

На сьогоднішній день досить очевидним є факт того, що не існує єдиної схеми управління, за допомогою якої можна було б вирішувати всі сучасні стратегічні проблеми. Як відзначає більшість фахівців, недосконале законодавство, тривале політичне протистояння в Україні негативно позначаються на діяльності підприємств.

Сучасний етап трансформації економіки України, в якому спостерігаються елементи виходу із загальносистемної кризи, потребує активного розвитку та впровадження стратегічного управління на підприємствах.

### Література

1. Корчагіна В.Г. Контролінг як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / В.Г. Корчагіна // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 79—85.
2. Тяжкороб В. Оцінка поточної стратегії як важливий етап управління підприємством / В. Тяжкороб // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 85—91.
3. Гринько Т.В. Інноваційна активність промислових підприємств у нестабільних умовах розвитку / Т.В.Гринько // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. — 2010.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
5. Ганнеча О.М. Стратегія як об'єкт та інструмент антикризового управління підприємством / О.М.Ганнеча // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24—25. — С. 157—164.
6. Бойко Л.А. Стратегія управління фінансовою діяльністю промислового підприємства / Л.А. Бойко, Л.А. Коваленко // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 58—64.
7. Богатирьов А.М. Структура стратегічного набору підприємства / А.М.Богатирьов, К.М.Столярська // Стратегія економічного розвитку України. Спецвипуск. — 2011. — №28. — С. 49—55.
8. Кібук Т.М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т.М.Кібук // Стратегія економічного розвитку України. — 2009. — Вип. 24—25. — С. 164—169.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2002. — 704 с.
10. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буренина и др.; под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2008. — 496 с.

Статтю подано до редакції 10.10.2012 р.

УДК 334.76:330.131.5 (477)

**А.В. Череп**, д-р екон. наук,  
**Северина С. В.**,  
Запорізький національний університет

### ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Акцентовано увагу на взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, визначено головні інтереси, які вони можуть переслідувати при взаємодії з підприємством. Обґрунтовано необхідність розробки системи показників для управління ефективністю, яка б враховувала всіх зацікавлених осіб, які мають вплив на підприємство.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стейкхолдери, взаємодія, інтерес.

АННОТАЦИЯ. Акцентировано внимание на взаимодействиях со стейкхолдерами, определены главные интересы, которые они могут преследовать при взаимодействии с предприятием. Обосновано необходимость разработки системы показателей для управления эффективностью, которая бы учитывала всех заинтересованных лиц, которые имеют влияние на предприятие.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стейкхолдеры, взаимодействие, интерес.

ANNOTATION. Focusing on the interaction with stakeholders, identify key interests they can pursue in the interaction with the company. Justified by the need to develop a system of indicators for performance management that takes into account all the stakeholders that have an impact on the enterprise.

KEYWORDS: stakeholders, interaction, interest.

**Актуальність проблеми.** Проблема визначення і управління ефективністю існувала завжди. На сьогоднішній день дане питання викликає інтерес у будь-якій організації, яка прагне досягти найкращих показників діяльності. Але й надалі залишається невизначеним питанням, який саме показник ефективності треба брати за орієнтир. Оскільки підприємство в своїй діяльності взаємодіяє з багатьма контрагентами, то слід брати до уваги їх інтереси, які вони переслідують. Актуальність вибраної тематики полягає у необхідності обґрунтувати систему показників, яка б визначала ефективність діяльності підприємства та враховувала вплив стейкхолдерів при управлінні підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія стекхолдерів відносна нова, але вона вже встигла викликати інтерес серед вітчизняних і закордонних науковців. Серед них І. Ю. Жданов, В. В. Санін, І. Б. Олексів, Зуб А. Т., Гросул В.А., Аванесова Н.Е., Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Фріман, М. Портер. Основний акцент у своїх роботах автори роблять на розробці стратегії діяльності підприємства при врахуванні впливу зацікавлених сторін.

**Метою статті** є визначення стекхолдерів, з якими підприємство може взаємодіяти, та аналіз інтересів які вони переслідують; обґрунтування необхідності розробки системи показників, що визначала б ефективність діяльності підприємства найбільш реально.

**Викладення основного матеріалу.** Стейкхолдері — це фізичні та юридичні особи, зацікавлені у фінансових та інших результатах діяльності підприємства та здатні здійснювати на неї вплив.

Вони мають «частку» (stake) в підприємстві, саме таке визначення дав Е. Фріман у 1984 році [1].

Всі зацікавлені сторони мають свої фінансові інтереси. Під фінансовим інтересом розуміють очікувану ним економічну вигоду від реалізації стратегії, що виражена у фінансовій формі (грошовій, часовій, ризиковій) [2].

Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі організації мають брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених груп. Вплив цих груп на організацію — ключовий фактор, що дозволяє ранжувати їх по відношенню один до одного, створюючи ієрархію відносної важливості. Також між стейкхолдерами можуть існувати певні відносини, які можуть в певних випадках носити конкурентний характер. Однак, усіх стейкхолдерів можна розглядати як певну цілісну систему, вплив складових якої визначає траєкторію подальшого розвитку організації [3].

Слід зазначити, що єдиного набору стейкхолдерів не існує, і він буде змінюватись із плином часу. До того ж вони будуть різнитись в залежності від галузі, підприємства, місця його розташування [4].

Всіх зацікавлених осіб умовно можна поділити на дві великі групи — внутрішні та зовнішні стейкхолдери. Деякі автори [1] виділяють проміжну групу — поєднуючи стейкхолдери, до якої входять споживачі, постачальники, конкуренти тощо.

Визначимо хто саме входить у дані групи та інтерес, який вони переслідують при співпраці з підприємством.

Внутрішні стейкхолдери включають:

Підприємців — тих хто бажає створювати свої власні речі. Вони стають фінансовими магнатами, впроваджують свої власні фінансові та комерційні ідеї, також є незалежними відносно даного підприємства.

Якщо говорити про внутрішніх стейкхолдерів, то найбільший вплив мають менеджери вищої ланки, саме вони визначають стратегічний розвиток фірми. Вони мають практичний інтерес, піклуються про розмір і зростання підприємства, про його прибутковість, статус, потужність і престиж.

Неуправлінський персонал — зазвичай зацікавлений у покращенні умов праці та підвищенні оплати праці, в постійній зайнятості, особливо в поточній економічній ситуації. Свобода, захист від дискримінації і індустріальна демократія також входять у коло їх інтересів.

Праця робочих стає більш продуктивною, коли вони приймають участь у розробці рішень, які впливають на них. Розвиток людських ресурсів є пріоритетним напрямком для більшості компаній. Наприклад, у західногерманських компаніях робочі мають власних делегатів в управлінських представництвах.

Акціонери зацікавлені в отриманні стабільно зростаючого прибутку. Деякі підприємства можуть не виплачувати дивіденди, а реінвестувати їх у подальшу діяльність. У цьому випадку підприємство орієнтується на те, щоб акціонери отримували максимальний прибуток.

Вплив на діяльність підприємства співробітників беззаперечно значний. Дефіцит кваліфікованих робітників викликає зростання конкуренції за людські ресурси. Очікується, що дана тенденція посилюватиметься. Саме тому при стратегічному плануванні особливу увагу слід приділяти проблемі людських ресурсів. Робоча сила та ефективне управління нею є важливим джерелом конкурентних переваг.

До зовнішніх стейкхолдерів відносять продавців і кінцевих споживачів — їх інтерес полягає у цінності грошей, захисті власних прав та підтримці репутації.

При роботі зі споживачами особливу увагу слід приділити розробці продукції, розробці програм обслуговування та навчання, налагодженню ефективних комунікаційних зв'язків.

Постачальники — бажають справедливої ціни, постійної співпраці та оплати у задані строки. Кожна організація використовує певні матеріали, послуги і робочі ресурси з навколишнього середовища для виробництва продукції. Від того, яка організація постачає їх буде залежати ціна кінцевого продукту.

Є випадки, коли підприємства залучають постачальників до процесу розробки та виготовлення продукції. Тобто комплектуючі матеріали безпосередньо постачають до збирального цеху, а постачальників долучають до своїх внутрішніх процесів.

Оскільки конкуренція в промисловості лежить в основі економіки і конкурентних сил, що існують між лідерами у певній індустрії, то конкуренти перш за все турбуються за потенційний рівень суперництва та загрози з боку інших підприємств.

Співпраця із конкурентами полягає у тому, щоб захиститися від появи інноваційних продуктів від третьої сторони. Конкуруючи підприємства формують союзи для розробки нової продукції, розширення сфер діяльності, розробки нових стандартів обслуговування.

Також конкуренти можуть об'єднуватися для впливу на інших стейкхолдерів (державні органи влади, профспілки, органи муніципалітету).

Сумісні зусилля можуть включати членство у торгових організаціях, торговельних палатах, у промислових та трудових комісіях. Об'єднання підприємств дозволяє отримати більше інформації, збільшити свій вплив на законодавчі органи та отримати підтримку своїх дій.

Профспілки також є впливовими стейкхолдерами. Головна мета профспілок — захист інтересів працівників і стійке зростання добробуту організації.

Фінансові посередники — це сукупність організацій до яких належать банки, юридичні контори, пенсійні фонди, а також інші організації, які можуть бути зацікавлені у вкладенні коштів в дане підприємство. Довіра до організації особливо важлива при співпраці із кредиторами. Залучення представників даного типу організацій до управління підприємством — головна передумова залучення додаткових коштів.

Уряд — шукає фінансування, використовуючи наявну систему оподаткування та інші засоби законодавчої діяльності, залучаючись політичною підтримкою та симпатією виборців.

Державні заклади та організації мають із підприємствами багато спільних цілей. Серед них створення умов для успішної зовнішньої торгівлі, стабільність ринкових умов, стримування інфляції, виробництво необхідних товарів і послуг. Тож створення союзів державних органів із бізнес-одинацями має на меті аналіз грошових находжень, вирішення соціальних проблем і затвердження спільної торговельної політики.

Співпраця з органами місцевої влади є запорукою більш вигідного місцевого регулювання та зменшення місцевих податків. Тож для забезпечення найбільш ефективної взаємодії з органами місцевої влади керівник підприємства має займатися спонсорською діяльністю, підтримувати місцеві соціальні програми, допомагати місцевим закладам культури, освіти, здоров'я та ін.

Групи тиску — до них відносяться групи «зелених» та інші, які виступають за покращення якості життя [1].

Створення позитивного образу серед суспільних організацій (союз ветеранів, місцеві відділення партій, організації «зелених», організації інвалідів та інші) у подальшому може використовуватись для отримання більш вигідних замовлень, для податкових послаблень та інших пільг.

Співпраця із суспільними організаціями допомагає підприємству уникнути конфліктів у соціальній сфері, які можуть значно погіршити репутацію фірми. Деякі організації долучають представників суспільних організацій у якості експертів до участі в процесах стратегічного та корпоративного планування.

Участь представників суспільних організацій при розробці стратегічних планів слугує запорукою уникнення конфліктів у подальшому (екологічних або ін-

ших негараздів). Також створення альянсів з групами суспільних активістів може сприяти створенню нових товарів (наприклад, товари для інвалідів, сліпих).

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства, необхідно брати до уваги інтереси всіх зацікавлених сторін. Саме для цих цілей може бути використана дана таблиця (табл. 1), що враховує загальний набір показників діяльності, залежно від виду та кількості попередньо зазначених груп стейкхолдерів.

Таблиця 1

## ТИПОВІ ІНТЕРЕСИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ГРУП ВПЛИВУ

Група впливу	Типові інтереси
Споживачі	— рівень обізнаності споживачів щодо бренду; — квартальний обсяг продажу на одного клієнта; — індекс задоволеності клієнта; — кількість повернень неякісної продукції за квартал; — рівень якості продукції; — виробничий асортимент; — кількість невчасних доставок товару.
Постачальники	— обсяг виробництва; — рівень задоволеності постачальника; — рівень використання виробничих потужностей; — частка невчасних платежів; — кількість альтернативних постачальників; — кількість невчасних поставок.
Працівники	— плинність кадрів; — частка молодих спеціалістів; — рівень реальної заробітної плати; — умови найму; — можливості просування по службі; — індекс задоволеності працівників; — продуктивність праці працівників; — кількість відхилених пропозицій про роботу за квартал; — кількість нещасних випадків на виробництві; — середня кількість анкет на одне робоче місце.
Державні органи влади та суспільство	— штрафи державних органів влади; — шкода завдана навколишньому середовищу; — забезпечення зайнятості; — рівень відповідності обладнання екологічним стандартам; — частота перевірок державних органів влади; — кількість суспільно важливих проектів, у яких приймає участь підприємство; — частка податків підприємства в бюджеті міста (селища, районного центру); — участь підприємства в галузевій асоціації.
Акціонери	— розмір річного дивіденду; — підвищення вартості їх акцій; — зростання вартості компанії та її прибутку; — коливання цін на акцію.
Інституційні інвестори	— розмір інвестицій з високим рівнем ризику; — очікування високого прибутку; — збалансованість їх інвестиційного портфеля.
Менеджери вищої ланки	— розміри їх платні та премій; — види можливих додаткових доходів; — соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії; — рівні відповідальності; — кількість і гострота службових проблем.
Соціальні та громадські групи	— турбота про довкілля; — підтримка місцевої громадської діяльності; — проведення акцій соціальної відповідальності; — вимога прислухатися до груп впливу.

[5].

Певні рекомендації щодо використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства можна знайти в американському стандарті управлінського обліку «Вимірювання ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D), який побудовано на розрахунку різних фінансових показників (чистий прибуток, грошові потоки, рентабельність інвестицій, вартість бізнесу та ін.).

Широкого розповсюдження набула розроблена професорами Гарвардської школи економіки Р. Капланом і Д. Нортоном методика оцінки ефективності підприємства на основі збалансованої системи показників (BSC), яка передбачає чотири напрямки оцінки ефективності: ринок і клієнти, фінанси, бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Враховуючи всю багатогранність і різнонаправленість інтересів суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідно оцінювати його загальну ефективність багатокритеріальним та багаторівневим чином, включаючи до аналізу вимоги всіх зацікавлених груп [6].

Помилкою більшості підприємств є орієнтація лише на один показник, яким найбільш часто виступає рентабельність або сума отриманого прибутку. Таким чином задовольняються інтереси лише власників підприємства, всі інші нехтуються. Менеджери мають орієнтуватись на довгострокову перспективу і розробляти систему показників для забезпечення високої ефективності з урахуванням усіх зацікавлених осіб, які мають вплив на підприємство.

Перш за все підприємство має визначити тих стейкхолдерів, які мають для нього найбільш суттєве значення, або тих з них, на кого його діяльність найсильніше впливає.

Визначаючи своїх власних стейкхолдерів важливо керуватися певними ознаками.

1. Рівень відповідальності: особи перед якими ви маєте або будете мати певні обов'язки в майбутньому, що зафіксовано у регулюючих документах, контрактах, кодексах.

2. Ступінь впливу: особи які можуть, або зможуть у майбутньому вплинути на досягнення поставлених цілей, отримання очікуваних результатів.

3. Ступінь близькості: люди, які в найбільшій мірі залежать від вашої організації; це особи, які залежать від вашої продукції з точки зору її безпеки, отримання засобів для життя, здоров'я та добробуту.

4. Рівень представництва: особи, яким через їх приналежність до регулюючих органів або через відповідність з культурою, традиціями дані повноваження представляти інших осіб [4].

Різноманіття та суперечність інтересів різних груп стейкхолдерів в умовах обмеженості організаційних ресурсів призводить до виникнення певних конфліктів. Так, наприклад, бажання підприємства автоматизувати виробничу діяльність безперечно призведе до скорочення робочих місць. Розширення діяльності і вихід на масові ринки може суперечити бажанню інших учасників компанії надавати високоякісну продукцію та забезпечувати належне обслуговування споживачів. Бажання найняти на роботу висококваліфікованих професійних експертів, може призвести до суперечностей із власниками, які не бажають втрачати контроль над підприємством.

Тож, оскільки, уникнути конфліктів зовсім неможливо, то слід наперед проводити оцінку очікувань різних груп стейкхолдерів в їх взаємного положення з точки зору впливу на підприємство.

Серед методів подолання цих конфліктів можна виділити такі способи:

- вплив на членів груп зацікавлених сторін з метою зміни їх рішення;
- тиск на дані групи;
- формування коаліцій з іншими групами;
- мирне співіснування через задоволення вимог та створення особливих відносин із членами групування [3].

Побудувати оптимальну взаємодію з усіма стейкхолдерами доволі складно, оскільки відношення між ними не можливо описати кількісно. Пошук оптимального балансу задоволення інтересів стейкхолдерів дозволяє підприємству розробити подальшу стратегію поведінки, яка б забезпечила ефективне функціонування підприємства.

**Висновки.** Підводячи підсумок варто зазначити, що для підвищення добробуту сучасного підприємства необхідна оптимізація відносин з різними стейкхолдерами, відносини між якими мають суперечливий характер і не мають лінійної залежності. Це ставить менеджера у ситуацію вибору найбільш оптимальної стратегії, яка б задовольнила інтереси всіх зацікавлених сторін. Орієнтація в своїй діяльності, лише на один ключовий показник не дасть бажаного ефекту. Слід розробити систему показників, які б мали для підприємства найбільше значення, залежно від ступеня важливості певної групи стейкхолдерів.

### Література

1. *Ritson N.* Strategic Management / Neil Ritson. — Ventus Publishing ApS, 2011. — 53 p.
2. *Санин В. В.* Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании / В. В. Санин — Корпоративные финансы. — 2009. — №2(10). — С. 112—132.
3. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / Зуб А. Т. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами : Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Электронный ресурс] / Томас Крик, Майя Форстейтер, Филип Монаган и др.; перевод с англ. — 2005. — 148 с. — Режим доступа : [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
5. *Олексів І. Б.* Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах / І. Б. Олексів; Національний університет «Львівська політехніка» — С. 82—89.
6. *Сидоренко А. В.* Методический подход к оценке повышения эффективности деятельности промышленных предприятий за счет развития экспортного потенциала / А. В. Сидоренко — Экономические науки — 2010. — 8(69). — С. 57.
7. *Жданов И. Ю.* Управление развитием предприятия на основе оптимального взаимодействия со стейкхолдерами / Жданов Иван Юрьевич — Управление экономическими системами: электронный журнал — 2011. — №9. Режим доступа: <http://uecs.ru/predprinematelstvo/item/661-2011-09-30-05-52-33>

Статтю подано до редакції 10.10.2012 р.