспечения повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных маршрутов. Для построения матриц использовался программный пакет Excel. В таблице 4 представлены полученные результаты по наиболее значимым стейкхолдерам для достижения цели — повышения ТЖ/Д КП [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

На основе экспертных опросов были выделены наиболее существенные цели и интересы стейкхолдеров, которые необходимо учитывать для повышения конкурентоспособности трансграничных транзитных маршрутов.

В таблице 5 представлены результаты анализа наиболее значимых целей и интересов взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с ТЖ/Д КП [Трачук А. В., Линдер Н. В., 2016].

Таким образом, для повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП необходимо обеспечить учет интересов всех стейкхолдеров, что является сложной задачей. В связи с этим может быть применен подход метода анализа иерархий.

Выводы и заключение

Результаты исследования позволили определить наиболее значимые заинтересованные стороны, связанные с трансграничными транзитными маршрутами, пролегающими через территорию Российской Федерации:

1. Страны.
2. ОАО «РЖД».
3. Грузоотправители.
4. Перевозчики.
5. Грузополучатели.

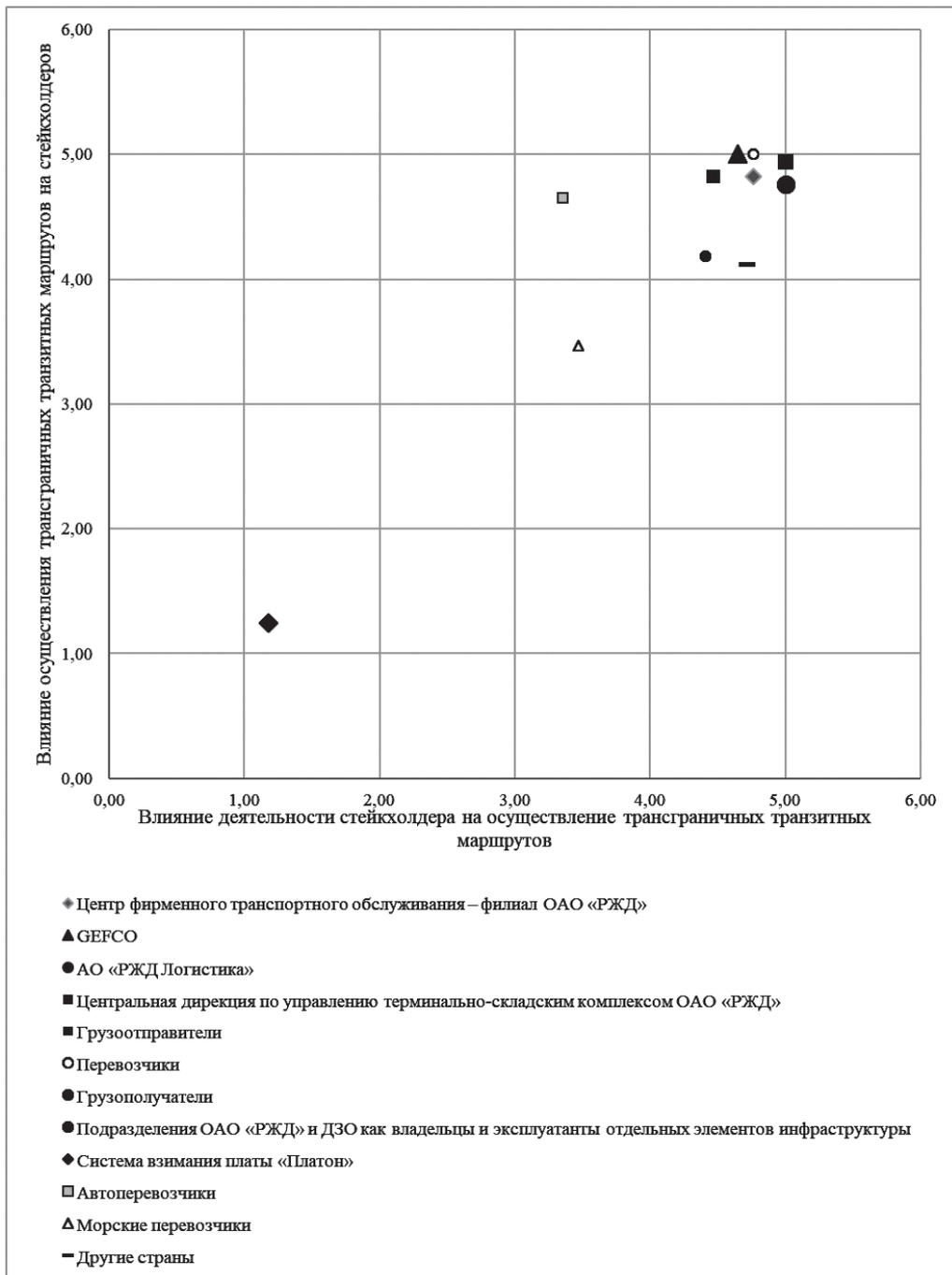


Рис. 5. Карта заинтересованных сторон трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации

Fig. 5. Map of stakeholders of trans-Eurasian container rail freight traffic along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation

Таблица 4. Ключевые стейкхолдеры

Table 4. Key stakeholders

Ключевые стейкхолдеры	Значение
Грузополучатели	0,037
Грузоотправители	0,133
Перевозчики	0,071
ОАО «РЖД»	0,369
Страны	0,390
Индекс согласованности матриц	0,112
Отношение согласованности	0,100

Источник: составлено авторами

Таблица 5. Иерархия целей и интересов взаимодействия с заинтересованными сторонами

Table 5. Hierarchy of goals and interests of stakeholder engagement

Цели осуществления трансевразийских контейнерных перевозок для России	Значения
Обеспечение сохранности груза	0,178
Соблюдение сроков поставки	0,221
Получение своевременной оплаты за услуги перевозки	0,181
Поддержание репутации Компании (ОАО «РЖД»)	0,135
Экономические и политические интересы стран	0,284

Источник: составлено авторами

Для каждой группы стейкхолдеров характерны свои цели и интересы, поэтому во взаимоотношениях со всеми стейкхолдерами должны выстраиваться индивидуальные стратегии взаимодействия для повышения ТЖ/Д КП.

Также нами были проанализированы цели и интересы взаимодействия заинтересованных сторон, связанных с трансграничными транзитными маршрутами, пролегающими через территорию Российской Федерации. Иерархия целей и интересов стейкхолдеров выглядит следующим образом:

1. Экономические и политические интересы стран.
2. Соблюдение сроков поставки.
3. Получение своевременной оплаты за услуги перевозки.
4. Обеспечение сохранности груза.
5. Поддержание репутации ОАО «РЖД».

Перечень целей и их ранжирование зависит от конкретной ситуации, а также от политической и экономической обстановки в мире [Кузнецова М. О., 2019].

Обеспечение взаимовыгодного сотрудничества всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), учет их целей и интересов позволит повысить эффективность и результативность ТЖ/Д КП, а также повысить их конкурентоспособность по сравнению с морскими и автоперевозками.

Следует отметить, что предпочтительность (значимость) стейкхолдера во многом зависит от его способности влиять на достижение стратегических целей, в частности на повышение конкурентоспособности ТЖ/Д КП.

Также важно отметить, что в настоящий момент на конкурентоспособность ТЖ/Д КП в большей степени влияют политиче-

ские и экономические отношения стран — участников данных грузовых перевозок. Это подтверждено в проведенном исследовании. Вместе с тем деятельность ОАО «РЖД», его подразделений и ДЗО также является одним из важнейших драйверов повышения конкурентоспособности ТЖ/Д КП, что свидетельствует о высоком качестве предоставляемых услуг данной компанией, ее скрупулезном подходе к поиску деловых партнеров.

Обеспечение учета интересов максимального количества ключевых стейкхолдеров позволит повысить конкурентоспособность ТЖ/Д КП. Проведенное исследование позволило выявить наиболее значимые взаимовыгодные цели и интересы заинтересованных сторон, учет которых поможет достичь стратегических целей повышения конкурентоспособности.

Статья подготовлена по результатам исследований «Разработка комплекса мер по повышению конкурентоспособности трансевразийских контейнерных железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам с Дальнего Востока до западной границы Российской Федерации с целью увеличения объема транзитных перевозок», выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию №ГЗ-30 Финансового университета.

Список литературы

1. Барыкин С.Е., Бойко И.А., Захаренко А.В., Шаралаев П.А. Разработка методического подхода к оценке интересов стейкхолдеров цифровых цепей поставок // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №4. С. 382–395.
2. Беляева И.Ю., Харчилава Х.П. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / под ред. И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава. Москва: Русайнс, 2016. — 146 с.
3. Завьялова Е.А., Кобылко А.А. Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №3. С. 210–219.
4. Комов М.С. Проблемы транспортно-логистического сотрудничества и формирования единого транспортного пространства в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) / Современные проблемы железнодорожного транспорта: по результатам материалы международной интернет-конференции [сб. трудов]: в 2 т. // под общ. ред. К.А. Сергеева. 2019. С. 484–494.
5. Кузнецова М.О. Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. №4. С. 410–423.
6. Морган Р., Хант Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. №2 (2). С. 73–110.
7. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ.; под ред. Р.Г. Вачнадзе. Москва: Радио и связь, 1993. — 244 с.
8. Трачук А.В., Линдер Н.В. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. №1. С. 109–123.
9. Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward // Marketing Theory Articles. 2003. Vol. 3. No. 1. Pp. 159–166.
10. Barnett M.L., Solomon R.M. Does it Pay to be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance // Strategic Management Journal. 2012. Vol. 33. Pp. 1304–1320.
11. Boaventura J.M. G., Silva R.S. da, Bandeira-de-Mello R. Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies // Revista Contabilidade and Financas. 2012. Vol. 23. No. 60. Pp. 232–245.
12. Carroll A.B., Shabana K.M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice // International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12. No. 1. Pp. 85–105.
13. Clacher I., Hagendorff J. Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK // Journal of Business Ethics. 2012. Vol. 106. №3. pp. 253–266.
14. Crifo P., Diaye M., Pekovic S. Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data. 2013. Pp. 1–46.
15. Dorina P., Victoria B., Diana B. Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial // Economic Science Series. 2012. Vol. 1. Pp. 956–961.
16. Fauzi H., Idris K.M. The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies // Issues in Social and Environmental Accounting. 2009. Vol. 3. No. 1. Pp. 66–87.
17. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
18. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & WIKS, C. A. Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success. Yale University Press, New Haven and London. 2007. — 200 p.
19. Friedman L.A., Miles S. Stakeholders. Theory and Practice. Oxford: University Press, Oxford. 2006. — 362 p.
20. Gummesson E. Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Oxford Butterworth Heinemann, UK. 1999. — 281 p.

21. Payne A., Holt S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing // *British Journal of Management*. 2001. Vol. 12. No. 2. Pp. 159–182.

References

1. Barykin S. E., Boyko I. A., Zakharenko A. V., Sharapayev P. A. *Development of methodical approach to an assessment of interests of stakeholder smart supply chains*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(4), pp. 382–395. (In Russ.). –URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-382-395>.
2. Belyaeva I. Yu., Kharchilava Kh. P. *Mekhanizm agregirovannoi otsenki kachestva upravleniya nepublichnyimi rossiiskimi kompaniyami s gosudarstvennym uchastiem. Monografiya* [A mechanism for the aggregated assessment of the management quality of non-public Russian companies with state participation. Monograph] / pod red. I. Yu. Belyaeva, Kh. P. Kharchilava. Moscow, Rusains, 2016. — 146 p.
3. Zavyalova E. A., Kobylko A. A. *Format of strategy: the biggest russian companies practice*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(3), pp. 210–219. – URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>.
4. Komov M. S. *Problemy transportno-logisticheskogo sotrudnichestva i formirovaniya edinogo transportnogo prostranstva v Evraziiskom Ekonomicheskom Soyuze (EAES)* [Problems of transport and logistics cooperation and the formation of a single transport space in the Eurasian Economic Union (EAEU)] / *Sovremennye problemy zheleznodorozhnogo transporta Sbornik trudov po rezul'tatam mezhdunarodnoi internet-konferentsii. V 2 tomakh. Pod obshchei redaktsiei K.A. Sergeeva*. 2019, pp. 484–494.
5. Kuznetsova M. O. *Risk management implementation practices in russian industrial companies: results of an empirical study*. Strategic decisions and risk management, 2019, no. 10(4), pp. 410–423. (In Russ.). — URL: <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-410-423>.
6. Morgan R., Khant Sh. *Teoriya priverzhennosti i doveriya v marketinge vzaimootnoshenii* [The theory of commitment and trust in relationship marketing]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2004, no. 2(2), pp. 73–110.
7. Saati T. L. *Prinyatie reshenii. Metod analiza ierarkhii* [Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World] / Per. s angl. pod red. R. G. Vachnadze. Moscow, Radio i svyaz', 1993. — 244 p.
8. Trachuk A. V., Linder N. V. *Vzaimodeistvie so steikholderami kak faktor dostizheniya strategicheskikh tselei kompanii: empiricheskoe issledovanie na primere FGUP «Goznak»* [Interaction with stakeholders as a factor in achieving the company's strategic goals: an empirical study on the example of Goznak] // *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2016, no. 1, pp. 109–123.
9. Ballantyne D. Christopher M., Payne A. *Relationship marketing: looking back, looking forward*. *Marketing Theory Articles*, 2003, vol. 3. no. 1, pp. 159–166.
10. Barnett M. L., Solomon R. M. Does it Pay to be Really Good? *Addressing the Shape of the Relationship Between Social and Financial Performance*. *Strategic Management Journal*, 2012, vol. 33, pp. 1304–1320.
11. Boaventura J. M. G., Silva R. S. da, Bandeira-de-Mello R. *Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies*. *Revista Contabilidade and Financas*, 2012, vol. 23, no. 60, pp. 232–245.
12. Carroll A. B., Shabana K. M. *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 2010, vol. 12. no. 1, pp. 85–105.
13. Clacher I., Hagendorff J. *Do announcements about CSR creates or destroy shareholders wealth? Evidence from UK*. *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 106, no. 3, pp. 253–266.
14. Crifo P., Diaye M., Pekovic S. *Corporate Social Responsibility related management practices and Firm Performance: An Empirical Analysis of the Quantity-Quality Trade-off on French Data*. 2013, pp. 1–46.
15. Dorina P., Victoria B., Diana B. *Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and non Financial*. *Economic Science Series*, 2012, vol. 1, pp. 956–961.
16. Fauzi H., Idris K. M. *The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies*. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2009, vol. 3. no. 1, pp. 66–87.
17. Freeman R. E. *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.
18. Freeman R. E., Harrison J. S., Wiks C. A. *Managing for Stakeholders. Survival, reputation, and Success*. Yale University Press, New Haven and London, 2007. — 200 p.
19. Friedman L. A., Miles S. *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford: University Press, Oxford, 2006. — 362 p.
20. Gummesson E. *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*. Oxford Butterworth Heinemann, UK, 1999. — 281 p.
21. Payne A., Holt S. *Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing*. *British Journal of Management*, 2001, vol. 12, no. 2, pp. 159–182.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-3-89-105

Linder N. V., Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Innovation, Deputy Dean of the Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, NVLinder@fa.ru

Kuznetsova M. O., Lecturer, Department of Management and Innovation, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, MOKuznetsova@fa.ru

Interaction with stakeholders as a factor in increasing the competitiveness of trans-Eurasian container rail freight transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation: results of an empirical study

The article examines the relationship of stakeholders associated with trans-Eurasian railway containerized cargo transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation (hereinafter RW CT). A stakeholder map has been generated, which allows us to identify the degree of influence of stakeholders on the achievement of strategic goals, as well as the impact of activities on the implementation of RW CT on stakeholders. Using the method of analyzing hierarchies, a hierarchy of stakeholders was established according to their importance in terms of achieving strategic goals (in particular, increasing the competitiveness of RW CT). Also, a hierarchy of goals and interests of stakeholders is defined to achieve strategic goals.

Keywords: stakeholders, strategic goals of the company, Saati matrix, hierarchy analysis method, stakeholder map

About authors: Linder N.V. *Candidate of Economic Sciences, Assistant professor;*
Kuznetsova M. O.

For citation: Linder N. V., Kuznetsova M. O. Interaction with stakeholders as a factor in increasing the competitiveness of trans-Eurasian container rail freight transportation along transport corridors from the Far East to the western border of the Russian Federation: results of an empirical study. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No.3(79), pp. 89–105 (in Russian, abstr. in English).