

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Котлик А.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

ПІДХОДИ ДО ВРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключовим фактором успіху будь-якого підприємства є спроможність побудувати взаємовигідні відносини з ключовими стейкхолдерами у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Невміння побудувати такі відносини призводить до втрати ринків збуту, недофінансування процесів розвитку, відсутності мотивації у персоналу, втрати доступу до ключових ресурсів, тиску з боку державних органів і суспільства. Саме тому кожне підприємство має правильно визначати основних стейкхолдерів і узгоджувати власні дії з їхніми інтересами.

Проблема взаємодії підприємства зі стейкхолдерами є базовою в практиці менеджменту, адже саме від її вирішення залежить, які цілі керівництво підприємства буде розглядати як пріоритетні. У свою чергу, визначення цілей діяльності підприємства є предметом не лише економічної науки, а також і філософії, етики, соціології, соціальної психології. Значний внесок у вирішення цієї проблеми внесли праці Р. Акофа, І. Ансоффа, П. Друкера, К. Маркса, Д. Сільвермана, Дж. Фрумена, А. Чандлера й інших вчених. Проте загальноприйнятого вирішення зазначеної проблеми сьогодні не знайдено.

Метою даної роботи є обґрунтування підходу до узгодження інтересів стейкхолдерів при розробці стратегії і тактики підприємства.

Під стейкхолдерами ми будемо розуміти осіб, організації, інституції або їхні групи, які взаємодіють з підприємством в процесі його діяльності як складові його зовнішнього або внутрішнього середовища. Стейкхолдери мають власні інтереси щодо діяльності

підприємства, в обмін на задоволення яких вони надають підприємству певні ресурси (гроші, працю, виробничі ресурси, дозволи, громадське схвалення тощо). У роботі [6, с. 64 – 65] авторами виділено вісім видів основних стейкхолдерів підприємства, а саме: власники, клієнти, партнери, постачальники, працівники, менеджери, регулюючі органи, конкуренти.

Аналіз уявлень про склад й інтереси основних стейкхолдерів підприємства [1; 3; 4] свідчить про наявність суперечностей між інтересами різних груп стейкхолдерів: споживачів і власників у питаннях ціноутворення, власників і органів державної влади в питаннях оподаткування тощо. Наявність таких суперечностей породила висновок про неможливість одночасного задоволення інтересів усіх стейкхолдерів і стала причиною дискусій з приводу пріоритетності задоволення таких інтересів. Отже, на основі аналізу теоретичних джерел і практики діяльності підприємств ми виділяємо три основні підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів

Розглянемо визначені на рис. 1 підходи детальніше.

1. Фокусування на інтересах одного стейкхолдера має місце, як правило, у разі підпорядкування діяльності підприємства цілям власника. Намагаючись отримати більш високий фінансовий зиск від вкладених у підприємство коштів, власник вимагає від менеджменту концентрувати увагу на таких параметрах діяльності, як прибуток, рентабельність активів і власного капіталу, зростання ринкової вартості підприємства тощо.

Гурков І. Б. [2, с. 107 -108] демонструє наслідки необмеженого переслідування компанією інтересів однієї з стейкхолдерів у контексті співвідношення ціни і якості продуктів компанії, а також

співвідношення розвитку компанією її ключових компетенцій й питомих витрат. Так, акціонери прагнуть збільшити прибутковість компанії, і найпростіший шлях до цього – це скорочення питомих витрат за одночасного зростання ціни. Однак скорочення витрат часто призводить до звуження компетенції і – як наслідок – зниження якості, що разом із високою ціною суперечить інтересам споживачів.

Прагнення працівників до збільшення винагороди при мінімізації зусиль зумовлює, з одного боку, зростання питомих витрат, а з іншого – звуження компетенцій, а отже, погіршення якості продукції підприємства. У свою чергу, погіршення якості продукції спричиняє зниження її ціни [2, с. 107].

Споживач прагнуть отримати більш високу якість продукції за нижчу ціну. Перша вимога означає підвищення компетентності компанії, що у загальному випадку вимагає збільшення витрат. Зрозуміло, що, як і у випадку з вимогами працівників, це суперечить інтересам акціонерів щодо збільшення рентабельності компанії.

Постачальники прагнуть отримувати більш високу ціну за ресурси нижчої якості, що негативно впливає на якість продукції.

На думку Гуркова І. Б., надмірна орієнтація підприємства на інтереси одного зі стейкхолдерів порушує не тільки інтереси інших сторін, а й спричинює деградацію компанії, змушуючи її шукати ринкові ніші, прагнути монополізації ринку або виходити з бізнесу через збитковість [2, с. 107-108].

2. Другим підходом до врахування інтересів стейкхолдерів є слідування інтересам кількох ключових стейкхолдерів. Вона вимагає, перш за все, класифікації стейкхолдерів з метою визначення моделі взаємодії з кожним із них. Дж. Фрумен [7] пропонує таку класифікацію за ознаками ступеня залежності компанії від стейкхолдера (або рівня влади стейкхолдера) й ступеня залежності стейкхолдера від компанії (або рівня інтересу стейкхолдера), з подальшим визначенням стратегії взаємодії з кожним із них залежно від класифікаційної групи, до якої він належить (рис. 2).

| | | Рівень інтересу | |
|-----------------|---------|--|---|
| | | Високий | Низький |
| Рівень влади | Високий | «Ключові гравці» – слідуй за інтересами | «Сплячі чудовиська» – не порушуй основні інтереси |
| | Низький | «Заручники» – маніпулюй | «Випадкові супутники» – інформуй про дії фірми |

Рис. 2. Матриця типових стратегій взаємодії зі стейкхолдерами [1, с. 62]

Зрозуміло, що описаний підхід до орієнтації підприємства на інтереси стейкхолдерів дозволить досягти кращих результатів у довгостроковій перспективі за рахунок балансування інтересів основних із них порівняно із першим підходом (орієнтація на інтереси одного стейкхолдера). У той же час, існує ризик того, що маніпулювання залежними від підприємства стейкхолдерами погіршить його репутацію й призведе до втрати стійкості.

3. Врахування інтересів якнайбільшого числа стейкхолдерів сьогодні набуває зростаючої популярності у бізнес-середовищі. Це пов'язано з тим, що не обов'язково розглядати інтереси стейкхолдерів як альтернативні. Адже конфлікт таких інтересів виникає лише у випадку, коли кожна сторона намагається досягти їх в екстремумі, тобто максимізувати позитивні й мінімізувати негативні для себе ефекти. На практиці така ситуація не спостерігається, про що свідчить закон убутної корисності благ: кожна наступна одиниця споживаного блага приносить людині менше користі й задоволення. До того ж Г. Саймон довів, що принцип задовільності більш відповідає практиці, ніж принцип максимізації поведіння, тобто людина щоразу шукає не стільки максимально краще рішення, скільки задовільне. Цей принцип вчений поширює на поведінку не лише окремих індивідів, але й підприємств: «Фірми будуть намагатися досягнути скоріше задоволення, ніж максимізації» [5, с. 55].

Подібної думки дотримується П. Дойль [3, с. 27-29], який зауважує, що представники зацікавлених груп звичайно не прагнуть максимального задоволення своїх інтересів – вони прагнуть отримати задовільну компенсацію за свою участь у справі. На

практиці, на думку вченого, менеджмент підприємства намагається дотримуватися так званої зони толерантності, тобто області ефективної діяльності, знаходячись у якій підприємство в змозі задовольнити інтереси всіх стейкхолдерів. Коли діяльність підприємства приводить до виходу з цієї зони і йому не вдається досягти мінімального рівня ефективності роботи або воно зосереджує всі свої зусилля на досягненні однієї чи кількох цілей за рахунок недосягнення інших, виникає загроза існуванню підприємства.

Таким чином, врахування інтересів якнайбільшого числа стейкхолдерів підприємства вбачається найбільш доцільним підходом до організації взаємодії з ними. При цьому виникає нагальна потреба в розробці механізму балансування інтересів різних груп стейкхолдерів підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – 320 с.
2. Гурков И. Б. Условия устойчивого развития коммерческой фирмы / И. Б. Гурков // ЭНСР. – 2011. – № 3(54). – С. 100-113.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 560 с.
4. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
5. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы / [под ред. В. М. Гальперина]. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 55.
6. Cadle J. Business Analysis Techniques / James Cadle, Paul Debra, Paul Turner. – Swindon : British Informatics Society Limited, 2010. – 260 (XXI) p.
7. Frooman J. Stakeholder Influence Strategy / J. Frooman // Academy of Management Review. – 1999. – № 24. – P. 191-205.