

**Молчанова Ю.В.**

к.с.-г.н., старший викладач кафедри маркетингу  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
м. Одеса, Україна

## **СТЕЙКХОЛДЕРСЬКІЙ ПІДХІД В ПРОЦЕСАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

Сучасна практика стратегічного планування активно акумулює теоретичні положення стейкхолдерського підходу. Теорія стейкхолдерів стверджує про те, що організація, яка формує свої бізнес цілі, програми розвитку, або окремі проекти повинна брати до уваги різноманітні інтереси зацікавлених сторін, які можуть представляти певний тип неформальної коаліції.

Вихідні положення для розвитку теорії стейкхолдерів закладено на початку 60-х років минулого століття в роботах А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа. А. Чандлер сформулював сутність стратегії і показав, що зміна зовнішніх умов призводить до необхідності зміни стратегії фірми, далі до зміни її організаційних характеристик і в кінцевому рахунку до перетворення структури. К. Ендрюс представив економічну стратегію як дії, що відповідні між характеристиками фірми: сильними і слабкими сторонами та ринковими можливостями, завдяки яким вона успішно адаптується до зовнішнього оточення. І. Ансофф зв'язав перспективи розвитку організації з її внеском в оптимізацію довгострокової прибутковості обслуговуючих зовнішнє середовище організацій. На його думку, ті фірми, які обслуговують тільки самих себе, швидко втрачають перспективи розвитку і вмирають.

Дж. Пфеффер и Дж. Саланзік [1, с. 32] в пошуках нової теорії фірми зробили особливий акцент на коаліційну структуру та характерну реакцію на тиск середовища. Вони запропонували розгляд фірми як коаліції, яка визначається інтересами її учасників, напрям і цілі якої можуть бути змінені

відповідно змінам в структурі коаліції. Автори вважають організацію «структурою скоординованих дій», кінцевою метою якої є отримання необхідної для її виживання зовнішньої підтримки. Вимоги, які висувають коаліції подаються як цілі і завдання організації, причому майбутня доля організації безпосередньо залежить від результатів виконання коаліційних умов.

Термін стейкхолдер (походить від англ. «stakeholder» - зацікавлена сторона або учасник) спочатку застосовувався для до акціонера, учасника, тобто особи, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства.

Широкого використання в практиці управління термін «стейкхолдери» набув після виходу роботи Р. Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». Фріменом зацікавлені сторони компанії були представлені як будь-які індивідууми, групи або організації, що надають істотний вплив на прийняття фірмою рішення та/або знаходяться під вплив цих рішень. У широкому сенсі термін включає широке коло фізичних або юридичних осіб: акціонери, члени органів управління, персонал, фінансові агенти, клієнти, територіальна громада, суспільство в цілому, уряд, тощо [2, с. 25].

Теорія зацікавлених сторін визначає склад організацій як сукупність різних окремих груп з різними інтересами. Бізнес-рішення повинні враховувати інтереси цієї колективної групи і розвивати спільну співпрацю. Конфлікт являє собою розмивання цих інтересів. Об'єднання цих різних груп для досягнення угоди може бути не завжди можливим, тому бізнес-рішення повинні враховувати кожен точку зору і оптимізувати прийняття рішень, щоб включити всі голоси. Агентська теорія зацікавлених сторін - Stakeholder-agency theory розвиває ідею про те, що менеджер в своїх діях повинен керуватися не тільки інтересами акціонерів, але і інтересами всіх зацікавлених сторін компанії. Відповідно до цієї теорії компанія є множиною контрактів між менеджментом і зацікавленими сторонами [3].

Загальний підхід до процесу стратегічного планування виділяє чотири операції:

- Аналіз і визначення місії організації.
- Постановка довгострокових цілей і завдань.
- Аналіз і розробка дій для досягнення цілей стратегії;
- Здійснення стратегії через проекти, пов'язані з стратегічними цілями.

Аналіз стейкхолдерів включає в себе ідентифікацію та систематизацію, оцінку цілей, збір інформації та подальше використання зібраної інформації в процесі стратегічного планування. Сучасна практика стратегічного планування має коло моделей і методів які розроблено в рамках теорії стейкхолдерського підходу. Далі представлено приклади їх застосування відповідно до різних операцій процесу стратегічного планування.

*Аналіз і визначення місії організації.* Розглянемо модель місії, розробником якої є компанія Ashridge Strategic Management Centre [4], яка використовується для в цілій розробки та аналізу місії. Відповідно моделі місія повинна містити чотири елемента, які тісно пов'язані, резонуючи між собою: намір, стратегія, цінності, принципи та поведінкові стандарти.

*Намір* - розглядається за наступними трьома категоріями:

- на благо акціонерів (перспектива акціонерної вартості);
- на благо зацікавлених сторін (перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін);
- на благо вищого ідеалу, крім задоволення потреби зацікавлених сторін.

*Стратегія* - визначає логіку комерційної діяльності компанії. Стратегія з'єднує мету з комерційною, раціональною поведінкою.

*Цінності* - переконання і моральні принципи, що лежать в основі культури компанії. Цінності надають сенс нормам і стандартам поведінки в компанії. Вони є факторами мотивації до дій в інтересах цілі компанії. Вони здатні забезпечити раціональне пояснення поведінки, що має таку ж силу, як і стратегія.

*Принципи та поведінкові стандарти* - орієнтири, що сприяють прийняттю рішень в повсякденній діяльності компанії.

Місія, яка сформульована відповідно до множини стейкхолдерів компанії, здатна:

- надихати і мотивувати менеджерів і співробітників до більш високої ефективності діяльності в організації;
- послідовно розподіляти ресурси;
- виконувати баланс конкуруючих і часто суперечливих інтересів зацікавлених в діяльності організації осіб;
- надавати відчуття напрямку діяльності і цілі діяльності;
- сприяти розвитку спільних цінностей;
- змінювати докорінно організацію під час криз;
- підвищувати ефективність корпоративної діяльності в цілому.

*Постановка довгострокових цілей і завдань.* Наступний етап стратегічного планування також пов'язано з проблематикою теорії стейкхолдерів. Процес постановки довгострокових цілей і завдань реалізується у кроках, що коригують та змінюють стратегічні дії, - коригують відповідно змін зовнішнього оточення і внутрішньої організаційної динаміки; змінюють при виникненні нових корпоративних взаємин, конфліктів, суперечностей і/або неузгодженостей між зацікавленими сторонами.

*Аналіз і розробка дій для досягнення цілей стратегії.* Розроблена стратегія повинна бути реалізована з врахуванням реального стану справ. Тому важливо постійно адаптувати стратегію, приводячи її у відповідність з актуальними вимогами оточення і дійсною ситуацією в організації, навіть якщо спочатку вона була розроблена з врахуванням всіх внутрішніх і зовнішніх вимог. Відповідно до стейкхолдерів виконується ітерація певного алгоритму [2]: ідентифікація груп й індивідів → визначення ключових потреб кожної групи → аналіз інтересів і ступеню впливу кожної групи → формування плану заходів для управління очікуваннями стейкхолдерів → реалізація запланованих дій → аналіз результатів управління і повторення процесу.

*Подальше здійснення стратегій через певні проекти.* Реалізація стратегії залучає всі рівні управління організації і, тим самим, інтегрує всі аспекти функціонування компанії. Стратегії підприємств здійснюються за рахунок проектів і проекти формують основу у вигляді «опор мосту» [3, с. 76], які підтримують стратегічний напрямок і забезпечують досягнення цілей стратегії. Спільнота проекту, включаючи членів команди проекту та його зацікавлені сторони, бере участь у виконанні проекту, використовуючи сумісну компетентність всіх, хто входить до спільноти. Спільнота проекту є партнерами, вона взаємодіє в різних напрямках на шляху виконання проекту, допомагає виконувати обмін думками про зміст проекту, його планування, контроль, створює інформаційну підтримку проекту.

Наведені приклади методів та інструментів практики виконання операцій стратегічного планування свідчать про те, що кожен етап розробки організаційної стратегії має зв'язок з положеннями теорії стейкхолдерів та попереднім аналізом всієї множини зацікавлених сторін. Множина всіх зацікавлених сторін компанії виступає як єдине суперечливе ціле, що знаходиться під впливом зовнішніх ефектів основного бізнесу компанії, та впливає або має потенціал впливу, на траєкторію стратегічного розвитку компанії. Відповідно до теорії стейкхолдерів компанія розглядається як елемент того середовища в якому вона діє та система відношень, яка впливає і сама зазнає впливу свого оточення.

#### **Список літератури:**

1. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
2. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. - First Edition. - Boston: Harpercollins College Div, January 1984. - 275 p.
3. Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992) *Stakeholder-Agency Theory*. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
4. *Ashridge Mission Model* [Електронний ресурс] / Модель миссии Ashridge. – Режим доступу : [https://www.12manage.com/methods\\_campbell\\_ashridge\\_mission\\_model](https://www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model)
5. Staehle, W. H., *Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 1999, S. 335 f.