

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 005.35

М.В. Руденко, доц., канд. екон. наук

Черкаський навчально-науковий інститут ДВНЗ "Університет банківської справи", м. Черкаси, Україна

Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін

У статті розглянуто проблеми підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. Визначено, що мінімізація негативних наслідків впливу зовнішніх та внутрішніх чинників передбачає визначення, розкриття та структурування елементів середовища підприємства, а також виокремлення груп зацікавлених сторін. Проведено структурування можливих складових зацікавлених сторін та сформовано відповідні зобов'язання підприємства щодо кожної групи. Розроблено блок-схему основних зобов'язань підприємства перед групами зацікавлених сторін, використання якої дозволить нівелювати наслідки негативного впливу середовища через своєчасне реагування на запити, потреби та очікування.

управління, зобов'язання підприємства, зацікавлені сторони, ефективність, середовище функціонування

Н.В. Руденко, доц., канд. екон. наук

Черкасский учебно-научный институт ГВУЗ "Университет банковского дела", г. Черкассы, Украина

Управление предприятиями с учетом позиций заинтересованных сторон

В статье рассмотрены проблемы повышения эффективности стратегического управления предприятиями с учетом позиций заинтересованных сторон. Определено, что минимизация негативных последствий влияния внешних и внутренних факторов предусматривает определение, раскрытие и структурирование элементов среды предприятия, а также выделение групп заинтересованных сторон. Проведено структурирование возможных составляющих заинтересованных сторон и сформированы соответствующие обязательства предприятия по каждой группе. Разработана блок-схема основных обязательств предприятия перед группами заинтересованных сторон, использование которой позволит нивелировать последствия негативного влияния среды через своевременное реагирование на запросы, потребности и ожидания.

управление, обязательства предприятия, заинтересованные стороны, эффективность, среда функционирования

Постановка проблеми. Ефективне функціонування сучасних підприємств в умовах невизначеності та нестабільності економіко-політичної ситуації в країні потребує знань та володіння об'єктивною інформацією щодо оточуючого середовища. Масштаби впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища залежать від специфіки роботи підприємства, його організаційної структури, галузі виробництва, розміру та виду діяльності підприємства тощо. Визначення та врахування усіх факторів, що впливають на роботу підприємства, є актуальним питанням сталого розвитку національної економіки.

Ключовим завданням суб'єктів господарювання є мінімізація негативних наслідків впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, яка передбачає визначення, розкриття та структурування елементів середовища підприємства, а також чітке виокремлення груп зацікавлених сторін задля задоволення їх потреб та очікувань. Підприємство може досягти сталого успіху, якщо управління останнім здійснюватиметься послідовно та збалансовано з урахуванням інтересів зацікавлених сторін протягом довготривалого періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних аспектів управління відносинами із зацікавленими сторонами внесли західні економісти, а саме: Р. Акофф, Р. Грант, Т. Дональдсон, Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс, А. Стрикленд, А. Томпсон, Е. Фрімен [6; 12; 14-17]. Серед російських науковців даного напрямку досліджень заслуговують уваги праці Ю. Бабанової, А. Белобородової, Л. Макарової, К. Солодухіна, Ф. Юрлова [1; 3; 11; 13]. Аналізом концепції зацікавлених сторін займаються вітчизняні науковці: Ю. Бас [2], Т. Говорушко [5], Н. Краснокутська [10], прикладні аспекти функціонування підприємств з позиції різних зацікавлених груп досліджують Н. Бочарова [4], В. Гросул [7], О. Захаркін [9].

Віддаючи належне вищезазначеним науковцям зауважимо, що питання адаптації теоретичних складових управління відносинами із зацікавленими сторонами до українських реалій в контексті побудови взаємовигідних стосунків є недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

Постановка завдання. Метою статті є підвищення ефективності управління підприємствами на основі врахування факторів середовища шляхом структуризації можливих складових зацікавлених сторін та побудови системи зобов'язань підприємства. Для реалізації поставленої мети вважаємо за необхідне вирішити наступне наукове завдання: розробка структурованої системи основних зобов'язань підприємства перед групами зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу. Теорія зацікавлених сторін суттєво впливає на методи та стиль управління підприємствами починаючи з середини 80-х років минулого століття після опублікування досліджень Е. Фрімена [16]. Вищезазначена теорія покладена в основу великої кількості сучасних концепцій управління, які здебільшого користуються популярністю та довели свою дієвість на практиці у західних підприємствах та компаніях. Суть ідеї Е. Фрімена [16] полягає у представленні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як набору зацікавлених сторін, інтереси та вимоги яких повинні враховуватися під час управління організацією.

Існує значна кількість трактувань поняття “зацікавлені сторони”, що викликано специфікою досліджень окремих авторів, різним набором інтересів, яким мають задовольняти підприємства, або спробою деяких науковців врахувати специфічні складові вищезазначеної категорії. Вважаємо, що найбільш обґрунтоване та ємне визначення поняття, в загальному вигляді, надається в Національному стандарті України ДСТУ ISO 9004:2012 “Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю” [8, с. 8-10]. У зазначеному нормативному документі чітко сформульовано, що зацікавлені сторони – це особи та інші суб'єкти, які додають цінність для організації або іншим чином зацікавлені в діяльності підприємства, або на яких має вплив діяльність організації.

Глобалізований світ та сучасні ринкові реалії вимагають від вітчизняних підприємств розширення сфери традиційного управління та аналізу передового досвіду щодо інтересів і потреб зацікавлених сторін. Доведено, що стратегічне управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін (виконання взятих на себе зобов'язань) підвищують вигоди акціонерів у довгостроковій перспективі через взаємодію з усією сукупністю зацікавлених сторін організації.

Середовище підприємства постійно змінюється незалежно від розміру, галузі, діяльності чи продукції, тому сучасні умови роботи вимагають від підприємств постійно відстежувати та аналізувати оточуюче середовище. Моніторинг дозволить підприємству оцінити ризики, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми умовами роботи та визначити змінювані потреби й очікування всіх зацікавлених сторін, а також своєчасно корегувати зобов'язання перед ними. Перелік зацікавлених сторін є досить

великим та різноманітним, тому розробка адекватної моделі управління в українських реаліях зумовлює необхідність дослідження основних груп зацікавлених сторін та обґрунтування зобов'язань підприємства. Автором проведено структурування можливих складових зацікавлених сторін та сформовано відповідні зобов'язання підприємства щодо кожної групи. Розроблена блок-схему основних зобов'язань підприємства перед групами зацікавлених сторін представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Зобов'язання підприємства щодо зацікавлених сторін

Джерело: розроблено автором на підставі [14; 16; 17].

Внутрішнє середовище підприємства включає два основні блоки: акціонери та персонал, зобов'язання перед якими є базовими. Власники підприємства зацікавлені у стійкості роботи організації, зростанні ринкової вартості (капіталізації) підприємства, покращенні репутації та отриманні сталого прибутку. Для задоволення потреб акціонерів необхідна реалізація наступних зобов'язань: своєчасне інформування власників про фінансовий стан, формування цінностей підприємства, контроль та запобігання ризикам. Механізмами комунікації можуть виступати установчі зустрічі (щорічно, щоквартально), рейтинги із сталого розвитку, фінансова звітність, офіційний сайт підприємства в мережі Інтернет тощо.

Персонал підприємства потребує задовільних і безпечних умов праці, можливості кар'єрного росту та гарантій зайнятості. Реалізація перелічених потреб працівників формує перед підприємством низку зобов'язань, а саме: виплата достойної заробітної плати, інвестиції у професійний розвиток, відсутність дискримінації та рівні права, безпека праці, гендерна рівність, визнання результатів роботи тощо. Інструментами комунікації з персоналом є опитування, в тому числі і анонімні, формування фокус-груп, співпраця на постійній основі з профспілковим комітетом, обмін фахівцями, Інтернет. Внутрішнє середовище є серцевиною механізму управління підприємством, тому виконання сформульованих зобов'язань створює стабільний фундамент для плідної взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище включає три блоки зацікавлених сторін: споживачі, партнери та суспільство, сформовані зобов'язання перед якими урахують усі особливості їх потреб та очікувань. Основним завданням підприємства є задоволення потреб споживачів, які в умовах ринку є найбільш сильною зацікавленою групою. Не виправдовуючи очікування клієнтів підприємство може втратити споживача, оскільки він з легкістю може переключитися на продукцію конкурента, що суттєво позначиться на прибутках підприємства. Основними вимогами споживачів продукції є оптимальна ціна, гарантована якість та умови постачання продукції на ринок. Звичайно, перелік потреб залежить від специфіки продукції, терміну її споживання та багатьох інших техніко-економічних характеристик. Зобов'язання підприємства перед споживачами продукції формується з підтвердженої відповідними документами якості продукції, вільного доступу до публічної інформації про продукцію та діяльність підприємства, впровадженні інновацій у виробництво та соціальної відповідальності. Взаємодія підприємства і споживача продукції може здійснюватися через гарячу лінію, корпоративний сайт, соціальні медіа, рекламу, екскурсійну програму відвідування виробництва тощо.

Наступним важливим зовнішнім блоком зацікавлених сторін є партнери підприємства, до яких відносять постачальників сировини та матеріалів, дистрибуторів і фінансові установи. Партнери підприємства очікують на взаємовигідну співпрацю та безперервність (стабільність) стосунків. Зобов'язання підприємства в цьому блоці включають чесну конкуренцію, прозорі закупівлі, етичну поведінку, виконання угод і зобов'язань, дотримання гарантій, антикорупційні процедури тощо. Комунікація з партнерами здійснюється через офіційний сайт, робочі зустрічі та презентації, звіт про сталий розвиток, галузеві виставки і т.д.

Третім зовнішнім блоком зацікавлених сторін діяльності підприємства є суспільство, яке представлено державними і місцевими структурами, об'єднаннями, асоціаціями, фондами, громадськими організаціями, населенням регіонів, де розташоване підприємство, галузевими органами та засобами масової інформації. Зобов'язання підприємства перед широким суспільним колом зацікавлених сторін базується на дотриманні нормативно-правових документів державного рівня, регламентних вимог, своєчасній сплаті податків та зборів, захисті довкілля, створенні нових робочих місць, розвитку волонтерських проектів, партнерстві, наданні інформації про діяльність підприємства, реалізації соціальних та культурних програм, вчасному виконанні запитів тощо. Комунікативні зв'язки з суспільством здійснюються через аналогічні канали, що і з партнерами та споживачами.

Середовище, в якому функціонує підприємство, досить різноманітне та мінливе, тому виконання сформованих автором зобов'язань перед усією сукупністю зацікавлених сторін дозволить підприємству:

- відстежувати середовище та регулярно аналізувати його зміни;
- оцінювати вплив зацікавлених сторін на дієвість підприємства;
- збалансовано задовольняти потреби та очікування;
- визначати можливі ризики функціонування;
- передбачити майбутні потреби окремих груп зацікавлених сторін;
- забезпечувати реалізацію стратегій організації за рахунок швидкого реагування на зміни середовища підприємства;
- підтримувати інноваційні процеси та постійно поліпшувати взаємовигідні стосунки із усією сукупністю зацікавлених сторін.

Запропонована автором загальна номенклатура зобов'язань підприємства для різних груп зацікавлених сторін може суттєво різнитися в залежності від галузі виробництва чи сфери надання послуг та з плином часу. Очікування одних

зацікавлених сторін можуть суперечити потребам інших, тому підприємство повинно дотримуватися збалансованого підходу щодо задоволення інтересів окремих груп зацікавлених сторін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, управління підприємством з урахуванням позицій зацікавлених сторін на основі виконання сформованих зобов'язань організації перед окремими групами дозволить нівелювати наслідки негативного впливу середовища через своєчасне реагування на запити, потреби та очікування. Багатовекторна політика управління зорієнтована на зацікавлені сторони забезпечить підприємство інструментами відповіді на загрози, що виникли у ринковому середовищі функціонування та дозволить порівняти потенційні зобов'язання підприємства з реальними результатами діяльності.

Проведене дослідження доводить, що гармонійний розвиток підприємства передбачає виконання зобов'язань перед усіма контрагентами як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, оскільки зацікавлені сторони є джерелом “життєвої сили” для підприємства, а виявлені слабкі місця в управлінні лише стимулюватимуть підприємство до вдосконалення своєї роботи в умовах посилення конкурентної боротьби на вітчизняних ринках.

Подальші дослідження вищезазначеного напряму доцільно сконцентрувати на аналізі зобов'язань суб'єктів господарювання різних галузей економіки в залежності від напрямку діяльності, розміру чи продукції підприємства.

Список літератури

1. Бабанова Ю.В. Социальная теория бизнеса в свете теории заинтересованных сторон [Текст] / Ю. В. Бабанова, Л.И. Макарова, Е.П. Растворова // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 47. – 2014. – № 21 (350). – С. 21–25.
2. Бас Ю.В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Ю.В. Бас // Наука й економіка. – 2013. – № 4 (32), Т.2. – С. 115–120.
3. Белобородова А.Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон [Текст] / А.Л. Белобородова // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 4. – С. 12–15.
4. Бочарова Н.А. Визначення ефективності функціонування підприємства з позиції різних зацікавлених груп [Текст] / Н.А. Бочарова // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2011. – Вип.18. – С. 133–143.
5. Говорушко Т.А. Методичні основи реалізації концепції зацікавлених сторін у контексті стратегічного вимірювання результативності малого підприємництва у сфері основного виробництва [Текст] / Т.А. Говорушко // Наукові праці НУХТ. – 2009. – № 28. – С. 117–119.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – 5-е изд.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 519 с.
7. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства [Текст] / В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2 (52). – С. 233–236.
8. ДСТУ ISO 9004:2012 “Управління задля досягнення сталою успіху організації. Підхід на основі управління якістю” (ISO 9004:2009, IDT). [Текст] – К.: Мінекономрозвитку України, 2013. – 46 с.
9. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства [Текст] / О.О. Захаркін // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №10. – С. 149–157.
10. Краснокутська Н.С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження [Текст] / Н.С. Краснокутська, Я.С. Ришкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип.1. – С. 96–104.
11. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией [Текст] / К.С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152–156.
12. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

13. Юрлов Ф.Ф. Учет интересов различных заинтересованных сторон при стратегическом планировании и управлении [Текст] / Ф.Ф. Юрлов, Л.А. Таскина // Труды Нижегородского государственного технического университета им. П.Е. Алексеева. – 2011. – № 2 (87). – С. 242–247.
14. Donaldson T. The stakeholder revolution and the Clarkson principles [Текст] / T. Donaldson // *Business Ethic Quarterly*. – 2002. – 12 (2). – P. 107–111.
15. Donaldson T. The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence, and implications [Текст] / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – 1995. – 20 (1). – P. 65–91.
16. Freeman R. *Strategic Management [Текст] / R. Freeman. A Stakeholder Approach*. – Boston: Pitman, 1984.
17. Post J. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth [Текст] / J. Post, L. Preston and S. Sachs // Stanford: Stanford University Press. – 2002. – p. 320.*

References

1. Babanova, Ju. V., Makarova, L.I., Rastvorova, E.P. (2014). Social'naja teorija biznesa v svete teorii zainteresovannyh storon [Business social theory in the light of parties concerned theory]. *Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika - Bulletin of the Chelyabinsk State University. Economy, Vol. 47, 21 (350)*, 21–25 [in Russian].
2. Bas, Yu.V. (2013). Kontseptsija zatsikavlenikh storon u systeme korporativnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti [The concept of concerned parties in corporate social responsibility]. *Nauka j ekonomika - Science and economics, 4 (32)*, 115–120 [in Ukrainian].
3. Beloborodova, A.L. (2015). Ocenka jeffektivnosti predprinimatel'skoj dejatel'nosti v ramkah teorii zainteresovannyh storon [Evaluating of the effectiveness of business activities within the concerned parties theory]. *Vestnik jekonomiki, prava i sociologii - Journal of Economics, Law and Sociology, 4*, 12–15 [in Russian].
4. Bocharova, N.A. (2011). Vyznachennya efektyvnosti funkcionuvannya pidpryyemstva z pozitsiyi riznykh zatsikavlenikh hrup [Determining the efficiency of the company from the perspective of different concerned parties]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: Zbirnyk naukovykh prats - Economics of the transport sector: Collected Works, 18*, 133–143 [in Ukrainian].
5. Hovorushko, T.A. (2009). Metodychni osnovy realizatsiyi kontseptsiyi zatsikavlenikh storon u konteksti stratehichnoho vymiryuvannya rezul'tativnosti maloho pidpryyemnytstva u sferi osnovnoho vyrobnytstva [Methodical bases of realization of the concept of concerned parties in the context of strategic performance measurement of small business in primary production]. *Naukovi pratsi NUKhT – The proceedings of the National University of Food Technologies, 28*, 117–119 [in Ukrainian].
6. Hrant, R (2008). *Modern strategic analysis*. (5th ed.). St. Peterburg: Pyter. [in Russian].
7. Hrosul, V.A. & Avanesova, N.E. (2010). Kontseptsija steykkholderiv v systeme otsinky efektyvnosti funkcionuvannya pidpryyemstva [The concept of stakeholders in the system of assessing the effectiveness of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyr's'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – The Bulletin of Zhytomyr State Technological University, 2 (52)*, 233–236 [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013). *DSTU ISO 9004: 2012 “Upravlinnya Zadlya Dosyahnennya staloho uspikhu orhanyzatsyy. Pidkhyd na osnove upravlinnya yakisty” [ISO 9004:2012 “Management to achieve sustainable success. An approach based on quality management”]*. Kyiv: Minekonomrozyvtku Ukrainy [in Ukrainian].
9. Zakharkin, O.O. (2014). Vartisno-oriyentovane upravlinnya na osnove steykkholders'koho pidkходу v konteksti innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Value-oriented management approach based on stakeholder in the innovative development of enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky -Recent economic problems, 10*, 149–157 [in Ukrainian].
10. Krasnokuts'ka, N.S. & Ryshkova, Ia.S. (2014). Teoriya zatsikavlenikh storin: osnovni polozhennya ta sfera doslidzhennya [The Concerned parties theory: basic terms and scope of the study]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh - Economic strategy and prospects of trade and services, 1*, 96–104 [in Ukrainian].
11. Soloduhin, K.S. (2007). Problemy primenenija teorii zainteresovannyh storon v strategicheskom upravlenii organizaciej [Problems of application of concerned parties theory in the strategic management of the organization]. *Problemy sovremennoj jekonomiki - Problems of modern economy, 4 (24)*, 152–156 [in Russian].
12. Tompson, A. (2006). *Strategic management: concepts and situations for analysis*. (12th ed.). Moscow: Vyl'iams [in Russian].
13. Jurlov, F.F., Taskina, L.A (2011). Uchet interesov razlichnyh zainteresovannyh storon pri strategicheskom planirovanii i upravlenii [Consideration of the interests of various concerned parties in strategic planning and management]. *Trudy Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tehničeskogo*

- universiteta im. R.E. Alekseeva – The proceedings of Nizhny Novgorod State Technical University named after RE Alekseeva*, 2 (87), 242–247 [in Russian].
14. Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethic Quarterly*, Vol. 12 (2), 107-111 [in English].
 15. Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concept, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), 65-91 [in English].
 16. Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman [in English].
 17. Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford, the USA: Stanford University Press [in English].

Mykola Rudenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Cherkasy Educational Institute, State Higher Educational Institution "Banking University", Cherkasy, Ukraine

Enterprise Management with Account of the Positions of Concerned Parties

The purpose of the article is to improve business management based on consideration of environmental factors by structuring the possible components of concerned parties and building a system of liabilities of the enterprise.

The problem of increasing the efficiency of strategic management, with account of the positions of concerned parties had researched in the article. There was determined that minimize of the negative effects of external and internal factors includes identifying of disclosure and structuring the elements of the enterprise environment, and also isolating groups of concerned parties. The structuring of possible components of concerned parties was conducted and relevant commitments of enterprise were formed for each group. The diagram of the main liabilities of the enterprise to concerned parties was created, using of which the effects of the negative impact of the environment through timely response to requests, needs and expectations will reverse.

Multi-management policy that focused on concerned parties will provide for enterprise the tools of response to threats that emerge in the market environment, that make a possibility to compare the performance and potential liabilities of the enterprise with real results of activity.

management, liabilities of enterprise, concerned parties, efficiency, environment functioning.

Одержано (Received) 27.04.2016

Прорецензовано (Reviewed) 25.05.2016

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2016