

УДК 658:330

**Володимир Гевко, Наталія Ребрина**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## **ТЕОРІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Volodymyr Nevko, Nataliya Rebryna**

### **THE STAKEHOLDER THEORY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки важливим фактором впливу на результати діяльності підприємства є інтереси зацікавлених осіб, які формують ступінь конкурентного середовища, в рамках якого підприємство і здійснює свою діяльність. За цих умов роль менеджменту постає у формулюванні і впровадженні стратегії та прийнятті рішень, спрямованих на задоволення інтересів усіх або основної частини зацікавлених осіб. Управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами стає частиною загальної стратегії як органічна складова.

Проблема врахування інтересів усіх зацікавлених у діяльності підприємства осіб набуває актуальності за умов подальшої розбудови ринкової капіталістичної економіки на засадах основних положень сучасної економічної теорії, зокрема і біхевіористичної, яка передбачає прийняття рішень на основі поведінкової реакції суб'єктів відносин.

Саме тому в менеджменті, заснованому на формуванні цінності, приділяється значна увага збалансуванню інтересів зацікавлених осіб, що знайшло відображення в останніх наукових фундаментальних працях та періодичних виданнях. Серед найбільш відомих науковців, що займалися даною проблематикою, можна назвати Е. Фрімена, М. Дженсена, М. Портера, І. Ансоффа, Д. Джонсона, Р. Уїдінгтона, К. Шоулза, Р. Нортон, Д. Каплана, А. Раппопорта.

Теорія зацікавлених сторін (її ще називають теорією стейкхолдерів) є своєрідною альтернативою неокласичної економічної теорії управління підприємством, якій впродовж останніх років приділяється велика увага зарубіжних вчених. Основним характерним рисом теорії зацікавлених сторін є наступні:

- всі групи, чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії повинно враховувати не тільки інтереси акціонерів, алей інших груп та організацій;
- корпорація розглядається як деякий організаційний об'єкт, через який різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

З погляду теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є залежність дій підприємства від інтересів великої кількості стейкхолдерів. Перша область дослідження теорії зацікавлених сторін полягає у виборі на практиці тих груп зацікавлених сторін, які дійсно важливі і на чий інтереси дійсно варто зважати, оскільки їх число для будь-якого підприємства надзвичайно велике.

Друга область дослідження визначається необхідністю виявлення інтересів стейкхолдерів. При цьому необхідне не тільки виділення релевантних груп зацікавлених сторін, але й оцінка їхньої порівняльної важливості з погляду підприємства та його стратегії. Така оцінка дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу й відповідно якість реалізованої стратегії підприємства.

Підприємства розглядають зацікавлені сторони як частину середовища, яким необхідно управляти для того, щоб генерувати сталі доходи і прибутки та, в кінцевому підсумку, для того, щоб забезпечити вигоду акціонерам. Увага до питань, що стосуються зацікавлених сторін, може допомогти підприємству уникнути рішень, які

могли б спонукати зацікавлені сторони розладнати цілі підприємства. Ця можливість виникає у зв'язку з тим, що зацікавлені сторони можуть контролювати ресурси, необхідні для здійснення прийнятих корпоративних рішень, а тому управління взаємостосунками із зацікавленими сторонами є засобом для досягнення мети. Мета, або кінцевий результат, взагалі не полягає в добробуті всіх зацікавлених сторін. Натомість, у сучасній фінансовій теорії метою підприємства є просування інтересів тільки однієї групи зацікавлених сторін – її акціонерів.

Для ідентифікації значущості стейкхолдерів, як правило, використовується модель, запропонована Мітчеллом та ін., за допомогою якої можна одержати кількісні оцінки порівняльної важливості зацікавлених сторін. У рамках моделі Мітчелла кожен стейкхолдер характеризується такими властивостями: «сила» (power), «закономірність» (legitimacy) і «терміновість» (urgency). Володіння даними атрибутами не є постійним, зацікавлені сторони можуть здобувати й втрачати ці характеристики із часом, однак класи зацікавлених сторін визначаються саме через володіння одним, двома або трьома атрибутами. У результаті поєднання властивостей виділяють сім класів значущості стейкхолдерів. Три з них володіють одним атрибутом (латентні), три – двома (очікуючі) і один – трьома (категорична група). До латентних груп належать бездіяльна, або спляча (має владу), контрольована (має законність) і потребує (має терміновість). Таким чином, найвпливовішими групами є «категоричні» стейкхолдери, що володіють одночасно трьома атрибутами. З володінням переліченими атрибутами пов'язана відповідь на питання про те, як зацікавлені сторони домагаються реалізації своїх інтересів, що визначає третю область досліджень теорії зацікавлених сторін. Теорія вивчає шляхи надання впливу (стратегії поведінки), які можуть бути як агресивними (стратегії впливу), так і захисними (стратегії відповіді). З іншого боку, стейкхолдерів можна розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації ефективного розвитку підприємства. У цьому випадку підприємство додержується стратегії партнерства, що розробляється з урахуванням запитів усіх груп зацікавлених сторін, метою якої є задоволення даних запитів і взаємовигідне співробітництво.

Теорія стейкхолдерів знайшла своє відображення у практиці стратегічного управління у вигляді системи показників відповідальності (ASC – Accountability Scorecard), яка була вперше описана Ф. Ніколсом у 2000 році і призначена для пошуку «балансу інтересів» між підприємством та зацікавленими сторонами. Згідно цього методу підприємство та стейкхолдери поєднуються двома типами зв'язків: внесками і стимулами, які переважно мають двосторонній, відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним.

Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів, інвесторів, постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін. Оскільки теорія зацікавлених осіб є відносно новою концепцією в стратегічному управлінні підприємством, подальший розвиток її методології та заснованих на цій основі методів управління має безумовні перспективи подальших досліджень з метою адаптації до практики вітчизняних підприємств при розробці корпоративної стратегії. Особливу увагу в процесі подальших досліджень слід звернути на застосування концепції зацікавлених сторін для розвитку навчально-науково-виробничих комплексів.