

## 2.3 ПОБУДОВА МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Ковалевська А.В., Кусик Н.Л.

The paper discusses the issues of building an effective model of interaction with stakeholders. The main arguments of the need to build such a model; reviewed existing models, the main stages of building a business model of stakeholder engagement. Particular attention is paid to the understanding of the benefits and advantages that the company will receive from the sale of cooperation and broad social dialogue.

Зовнішнє середовище діяльності організацій та підприємств стає все більш складним: воно характеризується «жорстким конкурентним тиском, швидкими темпами інноваційного розвитку, зростанням вимог споживачів, коли продукти і послуги дедалі більше стають стандартизованими та уніфікованими, що призводить до підвищення інтерактивності в поведінці і формування повторюваних маркетингових рішень» [1]. Доцільно констатувати, що зовнішнє середовище швидко змінюється і дану динаміку стає все складніше враховувати. Найбільш раціональним шляхом, який дозволить кожному гравцю (і підприємству, і організації, і некомерційному сектору) врахувати численні проблеми і виклики зовнішнього середовища, є організація співпраці на основі розбудови ефективного діалогу, довгострокової взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Поряд із використанням основних ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних тощо) підприємство може залучити ще один стратегічний ресурс – відносини, використання якого сприяє досягненню швидких темпів розвитку, формуванню нових конкурентних переваг та посиленню внутрішнього і зовнішнього іміджу. Цілком слушною є думка, яка представлено на роботі [3, с. 31]: «джерелом конкурентних переваг підприємства є «активи відносин», які створюються на основі зв'язків зі стейкхолдерами, що є складними, унікальними та важко копіюєми. Набуття та утримання активів відносин стає однією з найбільш актуальних компетенцій підприємства – ключовим фактором стійкого розвитку в змінному середовищі».

Автори неодноразово висловлювали власну точку зору щодо актуальності впровадження універсальних принципів корпоративної соціальної відповідальності в практику ведення бізнесу [8], [9]. Маємо наголосити, що налагодження ефективної взаємодії для вирішення

складних проблем забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку на всіх рівнях є необхідним як для окремого гравця, так і для суспільства.

Безумовною умовою використання концепції стійкого розвитку у повсякденному житті суспільства є обов'язкове поєднання зусиль та ресурсів, різнобічних поглядів кожної особистості. «Жодна окрема особистість чи підприємство (організація), або навіть цілий сегмент глобального суспільства не зможе сам по собі віднайти та реалізувати такий спосіб розвитку, який був би відповідним масштабам викликів, з якими сьогодні стикається людство» [7, с. 4].

За умови, що власник та менеджмент підприємства міркує про довгострокове стратегічне майбутнє бізнесу, і виникає соціальна відповідальність, тобто відповідальність перед суспільством за те, що діяльність підприємства буде спрямована не лише на отримання поточних вигід, а й з урахуванням нових створених умов, продуктів та додаткових цінностей для майбутніх поколінь. Реалізація соціально відповідальної діяльності передбачає активну позицію підприємства замість пасивного прямування за розвитком подій, залучення до вирішення численних питань всіх зацікавлених сторін у довготривалому стратегічному плані.

Стратегічна спрямованість цілей підприємства обумовлює нагальну необхідність використання концепції стейкхолдерів у процесі управління. Отже розуміння потреб, очікувань та думок зацікавлених сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципово важливе значення для діяльності будь-якого підприємства. Наголосимо, що спроможність підприємства побудувати взаємовигідні відносини з різними зацікавленими сторонами на сьогодні є одним з ключових факторів успіху. Ми цілком підтримуємо точку зору А.В. Котлика, який зауважує, що «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» [4].

Вважаємо за доцільне наголосити, що в даній роботі порушується питання розробки (удосконалення чи покращення за наявності) моделі взаємодії зі стейкхолдерами. З одного боку, взаємодія та діалог може розпочинатися коли вже зроблені попередні кроки, а саме: виділені ключові групи стейкхолдерів; проведено аналіз і діагностику інтересів стейкхолдерів; визначено рівень значущості та внесок кожного стейкхолдера; розроблено комплекс заходів та стратегій узгодження

інтересів стейкхолдерів з цілями підприємства. А з іншого боку, можливо будувати широкий діалог із самого першого кроку – формування пулу зацікавлених сторін або ідентифікації найбільш значущих та впливових стейкхолдерів.

У будь-якому випадку, метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку підприємства, вибір шляхів удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: підприємство, його стейкхолдери та суспільство. Раціональним підґрунтям побудови моделі взаємодії є усвідомлення того, 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» [4]. Частіше зацікавлені сторони намагаються віднайти задовільну компенсацію за свою участь у справі. Як відзначено в [6, с. 12] «стейкхолдери зацікавлені передусім в тому, щоб бути почутими; а підприємство бере на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності та має забезпечити зацікавленим сторонам право бути почутими, надати їм можливість приймати участь у прийнятті рішень, які торкаються їх інтересів».

Взаємодія із зацікавленими сторонами – діяльність, здійснювана компанією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії.

Класифікація стейкхолдерів є передумовою побудови моделі взаємодії з ними. Так, одним із підходів до аналізу різних зацікавлених сторін є їх розподіл на зовнішні (покупці, посередники, партнери, інвестори, постачальники, органи влади тощо) та внутрішні групи (власники, акціонери, менеджмент, персонал). В роботі [1] наголошено, що в залежності від групи зацікавлених сторін будуть формуватися відповідні аспекти відносин:

- інтровертний аспект відносин - це значною мірою контрольована сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних актів взаємодії персоналу та акціонерів/власників підприємства, зумовлена внутрішніми комунікаціями, які характеризують наявні ключові можливості підприємства по досягненню встановлених цілей маркетингу відносин порівняно з конкурентами (внутрішні зв'язки);

- екстравертний аспект відносин - це значною мірою неконтрольована сукупність актів взаємодії підприємства з партнерами і громадськістю, які характеризують готовність і здатність підприємства вступати з ними у відносини, впливати на них, підштовхувати до дій з метою досягнення бажаних цілей маркетингу відносин (зовнішні зв'язки).

Організація процесу взаємодії зі стейкхолдерами, високий рівень залучення їх до планування та реалізації певних дій, вимагає обов'язкового дотримання наступних принципів [6, с. 17]:

- істотність, що передбачає правильну та повну оцінку того, що важливо для підприємства і для всіх його стейкхолдерів – інтересів, мотивів, проблем;

- повнота, що передбачає комплексу суттєвих наслідків діяльності підприємства та управління ними, усвідомлення всього кола думок та потреб стейкхолдерів у зв'язку з діяльністю підприємства, вміння впливати на їх очікування та сприйняття результатів;

- реагування, а саме відкрита демонстрація та публікація адекватної відповіді та прийняття ефективних рішень і засобів їх реалізації з питань, які є суттєвими для всіх зацікавлених осіб.

Взаємозв'язок із зацікавленими сторонами має відбуватися у формі діалогу. Діалог – це двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома людьми, людиною та організацією, двома організаціями у вигляді питань та відповідей. Поняття «діалог» стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективних форм взаємодії та комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії PR-кампанії. Все більше менеджерів зацікавлені в розвитку саме діалогу із стейкхолдерами, не в останню чергу завдяки розумінню своїх інтересів і бажанню уникнути ризиків, що можуть впливати на діяльність організації.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп зацікавлених сторін до розвитку і впровадження політики компанії, він розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Компанія повинна інтегрувати залучення стейкхолдерів до всіх релевантних політик та процесів задля побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місії, цінностей) та операційного управління.

Діалог (залучення) зі стейкхолдерами можна представити у вигляді (рис. 1).

Від проведення діалогу із зацікавленими сторонами можна отримати безліч можливостей. А саме:

- побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;
- краще управління ризиками та репутацією компанії;
- поліпшення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, в першу чергу, споживачів;
- покращення процесів прийняття рішень;
- сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що впливає на репутацію і прибутки компанії.

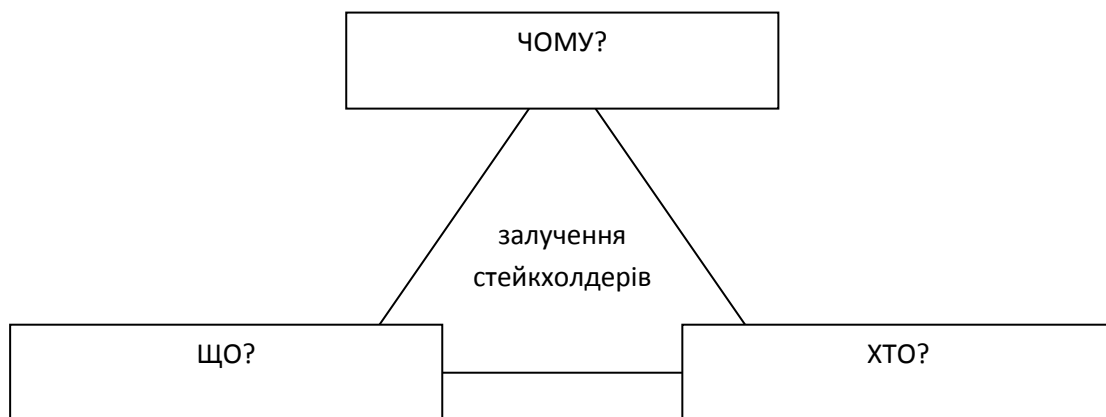


Рисунок 1 – Залучення стейкхолдерів (AA 1000 SES)

Виокремлюють чотири особливості, що можуть визначати результати діалогу підприємства із стейкхолдерами:

1) зобов'язання: потрібно надавати пріоритети і ресурси на вирішення ключового питання діалогу зі стейкхолдерами. Крім того, особи підприємства повинні бути залученими до планування діалогу і впровадження рішень, отриманих у результаті діалогу;

2) потенціал: фізичні, організаційні й людські ресурси, доступні для проведення діалогу зі стейкхолдерами. Чим більше ресурсів, тим більший потенціал для проведення діалогу. Проте навіть підприємства з великим потенціалом не завжди бажають його використовувати;

3) консенсус: передумова вдалого діалогу – наявність узгоджених цілей і загальних цінностей, консенсусу між учасниками діалогу і виконавцями рішень;

4) усвідомлення: генеральні директори підприємств повинні допомагати у впровадженні рішень діалогу та їхнього інтегрування в організаційну систему. Підприємство має усвідомлювати, яким чином виконувати рішення, прийняті під час діалогу зі стейкхолдерами.

Таким чином, основа побудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами – це діалог. У той же час, до проведення самого діалогу необхідно здійснити ряд важливих кроків, які будуть засновані на певній концептуальній моделі організації взаємодії.

В роботі [2] відзначено, що існує дві найбільш поширені моделі взаємодії підприємства із його групами впливу:

- перша модель, так званий підхід «із середини на зовні», передбачає, що підприємство може управляти своєю діяльністю та завойовувати бажану репутації в очах свого зовнішнього оточення шляхом самостійного прийняття внутрішніх рішень та в подальшому звітування перед своїми групами впливу про свої соціальні досягнення. Соціальна звітність перед групами впливу може бути одним із інструментів маркетингових комунікацій підприємства;

- друга, альтернативна модель побудови стосунків із групами впливу основана на взаємодії підприємства із групами впливу для досягнення певних соціально значимих цілей. За цією моделлю, вважається, що комунікація – не є універсальним методом врегулювання стосунків із зовнішнім середовищем підприємства, що у стосунках із групами впливу потрібні постійні переговори, в процесі яких приймаються спільні рішення щодо ключових кроків у досягненні соціально значимих цілей. Групи впливу в цій моделі є співучасниками разом із підприємством у побудові стосунків. Вони разом намагаються скоротити відстань між своїми діаметрально протилежними інтересами, щоб потім врахувати їх у своїй операційній діяльності.

У свою чергу в роботі [5] представлено наступні ключові види взаємодії підприємства зі стейкхолдерами:

а) взаємодія, побудована на безпосередньому впливі стейкхолдерів (ресурсна модель впливу), яка передбачає можливість стейкхолдерів вирішувати, чи отримає підприємство ресурси, та визначати, чи зможе воно використовувати ресурси ефективно. Дана взаємодія побудована на основі визначення ступеню взаємозалежності підприємства і стейкхолдерів та обґрунтування стратегії впливу;

б) взаємодія, побудована на теорії конвергенції (зближення обох сторін на основі взаємодії та взаєморозуміння), яка передбачає шлях низької залежності підприємства від стейкхолдерів і побудові «здорових» і практичних відносин.

На нашу думку побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами є певним систематичним процесом, що складається з певних етапів. Так у Методичному керівництві для некомерційних організацій визначено дев'ять ключових етапів такої роботи [6]:

- визначення зацікавлених сторін організації (підприємства);
- визначення кола суттєвих для стейкхолдерів питань;
- визначення та формулювання цілей взаємодії;
- розробка плану та графіку взаємодії;
- визначення найбільш оптимальних для організації (підприємства) методів та форм взаємодії;
- підготовка і проведення діалогів зі стейкхолдерами;
- аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів, відповідна реакція на них;
- організація адекватного зворотнього зв'язку зі стейкхолдерами;
- оцінка результативності діяльності та внесення необхідних змін.

У той же час, описуючи на наповнюючи змістом кожен із наведених етапів, автори наголошують, що «даний механізм кожному підприємству необхідно буде самостійно оживити – наповнити конкретикою роботи, намалювати портрети знайомих стейкхолдерів, зробити припущення щодо маловідомих зацікавлених сторін та обговорювати, обговорювати і обговорювати» [6, с. 38].

В роботі [7] запропоновано реалізовувати наступні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами (рис. 2).

Перший етап передбачає визначення стратегічних пріоритетів підприємства, ідентифікацію стейкхолдерів, їх очікувань, рівня значущості та впливу, ризиків та переваг від залучення різних зацікавлених сторін, узгодження стратегічних цілей із інтересами стейкхолдерів.

Другий етап спрямований на розбудову інформаційно-аналітичної бази для вибудовування пріоритетів та ранжування проблемних питань, що дозволить реалізовувати принцип повноти під час взаємодії зі стейкхолдерами.

Третій етап порушує питання розвитку особистих навичок та організаційних систем, що є необхідними для ефективного процесу

залучення стейкхолдерів до взаємодії та формувати відповідні реакції на існуючі проблеми.



Рисунок 2 – Основні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами

Безпосередній етап взаємодії – четвертий, який вимагає вибору способу та методу проведення співпраці та діалогу.

На п'ятому етапі необхідно перетворити нові знання, ідеї та угоди в практичні дії – конкретні програми та проекти по закінченню яких підприємство бере на себе зобов'язання звітувати.

Аналіз наведених підходів до розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами показує, що не дивлячись на кількість представлених етапів, в них спостерігається наявність основних управлінських функцій – планування, організація, реалізація, координація, мотивація, контроль. Це доводить необхідність здійснення систематичної управлінської діяльності в сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами допоможе підприємству [6, с. 13]:

- усвідомити очікування зацікавлених сторін у власній діяльності;
- отримати від стейкхолдерів інформацію, яка допоможе збільшити ефективність власної діяльності;
- виявити скриті проблеми та загрози для підприємства;
- перебороти недовіру до підприємства і його діяльності з боку різних зацікавлених сторін (держави, ЗМІ, бізнесу, некомерційного сектору, населення);

- виявити та залучити до співпраці потенційних партнерів, добровольців та донорів;

- визначити нові можливості для досягнення власної місії та стратегічних цілей;

- покращити ефективність внутрішніх комунікацій.

У свою чергу, підприємство від реалізації взаємодії має очікувати на отримання наступних переваг:

а) забезпечення більш справедливого та стійкого соціального розвитку, надаючи можливість зацікавленим сторонам бути почутими та стати учасниками прийняття рішень;

б) забезпечення кращого управління ризиками та репутацією;

в) об'єднання ресурсів (знань, персоналу, фінансових засобів, технологій тощо) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть одноосібно бути реалізовані підприємством;

г) комплексна оцінка зовнішнього середовища бізнесу, що включає розвиток ринків та визначення нових стратегічних можливостей;

д) отримання інформації, яка може сприяти удосконаленню якості продукту (товару, роботи, послуги) та самого бізнес-процесу;

е) вплив на стейкхолдерів та на ділове середовище з метою покращення процесу генерування та прийняття рішень, здійснення дій, що впливають на підприємство і на суспільство;

ж) побудова довірчих відносин між підприємством і його стейкхолдерами.

Важливо зауважити, що взаємодія із зацікавленими сторонами є безперервним циклічним процесом, що передбачає постійний розвиток практик та процедур, форм і методів. Таким чином, розбудова ефективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами має забезпечити підприємству наявність необхідних умов для створення довгострокової вартості і додаткової цінності, досягнення стратегічних цілей та формування позитивної репутації підприємства. В цілому, щоб побудувати ефективні взаємовигідні стосунки із стейкхолдерами, які дозволять набути підприємству стійких рис, доцільно зробити управління компанією в цілому на основі принципів соціальної відповідальності.

### **Література:**

1. Чернишева, С.В. Оцінка якості відносин підприємства з покупцями [Електронний ресурс] / С.В. Чернишева // Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08csvozi.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/VKhNU/Ekon/802/08csvozi.pdf)

2. Бай, С.І. Соціальна функція підприємства [Електронний ресурс] / С.І. Бай, І.А. Римар // Режим доступу:

[http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tmm/2011\\_36/23.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tmm/2011_36/23.pdf)

3. Карпус, П.А. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефтегазовой компании [Текст] / П.А. Карпус // Экономика и управление. - № 7-8, 2009. – С. 30-34.

4. Котлик, А.В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством [Текст] / А.В. Котлик // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку. – 2014. – С. 102-106.

5. Стрелков, О.В. Види взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами [Електронний ресурс] / О.В. Стрелков // [Водний транспорт](#). - 2016. - Вип. 1. - С. 168-173. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_29)

6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Методическое руководство для НКО. – М., 2008. – 48 с.

7. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Электронный ресурс] / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган, М. Силанпа. – Выпуск 2; перевод с англ. // Режим доступа: <http://docplayer.ru/399870-Vzaimodeystvie-s-zainteresovannymi-storonami.html>

8. Кусик, Н.Л. Корпоративна соціальна відповідальність [Текст] : навч. посіб. / Н.Л. Кусик, А.В. Ковалевська. – Х. : «СІМ», 2014. – 527 с.

9. Ковалевська, А.В. Формування моделі соціально відповідальної діяльності компанії / А.В. Ковалевська, Н.Л. Кусик // Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій [Текст] : монографія / за аг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. – Х. : ХНУРЕ, 2015. – 245 с.