

МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ЕТАП СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ковалевська А.В.¹, Кусік Н.Л.²

¹Харьковский національний університет радіоелектроніки

²Одеський національний університет ім. І.І. Мечнікова

In work importance of inclusion in process of formation of system of economic safety of the enterprise of a stage of management by stakeholders is shown. Such actions are directed on harmonization of interests of the enterprise with the most significant social groups and economic partners. Increase of level of coherence of interests is the real tool to providing high level of economic safety.

Проблематика економічної безпеки, на думку авторів, є такою, що формується і вирішується на стику (взаємодії, взаємопереплітінні) численних наук – стратегічного управління та забезпечення високої конкурентоспроможності, економічної діагностики та аналізу, антикризового управління, управління потенціалом розвитку, соціально відповідальної діяльності тощо. В даній роботі ми наголошуємо, що здійснення соціально-відповідальної діяльності підприємства є новітнім та необхідним аспектом забезпечення ефективності та раціональності діяльності бізнес-структури. В свою чергу, усвідомлення специфіки такої діяльності, опанування механізмів управління нею, інструментів та заходів реалізації є певним етапом системи економічної безпеки підприємства (СЕБП). Ми доводили [1], що в процесі формування СЕБ доцільно не просто усвідомити важливість соціально-відповідальної діяльності, не лише закласти окремими етапами розробку та впровадження соціальних проектів, а й визначити групи зацікавлених осіб, їх інтереси та потреби, на які буде спрямовано реалізацію проекту. Важливо сформулювати механізм управління стейкхолдерами в залежності від сформульованої задачі.

З метою забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства, здійснення соціально-відповідальної діяльності шляхом реалізації соціальних проектів, благодійності, філантропії тощо спрямовано на забезпечення інтересів різних груп стейкхолдерів. Мета такої діяльності не лише соціальна та благодійна. Вона також складається в отриманні підтримки від певної групи осіб. Стейкхолдери мають стати прибічниками підприємства, тими, хто підтримує діяльність суб'єкта господарювання, не заважає, не протестує і не чинить опору. Таким чином, включення до СЕБП етапу та механізму управління стейкхолдерами має забезпечувати підприємству зменшення

соціальної напруги, кількості конфліктних ситуацій, зростання лояльності з боку окремих груп, зменшення вірогідності протиправних дій з боку окремих осіб та груп отже зниження рівня загроз і покращення стану економічної безпеки підприємства.

Загалом методика управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами можна розділити на наступні етапи:

- виявлення стейкхолдерів, зокрема тих, хто відіграє ключову роль в діяльності підприємства;
- аналіз і діагностика інтересів стейкхолдерів у процесі діяльності (функціонування і розвитку) підприємства;
- розробка стратегій узгодження інтересів стейкхолдерів з цілями підприємства;
- реалізація стратегій.

Виявлення стейкхолдерів, означає процес ідентифікації зацікавлених у діяльності підприємства фізичних та юридичних осіб, їх груп, на яких вплине процес розвитку або які мають вплив на процес функціонування і розвитку.

Класифікацію стейкхолдерів можна здійснювати за такими основними ознаками:

- а) за характером інституційної форми: фізичні особи, юридичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації;
- б) за характером взаємодії з підприємством: акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади і управління;
- в) залежно від ступеня впливу діяльності компанії на стейкхолдерів: близькі і далекі зацікавлені особи;
- г) залежно від ступені впливу стейкхолдерів на різні складові стійкості функціонування підприємства: первинні (близьке коло), які мають легітимний і прямий вплив на бізнес (власники, клієнти, співробітники, бізнес-партнери з виробничого ланцюжка); вторинні, які мають опосередкований вплив на бізнес (далеке коло): влада (місцева і державна); конкуренти; інші компанії; інвестори; місцеві співтовариства, куди входять: засоби масової інформації, некомерційні організації, у тому числі суспільні і благодійні, місцеві активісти, які формують суспільну думку.
- д) залежно від типу поведінки зацікавлених осіб: активні і пасивні;
- е) залежно від приналежності до компанії: внутрішні і зовнішні;
- ж) залежно від виконуваних функцій в процесі реалізації соціальних програм.

При аналізі та діагностиці менеджер, який відповідає за процес розробки та реалізації стратегії повинен знайти відповіді на наступні питання: В чому даний стейкхолдер може отримати вигоду (або втратити)? Яка може бути реакція на програму змін даного стейкхолдера? Ті стейкхолдери, які отримують вигоду в процесі змін, завжди будуть реагувати позитивно, а ті які втратять, будуть реагувати завжди негативно. Корисним інструментом для діагностики може бути кваліфікування стейкхолдерів відповідно до двох параметрів а саме: потенціал для загрози і потенціал для співпраці. Відповідно до цих двох параметрів можна розділити стейкхолдерів на чотири групи:

- а) несуттєві;
- б) які підтримують;
- в) які не підтримують;
- г) виявляють помірну підтримку (або невдоволеність).

Ці групи стейкхолдерів і можливі стратегії представлені на рис. 1.

Наступною стадією є побудова ієрархії стейкхолдерів та їх індивідуальний вплив на стратегічні зміни підприємства.

		Загроза для підприємства зі сторони стейкхолдерів	
		низька	висока
Імовірність співпраці зі стейкхолдерами	низька	<p>НЕСУТТЄВІ</p> <p><i>моніторинг</i></p>	<p>ЯКІ НЕ ПІДТРИМУЮТЬ</p> <p><i>оборонна</i></p>
	висока	<p>ЯКІ ПІДТРИМУЮТЬ</p> <p><i>залучення</i></p>	<p>ВИЯВЛЯЮТЬ ПОМІРНУ ПІДТРИМКУ</p> <p><i>співпраця</i></p>

Рисунок 1 – Групи стейкхолдерів та можливі стратегії їх поведінки

Після діагностування груп стейкхолдерів потрібно розробити відповідну стратегію щодо кожної групи. У залежності від специфіки стейкхолдерів з точки зору потенціалу для співпраці і загрози для підприємства, можна виділити наступні стратегії:

- для стейкхолдерів, які мають несуттєвий вплив: постійний моніторинг їх діяльності та зміни їх інтересів,

- для стейкхолдерів, які не підтримують процес стратегічних змін: розробка оборонної стратегії,
- для стейкхолдерів, які підтримують процес стратегічних змін: залучення до розробки та реалізації стратегії розвитку,
- для стейкхолдерів, які виявляють помірну підтримку (або невдоволеність): співробітництво.

Заключним етапом, є реалізації стратегії щодо груп стейкхолдерів. Реалізація стратегії повинна бути заснована на наступних принципах, які в той же час представляють собою набір правил для менеджерів, як управляти стейкхолдерами в процесі реструктуризації: менеджери повинні усвідомлювати і активно контролювати інтереси усіх ключових стейкхолдерів, а також, повинні належним чином приймати їх інтереси до уваги, в процесі прийняття рішень; менеджери повинні налагодити ефективний процес комунікації зі стейкхолдерами; менеджери повинні усвідомлювати взаємозалежність зусиль і винагород та повинні прагнути до справедливого розподілу прибутків і збитків корпоративної діяльності серед стейкхолдерів; менеджери повинні розуміти, що поведінка стейкхолдерів, залежить від їхніх проблем і можливостей.

Управління взаємовідносинами із стейкхолдерами вимагає усвідомлення місця кожної зацікавленої особи в діяльності підприємства та забезпеченні його функціонування і розвитку. В залежності від рівня влади стейкхолдерів, рівня їх зацікавленості, зміни їх позиції та рівня легітимності можливі різні варіанти їх участі в процесі діяльності підприємства.

Література:

1. Ковалевська, А.В. Управління стейкхолдерами в процесі формування системи економічної безпеки підприємства [Текст] / А.В. Ковалевська, Н.Л. Кусік // Международная научно-практическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управление инновационными проектами (ММП-2013)», Алушта, 9-15 сентября 2013 г. Тезисы докладов. – Харьков: ХНУРЕ, 2013. – С. 86-87.
2. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство проспект», 2003. – 336 с.
3. Верхоглядова, Н.І. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства [Текст] / Н.І. Верхоглядова, І.В. Кононова // Економічний простір. - № 53, 2011. – С. 187-197.