

## ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожному підприємству для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку, необхідно не тільки ефективно використовувати власні ресурси, але й активно взаємодіяти з ключовими групами економічного впливу. Згідно теорії стейкхолдерів (груп економічного впливу) підприємство – це не тільки економічна цілісна структура та джерело прибутку, але й елемент системи, в якій це підприємство функціонує, відчуваючи вплив зовнішнього оточення та, в свою чергу, впливаючи на нього. Отож підприємство може уникнути багатьох економічних негараздів, якщо зуміє налагодити ефективні зв'язки з різними групами економічного впливу.

У своїй теорії управління стейкхолдерами [1] Р.Е. Фрімен виокремлює шість етапів процесу аналізу впливу стейкхолдерів на підприємство та управління їхніми очікуваннями, а саме: 1) ідентифікація груп стейкхолдерів; 2) визначення ключових потреб кожної групи; 3) аналіз інтересів і впливу кожної групи; 4) формування переліку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів; 5) реалізація запланованих дій; 6) аналіз результатів управління. Серед цих етапів важливе місце належить третьому і шостому етапам, реалізація яких неможлива без кількісного економічного оцінювання.

Необхідність ідентифікації стейкхолдерів та урахування їхніх інтересів, з огляду на їхнє вагоме значення у діяльності підприємств, зумовили необхідність виділення у системі бізнес-аналізу такого нового, самостійного напрямку аналітичної роботи як стейкхолдер-аналіз. Чи не основною метою такого аналізу є оцінювання значимості кожного зі стейкхолдерів, а його методика полягає у встановленні пріоритетів залежно від показників рівня впливу стейкхолдера на підприємство та рівня його інтересу щодо діяльності підприємства.

З метою ідентифікації стейкхолдерів та оцінювання їхнього впливу (як позитивного, так і негативного) на діяльність підприємства науковцями розроблено широкий спектр інструментів, які можна використовувати у практичній діяльності (див. рис.). Коротко охарактеризуємо кожен з них.

Таблична матриця стейкхолдерів є матрицею, в якій експерти, у разі оцінювання інтересів стейкхолдерів щодо підприємства та рівня його впливу на нього можуть висловлювати свої думки, а також прогнозувати можливі стратегії формування взаємин між стейкхолдерами та підприємством.

Карта зацікавлених сторін дає змогу наочно представити (різними формами візуалізації) відносин зі стейкхолдерами: рівень впливу (сильний / слабкий) та рівень інтересу (високий / низький).

Матриці “влада / інтерес” та “влада / динамізм”. Відповідно до першої матриці в основі поділу всіх зацікавлених сторін лежать дві змінні (критерії): влада стейкхолдерів, яка залежить від їхньої можливості впливати на підприємство; інтерес стейкхолдерів – тобто їхнє бажання впливати на підприємство. З урахуванням цього вплив кожного стейкхолдера на підприємство можна подати у вигляді функції “влада / інтерес”, а рівень його впливу оцінювати як владою, так і інтересом. Модель передбачає групування та класифікацію стейкхолдерів за рівнем їхнього впливу (сильний / слабкий) та їхніми інтересами (високі / низькі). Матриця “влада / динамізм” дає змогу ідентифікувати стейкхолдерів за критеріями влади (впливу на підприємство) та динамізму їхнього стану щодо першого критерію.

Модель ідентифікації значимості зацікавлених сторін слугує для ідентифікації ключових груп стейкхолдерів за трьома ознаками: владою, легітимністю (чинністю) та терміновістю вимог (наполегливістю). Ці ознаки є взаємно спрямованими та непостійними – їх можна набувати, а з часом втрачати. Поєднання декількох ознак визначає значущість стейкхолдерів.

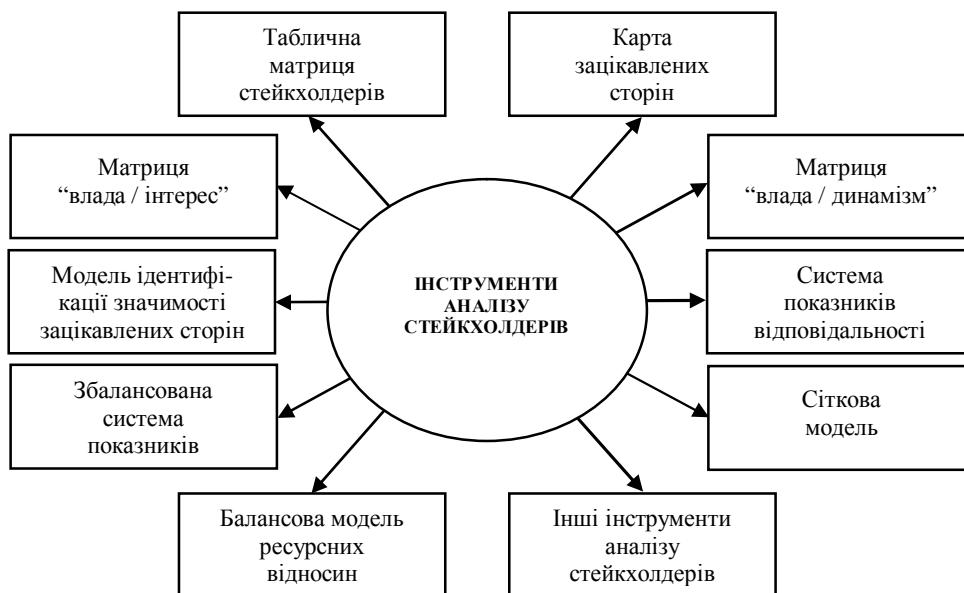


Рисунок. Інструменти аналізу стейкхолдерів

Система показників відповідальності (модель ASC – Accountability Scorecard) базується на тому, що підприємство та стейкхолдерів поєднують два типи зав'язків – внески та стимули (інтереси). Практична реалізація моделі передбачає: ідентифікацію стейкхолдерів; оцінювання їхніх внесків у розвиток підприємства та отриманих від цього вигід; ранжування внесків і вигід за їхньою важливістю для підприємства; оцінювання показників щодо кожного внеску та отриманої вигоди; практичне використання цих показників у процесі прийняття управлінських рішень.

Збалансована система показників (модель BSC – Balanced Scorecard) містить сукупність показників, які стосуються працівників, менеджерів, споживачів та акціонерів. Відмінність цієї моделі від моделі ASC полягає в тому, що модель BSC передбачає порівняння та визначення балансу сукупності фінансових та нефінансових показників, тоді, як модель ASC – показників, що характеризують взаємини між підприємством та стейкхолдерами.

Сіткова модель та балансова модель ресурсних відносин. Взаємини між підприємством та стейкхолдерами можна візуалізувати у вигляді сітки, що дає змогу для їхнього оцінювання використати сітковий аналіз, згідно якого стан будь-якого елемента (у нашому випадку – підприємства) в сітці можна описати з допомогою параметрів щільності (характеристика всієї сітки, яка визначає, наскільки вона зв'язана) та центральності елемента (характеристика стану певного елемента щодо інших). Зв'язок між елементами сітки означає наявність ресурсного обміну, тобто обміну тим, що може мати певну цінність для кожного з контрагентів. Ними можуть бути: матеріальні, технічні, трудові, інтелектуальні та інші ресурси. Незалежно від виду ресурсів, обмін між підприємством та контрагентом може бути: еквівалентним, тобто збалансованим; асиметричним на користь підприємства; асиметричним не на користь підприємства, а на користь контрагента.

Процедура аналізу стейкхолдерів, яка базується на наведених вище інструментах передбачає чотири блоки: підготовчий – відбір експертів та інструментів для аналізу стейкхолдерів, розроблення шкал для оцінювання сили впливу чи інтересу з боку певного стейкхолдера; аналітичний – поділ стейкхолдерів за силою впливу та рівнем інтересів, а також побудова матриці балансу інтересів; стратегічно-аналітичний – ідентифікація можливих стратегій, для кожної групи стейкхолдерів та вибір оптимальної стратегії взаємин; контрольний – моніторинг зміни стейкхолдерів їхніх інтересів та сили впливу зміни пріоритетності груп стейкхолдерів, а також моніторинг стратегії взаємовідносин та її ефективності.

1. Freeman R.E. *Strategie Management: A Stakeholder Approach*. – Boston et al.: Pitman, 1984. – 315 p.