

Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства

Смачило В.В.

кандидат економічних наук, доцент
Харківського національного університету будівництва та архітектури

Колмакова О.М.

кандидат економічних наук, доцент
Харківського національного університету будівництва та архітектури

Коломієць Ю.В.

студентка
Харківського національного університету будівництва та архітектури

Проведено дослідження щодо розуміння сутності стейкхолдерів та складу їх груп. Визначено необхідність аналізу зацікавлених сторін як засобу нівелювання конфліктів, ризиків, проведення діалогу та підвищення стійкості діяльності підприємства. Розглянуто аналітичні інструменти, які використовуються під час обґрунтування стейкхолдерів та їх груп. Запропоновано структурно-логічну послідовність здійснення аналізу зацікавлених сторін.

Ключові слова: стейкхолдери, підприємство, аналіз, аналітичні інструменти.

Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. ПРОЦЕДУРА АНАЛИЗА СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
Исследованы понимание сущности стейкхолдеров и состав их групп. Определена необходимость анализа заинтересованных сторон как средство нивелирования конфликтов, рисков, повышения уровня диалога и повышение устойчивости деятельности предприятия. Рассмотрены аналитические инструменты, которые используются во время анализа стейкхолдеров и их групп. Предложена структурно-логическая последовательность осуществления анализа заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стейкхолдеры, предприятие, анализ, аналитические инструменты.

Smachylo V.V., Kolmakova E.N., Kolomiets Yu.V. PROCEDURE OF THE STAKEHOLDER'S ANALYSIS OF THE ENTERPRISE

The essence of the stakeholders and the composition of their groups are studied. The need for stakeholder's analysis is identified as a means of leveling conflicts, risks, increasing the level of dialogue and increasing the sustainability of the enterprise. Analytical tools that are used during the analysis of stakeholders and their groups are considered. A structured logical sequence of stakeholder analysis is proposed.

Keywords: stakeholders, enterprise, analysis, analytical tools.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтеграція України в європейський та світовий бізнес-простір вимагає адаптації вітчизняних реалій до правил господарювання та імплементації основоположних принципів діяльності в практику українського підприємства. Цілком природним для всього світового бізнесу є ведення діяльності на засадах стійкого розвитку (sustainable development), що є для агентів національної економіки досить незвичним. Одним із важливих елементів діяльності в аспекті стійкого розвитку є соціальна відповідальність та, відповідно, врахування інтересів всіх стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень, діяльності тощо. Саме тому дослідження проблематики вибудови взаємовідносин зі стейкхолдерами стає актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Водночас не можна сказати, що питання аналізу

зацікавлених сторін є новим для української науки: досліджувалися теоретичні питання та прикладні аспекти щодо діагностики стейкхолдерів [1–3], вивчалися питання щодо оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності з використанням інструментів аналізу стейкхолдерів [4], розглядалися інструменти аналізу зацікавлених сторін [5; 6].

Формулювання цілей статті (постановка завдання.) Мета статті – формування цілісної процедури аналізу стейкхолдерів підприємства, яка б логічно пов'язувала аналітичні інструменти та структурувала процес вивчення зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умовою забезпечення сталого розвитку є аналіз стейкхолдерів (з англ. stakeholder – «власник частки») суб'єктів господарювання. За визначенням стандарту

AA1000SES [7] стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї. Згідно зі стандартом ISO 26000, це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності організації [8]. В роботі [1] зовнішні партнери розуміються як стейкхолдери, до яких належать фізичні та юридичні особи, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток. До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства, а також його клієнтів та постачальників. Водночас зовсім випускається з уваги, що стейкхолдери можуть бути і внутрішніми, наприклад колектив підприємства, об'єднання працівників. Отже, зацікавлені сторони значно ширше, ніж зовнішні контрагенти, і підрозділяються на внутрішніх та зовнішніх. У багатьох джерелах, окрім наведених, представлено різне бачення груп стейкхолдерів, узагальнивши це, репрезентуємо основні групи стейкхолдерів (рис. 1).

Визначені групи стейкхолдерів не обмежуються лише тими, які представлені на рис. 1. До них можуть належати й інші заінтересовані сторони, які визначаються підприємством залежно від його діяльності.

Необхідність визначення груп стейкхолдерів та вивчення їх інтересів пояснюється тим, що інтереси різноманітних груп мають різний

вектор спрямування й їх неврахування може призвести до конфлікту.

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів використовується широкий арсенал інструментів [2–6]. Найбільш відомі з них узагальнено на рис. 2 та більш детально описано нижче.

Охарактеризуємо інструменти, які представлено на рис. 2 [2–6]:

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

- матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

- модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;

- система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями [4];



Рис. 1. Основні групи стейкхолдерів (заінтересованих сторін)

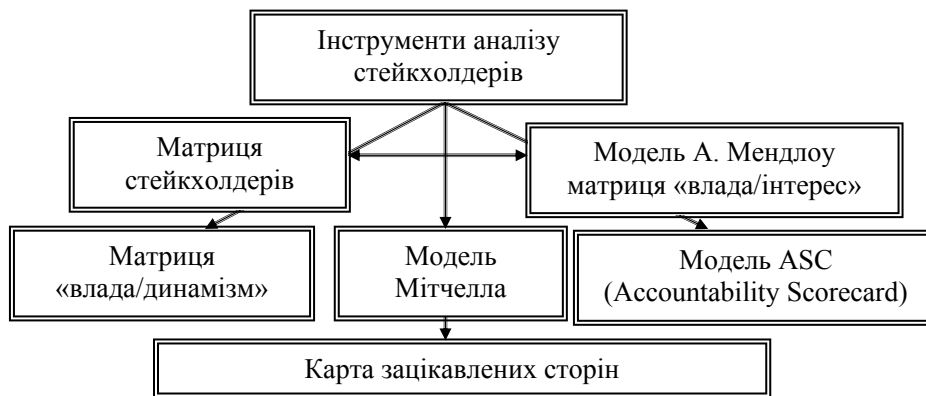


Рис. 2. Інструменти аналізу стейкхолдерів

– карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше [3; 5; 6], візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо.

Визначені інструменти подекуди, як бачимо, мають дублюючі характеристики, деякі доцільно доповнювати для найбільш повної ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів на суб'єкт господарювання. Основною метою вказаних інструментів є виявлення можливих протиріч між підприємством та зацікавленими сторонами, їх сили, вагомості, терміновості та, відповідно, пріоритетності для вирішення.

Звичайно, карта стейкхолдерів кожного підприємства буде різнитися в силу різноманітності діяльності, кон'юнктури, взаємних очікувань та побажань, стратегічних та тактичних цілей тощо. Але послідовність такого аналізу може мати універсальний характер. Відправною точкою взято методику оцінки рівня економічної безпеки з позиції впливу зацікавлених сторін [4], яка, на нашу думку, на високому рівні дає змогу виявити інтереси та групи стейкхолдерів. Аналіз стейкхолдерів передбачає виконання пунктів 1–5 вказаної методики, при цьому із наведеної методики незрозуміло, ким проводиться ідентифікація стейкхолдерів, яка оціночна шкала, крім того вона спрямована на врахування лише економічних інтересів. Пропонуючи процедуру аналізу стейкхолдерів підприємства, необхідно врахувати визначені зауваження та наявну методику адаптувати до врахування всіх типів інтересів, а не лише економічних.

Сама процедура, на нашу думку, повинна включати декілька блоків: підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський, контроль-

ний. А кожний блок уже передбачає виконання певних логічно взаємопов'язаних етапів. Візуалізацію процедури аналізу стейкхолдерів презентовано на рис. 3.

З наведеного рис. 3 бачимо, що в межах першого підготовчого блоку необхідно виконати декілька дій – відібрати експертів для аналізу стейкхолдерів, визначитися із необхідними інструментами проведення діагностики, розробити, наприклад, бальні шкали для оцінки сили впливу та визначення чисельного впливу або інтересу з боку того чи іншого стейкхолдера або групи. Цей етап є важливим для проведення аналізу та однозначності сприйняття та інтерпретації отриманих результатів.

Другий блок, безпосередньо аналітичний, передбачає етапи, пов'язані з визначенням самих стейкхолдерів та їх інтересів (1-й етап), які досить часто можуть бути спрямовані різновекторно. На цьому етапі доцільно застосувати такий інструмент, як «карта стейкхолдерів», що дасть змогу візуалізувати групи зацікавлених сторін. На другому етапі ідентифікованих стейкхолдерів доцільно розділити за силою впливу (прямий, непрямий тощо) та рівнем інтересу (високий, низький тощо).

На третьому етапі для визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін рекомендується проводити аналітичне дослідження, у ході якого респонденти визначають вплив стейкхолдерів на діяльність підприємства згідно з обґрунтованим на попередніх етапах переліком за двома параметрами: «Влада» (V) та «Інтерес» (I) [4]. Це відповідає моделі Мендлоу з уже названими параметрами [4; 9], де «Влада» – ступінь здатності впливати на підприємство, а «Інтерес» – рівень вмотивованості здійснювати вплив на підприємство.

Відповідно до цієї моделі, сила впливу стейкхолдерів (PS) визначається як добуток вказаних параметрів:

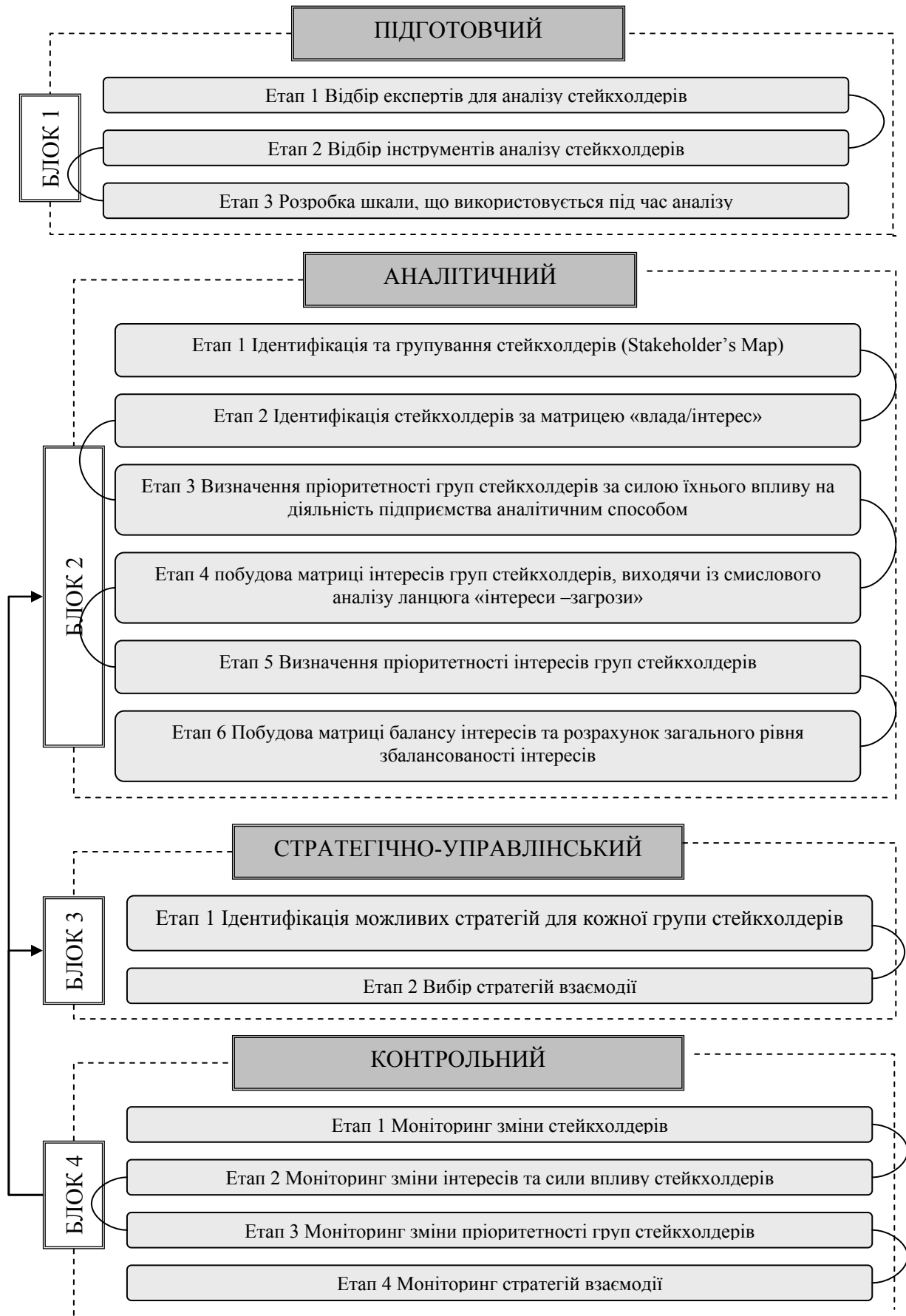


Рис. 3. Процедура аналізу стейкхолдерів

Джерело: побудовано на основі [2–6]

$$PS = V \times I. \quad (1)$$

Оцінити параметри моделі (1) та формалізувати їх можна лише за допомогою експертів, що доводить доцільність заходів, передбачених у підготовчому блоці. Аналітичний аналіз «за силою впливу» дає змогу визначити ключових стейкхолдерів підприємства та вибудувати їх рейтинг.

На четвертому етапі попередні розрахунки дають змогу побудувати матрицю інтересів груп стейкхолдерів шляхом групування представників зацікавлених сторін у конкретні групи.

Слід погодитися з пропозицією щодо перевірки сутності інтересів шляхом смислового аналізу ланцюга «економічні інтереси – економічні загрози», але застосувати його до ланцюга «інтереси – загрози» [4].

Основна частина вчених під час виділення інтересів стейкхолдерів зосереджується лише на їх економічних інтересах. На думку авторів, необхідно враховувати також соціальні, політичні, демографічні та інші інтереси. Яскравим прикладом є влада. Вона зацікавлена в роботі підприємств свого регіону економічно (податкові надходження поповнюють бюджет), соціально (соціальний стан у регіоні залежить від рівня життя населення, що, своєю чергою, зумовлено зайнятістю та рівнем доходів населення, а також соціальних програм, що впроваджуються за рахунок бюджету), стабільність у соціальній та економічній сфері породжує політичну лояльність населення до влади тощо. Як уже зазначалося, як стейкхолдерів, так і їх інтереси необхідно визначати індивідуально для кожного підприємства.

На п'ятому етапі на основі використання методу парного порівняння відбувається

групування та розстановка пріоритетів за інтересами [4; 10]. Як уже не раз наголошувалося, інтереси різноманітних груп стейкхолдерів можуть мати різний вектор спрямування, крім того, неврахування пріоритетності інтересів призводить до марного витрачання ресурсів або їх неправильного розподілу. Вказане може привести до соціально-економічної напруженості у взаємовідносинах, конфліктних ситуацій, підвищення ризиковості діяльності.

Наступним (шостим) етапом аналізу впливу стейкхолдерів виступає побудова матриці балансу інтересів та розрахунок загального рівня збалансованості інтересів (табл. 1).

На цьому етапі було запропоновано використовувати такий аналітичний інструмент, як шкала оцінки для балансування стратегії [4; 9]. Він допускає виявлення груп стейкхолдерів, чиї інтереси задовольняються найбільше та найменше, а також допомагає з'ясувати найбільш пріоритетні інтереси серед інтересів усіх груп стейкхолдерів.

Його використання передбачає визначення відсотка балансування ($P\%$):

$$P\% = \left(\frac{\sum \sum K_i^n}{MAX} \right) \times 100\%. \quad (2)$$

Він являє собою співвідношення підсумкового значення шкали (\sum шкали) до максимально можливого (MAX), яке обчислюється за такою формулою [4]:

$$MAX = k \times m \times n_{max}, \quad (3)$$

де k – кількість зацікавлених сторін;
 m – кількість інтересів зацікавлених сторін;
 n_{max} – максимальне значення оцінки за обраною шкалою оцінок.

Для прийняттого рівня задоволеності інтересів виявлених зацікавлених сторін рекомен-

Таблиця 1

Матриця балансу інтересів стейкхолдерів за групами

	Група стейкхолдерів 1	Група стейкхолдерів 2	Група стейкхолдерів 3	...	Група стейкхолдерів n-1	Група стейкхолдерів n	Разом
Група інтересів 1 (економічні)	K_1^1	K_1^2	K_1^3		K_1^{n-1}	K_1^n	$\sum K_1^n$
Група інтересів 2 (політичні)	K_2^1	K_2^2	K_2^3		K_2^{n-1}	K_2^n	$\sum K_2^n$
Група інтересів 3 (соціальні)	K_3^1	K_3^2	K_3^3		K_3^{n-1}	K_3^n	$\sum K_3^n$
...							
Група інтересів i	K_i^1	K_i^2	K_i^3		K_i^{n-1}	K_i^n	$\sum K_i^n$
Разом	$\sum K_i^1$	$\sum K_i^2$	$\sum K_i^3$		$\sum K_i^{n-1}$	$\sum K_i^n$	$\sum \sum K_i^n$

дована величина $P\% \geq 50\%$ [4]. Досягнення рівня $P\% = 100\%$ можливе лише за умови задоволення всіх інтересів усіх стейкхолдерів, що можливо лише теоретично. Співвідношення $P\% < 50\%$ свідчить про слабку зацікавленість суб'єкта господарювання у задоволенні інтересів зацікавлених сторін. Від'ємне значення співвідношення свідчить про значний дисбаланс інтересів підприємства та стейкхолдерів [4].

Визначення вказаних співвідношень дає змогу дати оцінку балансуванню інтересів ($P\%$), результати якої доцільно подати у табличному вигляді.

Третій блок, на основі попередніх аналітичних досліджень, передбачає прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії з-поміж можливих за тією чи іншою групою стейкхолдерів.

Четвертий блок передбачає моніторинг стейкхолдерів, щоб виявити їх можливу зміну,

а також зміну їх інтересів та вплив, їхньої пріоритетності, що доцільно в мінливому середовищі. Відповідно, приймається управлінське рішення щодо зміни стратегії взаємодії. Крім того, моніториться реалізація вже обраної стратегії взаємодії, її ефективність та таймінг.

Висновки з цього дослідження. Запропонована процедура аналізу стейкхолдерів ґрунтується на відомих інструментах аналізу та методиках оцінки зацікавлених сторін, але на відміну від наявних логічно поєднує різні інструменти, пропонує структурування вказаного процесу та розрахована на постійне використання, реалізується як додатковий контур управління в системі управління підприємства. У подальших дослідженнях запропонована процедура буде апробована на основі даних будівельного підприємства, що дасть змогу визначити групи стейкхолдерів будівельного підприємства, силу їх впливу та розробити стратегію взаємодії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Економічна діагностика : [конспект лекцій] / Укладач І.Б. Дегтярьова. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.
2. Рибак С.М. Діагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія» / С.М. Рибак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>.
3. Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проектів в галузі морської освіти / С.К. Гарбуз // Збірник наукових праць НУК. – 2016. – № 2. – С. 80–84.
4. Алькема В.Г., Больботенко І.В. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності / В.Г. Алькема, І.В. Больботенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/115-alkema-v-g-bolbotenko-i-v-metodika-otsinki-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-sub-ektiv-auditorskoji-diyalnosti>.
5. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : Фарбований лист, 2011 – 475 с.
6. Ковальська К. Сутність і особливості управління конфліктами інтересів у корпорації / К. Ковальська // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 121–122. – С. 86–89.
7. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>.
8. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : isotc.iso.org.
9. Абросимова Е.Б. Системний аналіз стейкхолдерів / Е.Б. Абросимова, І.М. Седельникова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hse.ru/data/2013/03/05/1292978681>.
10. Сіменко І.В. Проблеми формування аналітичної інформації щодо якості систем управління підприємствами: визначення аналітичного інструментарію / І.В. Сіменко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3(53). – С. 237–241.