

Левченко О.М.

доктор екон.наук, професор

Шаповал Є.О.

здобувач вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Розробка стратегії більшості підприємств починається та закінчується “згори”, за суб’єктивним рішенням власника. Більшість підприємців ґрунтують стратегії своїх підприємств на основі того продукту, який вони планують виробляти та на основі очікуваного фідбеку від споживачів.

Такий підхід до формування стратегії зазвичай є основною причиною неправильного вибору цільової аудиторії, асортименту продуктів чи послуг, шляхів просування та збуту, логістичної політики та іншого, що в кінцевому підсумку створює передумови для докорінних змін в стратегії підприємства, організаційній структурі, або, навіть, ліквідації.

Щоб уникнути небажаних наслідків такого підходу, в тому числі, втрат великої кількості ресурсів на перебудову підприємства необхідним є правильне визначення наступних категорій з точки зору підприємця та підприємства: хто ми є? що включає система цінностей нашої організації? що є матеріальною основою нашої роботи? що ми робимо? яку проблему вирішує або який попит задовольняє наш продукт? яким чином враховані інтереси наших працівників, інвесторів, постачальників, споживачів, партнерів?

Аналіз та врахування інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін) є основою для формування відповіді на будь-яке з цих питань. Особливо в період докорінних змін та порушення і без того нестабільної PEST обстановки в державі, які зараз переживає Україна.

До переліку стейкхолдерів організації доцільно включити наступні категорії зацікавлених сторін: категорія прямого впливу: підприємці, інвестори (акціонери), співробітники, постачальники, споживачі; категорія непрямого впливу: інститути громадянського суспільства, засоби масової інформації, органи влади, органи контролю та охорони правопорядку.

Догодити одночасно всім стейкхолдерам практично неможливо, адже вони мають різні інтереси, які іноді суперечать одне одному. Тому так важливо проводити їх аналіз і грамотно розставляти пріоритети [3].

Етапи аналізу стейкхолдерів виокремлюють в три основні блоки.

В першому блоці складається список всіх можливих осіб і організацій, які мають прямий чи опосередкований вплив на підприємство.

В другому блоці відбувається ретельний аналіз усіх описаних груп. Необхідно розписати інтереси зацікавлених сторін, їх ступінь впливу на підприємство і ставлення до нього, можливі ризики. Так з’являється можливість зрозуміти кожну групу стейкхолдерів, спрямування їх дій і можливість працювати з потенційними ризиками.

В третьому блоці аналізу необхідно розробити стратегію взаємодії зі стейкхолдерами на основі отриманої інформації. Тут створюється план комунікацій з кожною групою протягом всього життєвого циклу підприємства.

Роботу зі стейкхолдерами необхідно вести усвідомлено і постійно, адже склад стейкхолдерів і їх відношення до підприємства може постійно змінюватися [1; 3].

Підходів до аналізу стейкхолдерів багато, основними з яких є таблиця інтересів зацікавлених сторін, картка та матриця стейкхолдерів. Вони формують опис стейкхолдерів, загальне уявлення про те, хто є стейкхолдерами, що вони з себе уявляють, які вимоги вони висувають до підприємства, які їх очікування, який їх вплив на підприємство та який вплив

підприємства на них, як вони можуть допомогти підприємству, які ризики несе відсутність системної роботи з цими зацікавленими сторонами та якими будуть наслідки.

Таблиця стейкхолдерів описує їх у розрізі інформації з точки зору самого стейкхолдера, ким він є для підприємства, що він може надати підприємству, які його очікування, зацікавленість в ефективному функціонуванні тощо.

Картка стейкхолдерів описує вплив підприємства на стейкхолдера. Умовно, вона дає відповіді на запитання, обернені до запитань з таблиці. Зазначається рівень безпосереднього впливу на внутрішніх стейкхолдерів, які напряду формують діяльність підприємства, та на тих стейкхолдерів, які мають опосередкований вплив на діяльність підприємства, а також, опосередкований вплив підприємства на тих стейкхолдерів, що не мають впливу власне на діяльність підприємства, але формують його зовнішнє середовище.

Матриця стейкхолдерів допомагає визначити тактику взаємодії з різними групами стейкхолдерів. В матриці стейкхолдери градуються за рівнями впливу та важливості для підприємства. Також рекомендується розробити зворотню матрицю, де вже враховується важливість діяльності підприємства для стейкхолдерів. Вони будуть корисними при розробці стратегії в розрізі розуміння, на яких стейкхолдерів необхідно звернути більшу увагу [2].

При проєктному підході в розробці стратегії підприємства, враховуючи інтереси стейкхолдерів, підприємець формує розуміння, в якій послідовності та які кроки йому необхідно робити у операційній діяльності підприємства, на які проєкти можна не витратити ресурсів, а на які слід звернути більшу увагу, яким чином провадити свою діяльність для досягнення максимального прибутку та що може стати джерелом успіху навіть у часи докорінних змін.

Література:

1. Слухайте на повні груди або "на одній хвилині" : веб-сайт. URL: <https://strategi.com.ua/event/page/4/> (дата звернення 26.11.2022).
2. Стейкхолдери: що таке і чому важливі: веб-сайт. URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkholdery-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> (дата звернення 26.11.2022).
3. Стейкхолдери, їх вигоди, ваші інтереси : веб-сайт. URL: <https://strategi.com.ua/event/stejkholdery-ikh-vyhody-vashi-interesy/> (дата звернення 26.11.2022).

Станіславик О. В.

доктор економічних наук, доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Коваленко О. М.

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Вторгнення РФ в Україну вплинуло на поставки української продукції на експорт. В результаті бойових дій відбулось різке падіння експорту продукції підприємств, що ними виробляється. Не працюють окуповані порти, а відтак і заблокована значна частка зовнішньої торгівлі. Продовжує знищуватись транспортно-логістична, маркетингова, соціальна, інженерна інфраструктура регіонів. Скоротилось виробництво основних видів продукції, що становлять основу експортного потенціалу України. Повністю припинили діяльність 54 % виробничих підприємств, 25 % – майже зупинились, 21 % провели