

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі
стейкхолдерами»**

(за матеріалами ФОП Михайленко А.С., м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Михайленко
Аліни Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на
тему:

«Формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 3 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних підходів та практичних аспектів щодо управління взаємодією підприємства зі стейкхолдерами.

Відповідно до обраної мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами;
- провести діагностику факторів впливу на можливості формування стратегічного партнерства;
- оцінити ефективність формування відносин стратегічного партнерства зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати комплекс заходів з вдосконаленням відносин зі стейкхолдерами;
- оцінити ефективність запропонованих заходів в сфері інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є стейкхлдери у межах співпраці з ФОП Михайленко А.С.

Предмет дослідження - формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні на підприємстві.

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами» (за матеріалами ФОП Михайленко А.С., м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства сфери ІТ з метою розробки програми управління організаційними змінами на підприємстві, оцінено ефективність запровадження організаційних змін на підприємстві торгівлі.

Ключові слова: зацікавлена сторона, стратегічне партнерство, взаємодія підприємства зі стейкхолдерами.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Formation of strategic partnership relations of the enterprise with stakeholders» (based on the materials of A.S. Mykhaylenko, Kyiv)

Final qualifying paper deals to the study of the interaction of the enterprise with stakeholders. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of interaction between the enterprise and stakeholders.

The dynamics of the main indicators of the enterprise's activity in the IT sphere were studied in order to develop a program for managing organizational changes at the enterprise, and the effectiveness of the introduction of organizational changes at the trade enterprise was evaluated.

Keywords: stakeholder, strategic partnership, interaction of the enterprise with stakeholders.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ФОП МИХАЙЛЕНКО А.С.	12
2.1. Діагностика факторів впливу на можливості формування стратегічного партнерства.....	12
2.2. Оцінка ефективності формування відносин стратегічного партнерства зі стейкхолдерами.....	15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ФОП МИХАЙЛЕНКО А.С.	24
3.1. Обґрунтування комплексу заходів з вдосконаленням відносин зі стейкхолдерами	24
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного партнерства зі стейкхолдерами.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність роботи. Розвиток науки і технологій, посилення конкуренції призводять до того, що підприємству необхідно враховувати дедалі більше чинників як зовнішнього, і внутрішнього оточення, які впливають ефективність функціонування і стійкість розвитку. Серед таких чинників важливе місце займає здатність підприємства вибудовувати взаємовигідні відносини із зацікавленими сторонами.

У межах традиційних підходів до управління підприємством цей напрямок залишається недостатньо розробленим. При цьому доцільність розгляду зовнішнього та внутрішнього оточення не як загрози, а як потенційних можливостей для розвитку підприємства та, відповідно, важливість побудови взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами доведена теорією стейкхолдерів. Саме в контексті розвитку цієї теорії слід розглядати підходи до управління взаємодією підприємства із зацікавленими сторонами.

Проблемні питання теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) розглядаються в роботах таких вчених, як Т. Дональдсон, М. Кларксон, Л. Престон, А. Рибак, А. Фрідмен, Е. Фріман, Дж. Фрумен, та ін. Вченими сформовано концептуальні підходи до взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, розкрито питання ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів, виявлено коло їх інтересів. Однак, як і раніше, недостатньо дослідженням залишається питання формування науково обґрунтованих та практично застосовних підходів до управління взаємодією підприємства із зацікавленими сторонами.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних підходів та практичних аспектів щодо управління взаємодією підприємства зі стейкхолдерами.

Відповідно до обраної мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами;
- провести діагностику факторів впливу на можливості формування стратегічного партнерства;
- оцінити ефективність формування відносин стратегічного партнерства зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати комплекс заходів з вдосконаленням відносин зі стейкхолдерами;
- оцінити ефективність запропонованих заходів в сфері інформаційних технологій.

Об'єктом дослідження є стейкхлдери у межах співпраці з ФОП Михайленко А.С.

Предмет дослідження - формування відносин стратегічного партнерства підприємства зі стейкхолдерами.

У роботі використані наступні методи: стратегічного, абстрактно-логічний, порівняльний, системно-діагностичний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці взаємодії зі стейкхолдерами, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти, статистична інформація, а також інформація підприємства.

Розроблені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість підвищити ефективність взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 3 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Теорія зацікавлених сторін (або теорія стейкхолдерів) увійшла до сфери уваги вчених-економістів понад чверть століття тому. Деякі з них відстоюють саме практичну її цінність, інші наголошують на теоретичній значущості теорії стейкхолдерів, розглядаючи її як розширення та доповнення базису менеджменту організацій та стратегічного управління.

Активний етап формування теорії стейкхолдерів в управлінні бізнесом пов'язаний з економічною трансформацією США, що відбувалася у 60-ті роки XX століття. В основу теорії було покладено бачення компанії не лише як окремого інструменту для отримання прибутку, а й як складового елемента складної системи, що сам впливає та піддається впливу оточення – споживачів, громадськості, постачальників, партнерів, конкурентів, персоналу, держави. Виникнення подібної концепції саме в цей час було обумовлено низкою екологічних, соціальних, споживчих, законодавчих причин.

Поява та подальший розвиток концепції соціальної відповідальності та інших сучасних соціально орієнтованих напрямів у менеджменті організацій було б неможливим без теорії стейкхолдерів [1]. Поява та подальший розвиток концепції соціальної відповідальності та інших сучасних соціально орієнтованих напрямів у менеджменті організацій було б неможливим без теорії стейкхолдерів. З іншого боку, виробництво споживчих товарів почало стикатися з проблемами збуту та звертатися до нових видів конкурентної боротьби, заснованої на тіснішій взаємодії зі споживачами та суспільством. Істотно посилювався взаємозв'язок між громадською думкою та рівнем продажів. На поведінку споживачів тепер впливав, крім якості товару, ще й імідж компанії, у тому числі відповідальність у її поведінці по відношенню

до партнерів, персоналу, навколишнього середовища та суспільства. Відповіді на питання про те, як очікування споживачів мають впливати на продукт та бізнес, були надані теорією зацікавлених сторін.

Т. Дональдсон та Л. Престон припустили, що стейкхолдерів можна визначити за критеріями фактичної або потенційної шкоди та вигоди, яку вони отримують чи очікують отримати внаслідок дій організації чи її бездіяльності [25]. Пізніше Л. Престон у співавторстві з Дж. Постом і С. Сакс вніс уточнення про те, що люди і групи людей, які не отримують користь тільки у разі втрат організації, хоч і можуть бути зацікавлені в її діяльності, не є її стейкхолдерами [33]. Результати дослідження Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакс [33] ознаменували новий етап розвитку теорії стейкхолдерів як моделі стратегічного управління, що інтегрує ресурсний та галузевий підходи та розглядає взаємини із зацікавленими сторонами як ключову компетенцію менеджменту.

В даний час теорія зацікавлених сторін стала частиною стратегічного управління підприємством і спрямована на усвідомлене управління відносинами всередині та поза підприємством з бізнес-середовищем на основі просування спільних інтересів. Передбачається, що керівництво підприємства має виявляти та реалізовувати процеси та групи, зацікавлені в даному виді діяльності чи бізнесі. Також важливо інтегрувати відносини та інтереси зацікавлених сторін та керувати цими процесами так, щоб забезпечити довгострокове зростання бізнесу за допомогою реалізації так званого стейкхолдер-менеджменту.

Управління взаємодією із зацікавленими сторонами (стейкхолдер-менеджмент) є необхідною складовою управління підприємством як на стратегічному, так і на оперативному рівні, націлене воно на виявлення та вивчення різних інтересів, поглядів та потреб стейкхолдерів та покращення взаємодії з ними. Так як вченими використовуються різні формулювання суті та змісту управління взаємодією підприємства із зацікавленими сторонами,

всі вони ґрунтуються на процесах управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Мета реалізації зазначених процесів – зниження витрат, налагодження контролю негативного впливу стейкхолдерів, максимізація отримуваної вигоди та досягнення підприємством заданих цілей функціонування та розвитку. У Додатку А представлені різні підходи до управління взаємодією підприємства із зацікавленими сторонами, що сформувалися з розвитком теорії стейкхолдерів. Поданий перелік підходів до управління взаємодією із заінтересованими сторонами не є вичерпним, але при цьому демонструє їх трансформацію під дією об'єктивних тенденцій розвитку економіки та суспільства у напрямі формування цілісного (холістичного) стейкхолдер-менеджменту [1].

Провідні компанії виявляють, що зростаючий відсоток інновацій надходить ззовні організації, а не тільки зсередини. Вони розуміють, що стейкхолдери – це надзвичайно важливий та корисний ресурс. На вищому рівні залучення стейкхолдерів досягає як стратегічної цінності, так і оперативного досвіду. Основні компоненти плану залучення стейкхолдерів наведені на рис. 1.1.

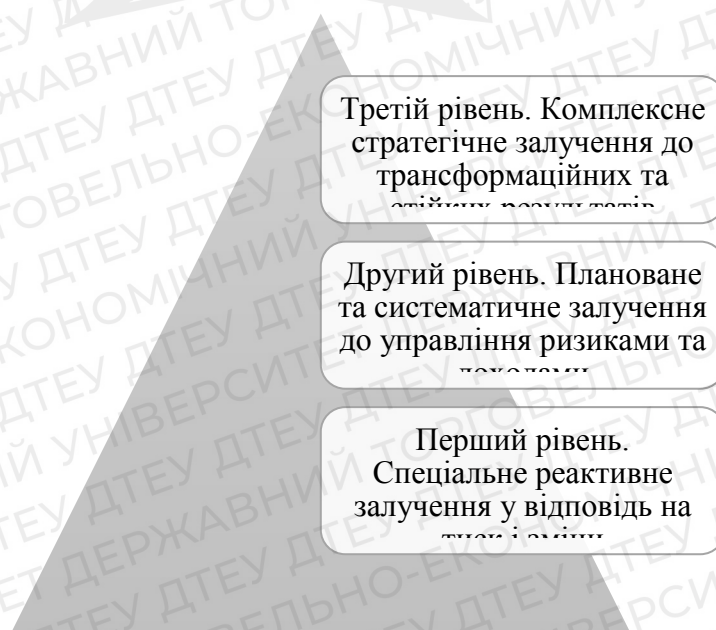


Рис. 1.1. Рівні залучення стейкхолдерів з часом

Джерело: складено на основі [20]

Взаємодія із зацікавленими сторонами – діяльність, здійснювана компанією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії.

У Додатку Б наведений масив методик, запропонованих J. M. Bryson, M. Q. Patton, R. A. Bowman [26] для ідентифікації стейкхолдерів на етапі планування та проєктування процесу залучення.

Класифікація стейкхолдерів є передумовою побудови моделі взаємодії з ними. Так, одним із підходів до аналізу різних зацікавлених сторін є їх розподіл на зовнішні (покупці, посередники, партнери, інвестори, постачальники, органи влади тощо) та внутрішні групи (власники, акціонери, менеджмент, персонал) (рис.1.2.).

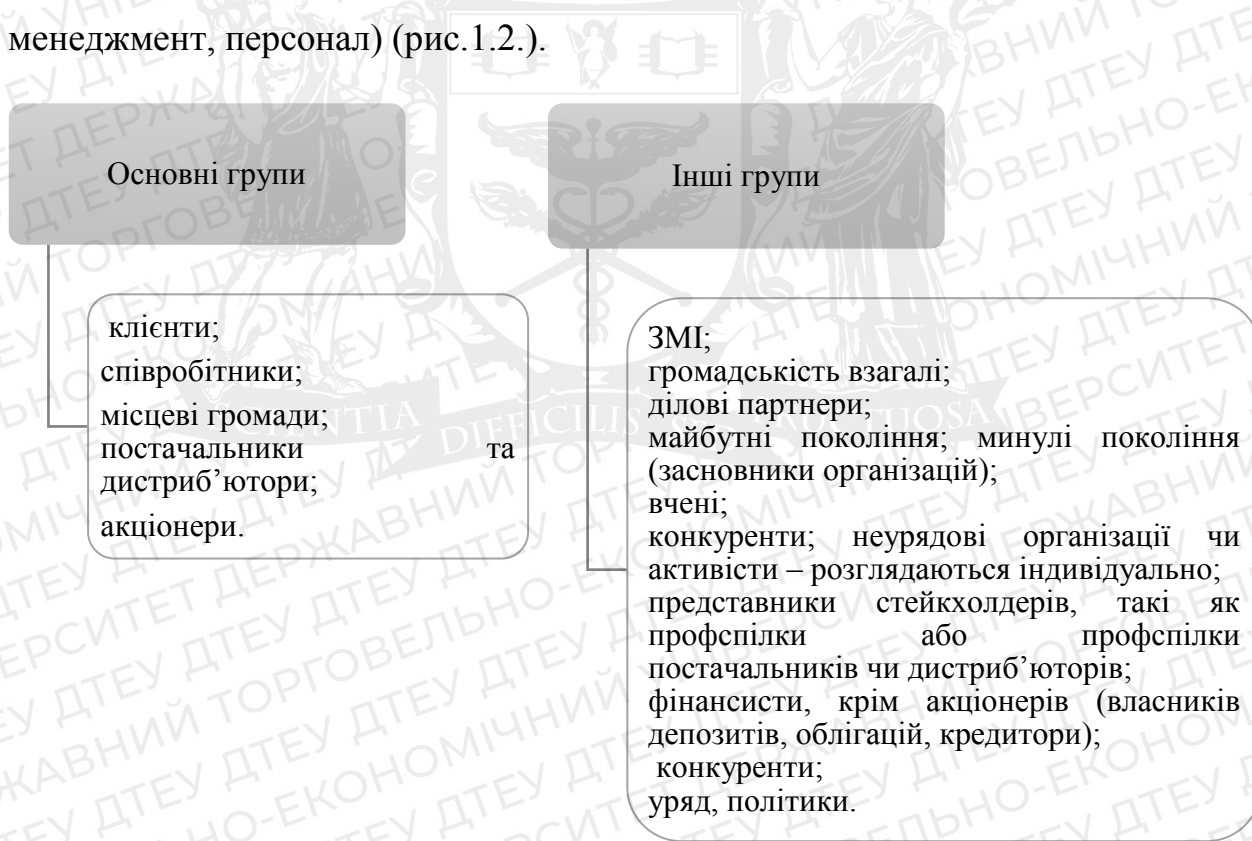


Рис. 1.2. Класифікація стейкхолдерів

Джерело: складено на основі [25]

Загалом, теорія і практика заінтересованих сторін перспективні в сенсі систематичного залучення до процесів управління нових учасників і прагматичного фокусування на вирішенні проблем.

Діалог – це двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома людьми, людиною та організацією, двома організаціями у вигляді питань та відповідей. Поняття «діалог» стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективних форм взаємодії та комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії PR-кампанії (рис.1.3.).

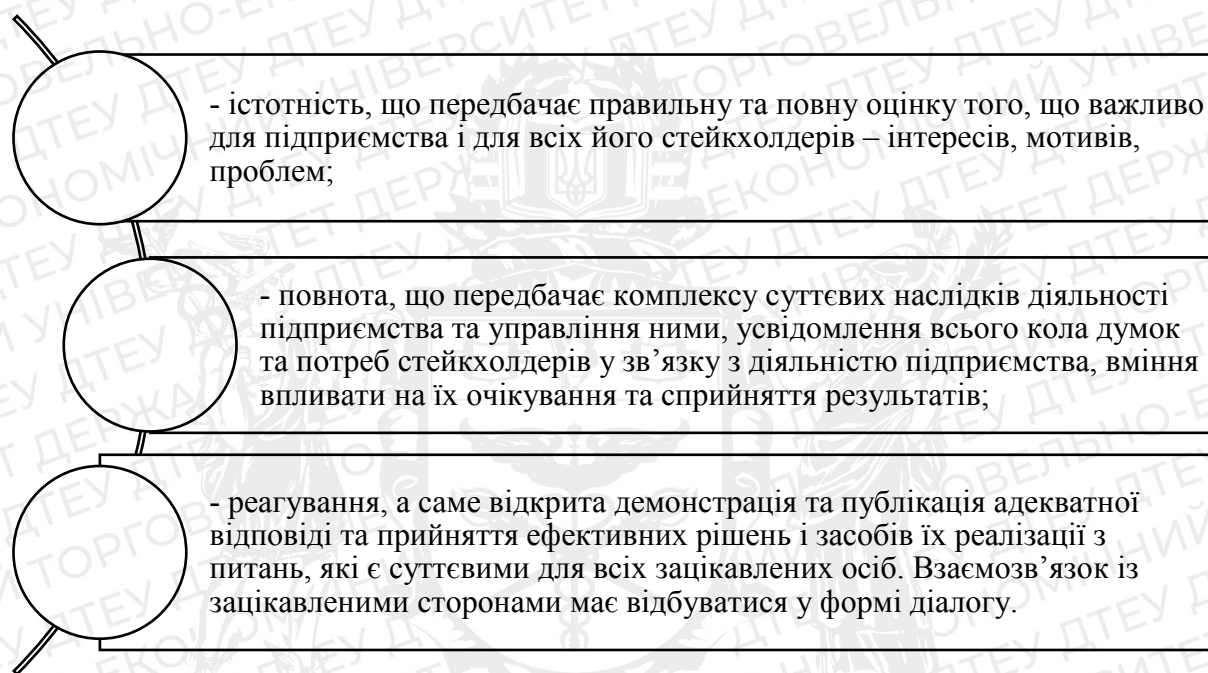


Рис. 1.3. Принципи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами

Джерело: складено на основі [27]

Все більше менеджерів зацікавлені в розвитку саме діалогу із стейкхолдерами, не в останню чергу завдяки розумінню своїх інтересів і бажанню уникнути ризиків, що можуть впливати на діяльність організації.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп зацікавлених сторін до розвитку і впровадження політики компанії, він розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Компанія повинна інтегрувати залучення стейкхолдерів до всіх релевантних політик та процесів задля побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місії, цінностей) та операційного управління.

Від проведення діалогу із зацікавленими сторонами можна отримати безліч можливостей.

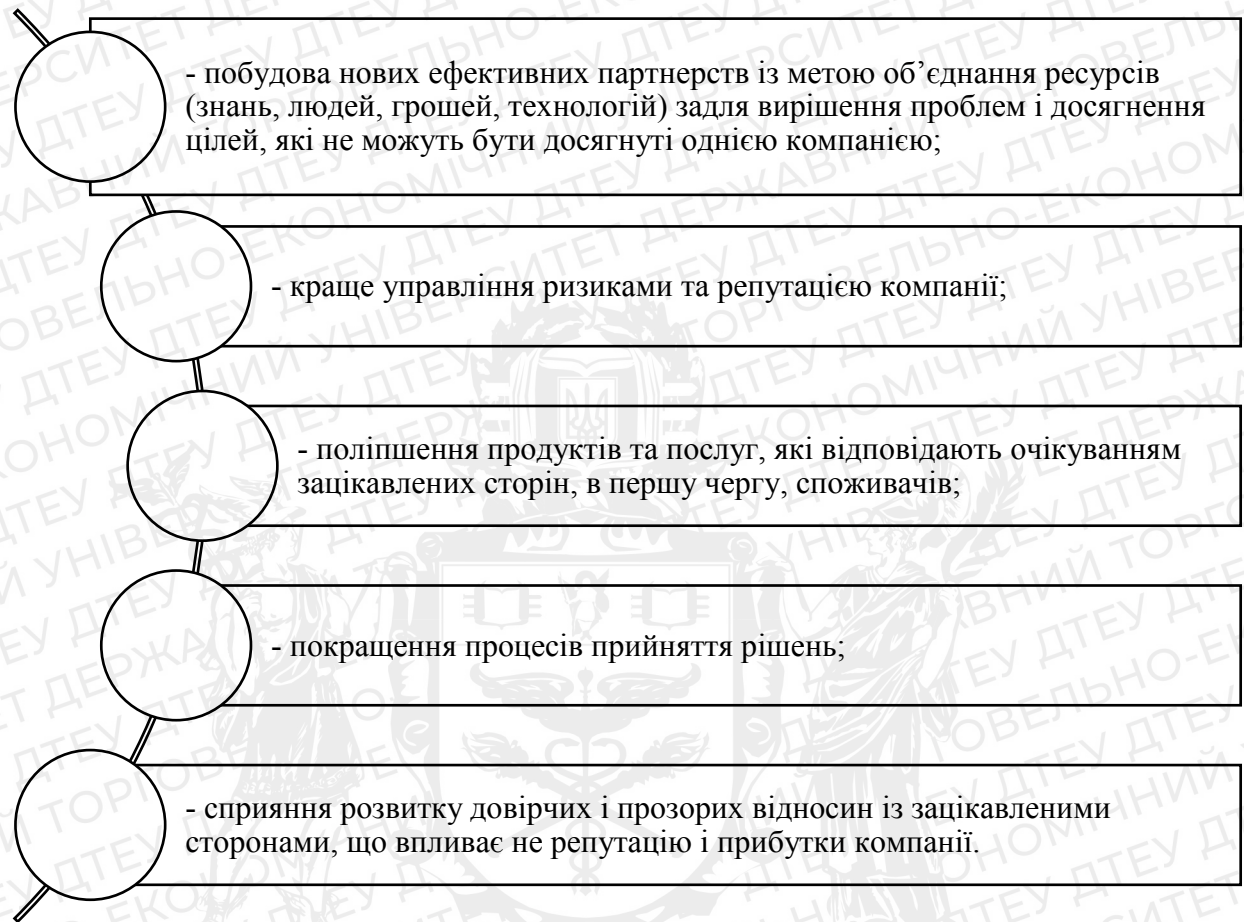


Рис. 1.4. Можливості взаємодії підприємства зі стейкхолдерами

Джерело: складено на основі [1]

Виокремлюють чотири особливості, що можуть визначати результати діалогу підприємства із стейкхолдерами:

1) зобов'язання: потрібно надавати пріоритети і ресурси на вирішення ключового питання діалогу зі стейкхолдерами.

Крім того, особи підприємства повинні бути залученими до планування діалогу і впровадження рішень, отриманих у результаті діалогу;

2) потенціал: фізичні, організаційні й людські ресурси, доступні для проведення діалогу зі стейкхолдерами. Чим більше ресурсів, тим більший потенціал для проведення діалогу. Проте навіть підприємства з великим потенціалом не завжди бажають його використовувати;

3) консенсус: передумова вдалого діалогу – наявність узгоджених цілей і загальних цінностей, консенсусу між учасниками діалогу і виконавцями рішень

4) усвідомлення: генеральні директори підприємств повинні допомагати у впровадженні рішень діалогу та їхнього інтегрування в організаційну систему. Підприємство має усвідомлювати, яким чином виконувати рішення, прийняті під час діалогу зі стейкхолдерами.

Таким чином, основа побудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами – це діалог. У той же час, до проведення самого діалогу необхідно здійснити ряд важливих кроків, які будуть засновані на певній концептуальній моделі організації взаємодії.



РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ФОП МИХАЙЛЕНКО А.С.

2.1. Діагностика факторів впливу на можливості формування стратегічного партнерства

ФОП Михайленко Аліна Сергіївна -проектний менеджер в сфері ІТ.
Види діяльності: ведення проектів різного типу (здоров'я, спорт, маркетинг, маркетинг, продажі)

Проектний менеджер контролює роботу команди за одним або декількома проектами компанії. Місія діяльності ФОП Михайленко А.С. - розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг регіональних підприємств-виробників, що працюють у сфері ІТ технологій.

Основне завдання ФОП Михайленко А.С. – знайти ефективне вирішення проблеми клієнта.

Завдання ФОП Михайленко А.С.:

- зустрічі з клієнтом для з'ясування цілей проекту та вимог щодо нього;
- розподіл завдань між виконавцями;
- внесення правок на роботу;
- формування звіту за результатами виконаного проекту та багато іншого.

Project Manager охоплює увагою весь проект цілком, хоч би яким нестандартним і незвичайним він був — складає план, розподіляє завдання, стежить за якістю роботи та дотриманням термінів, оформляє звітність та відповідає за результат перед замовником.

До групи професійних компетенцій проектного менеджера включені ті, які відносяться до управління проектом та зустрічаються у стандартах із

частотою не менше трьох появ. Такі компетенції висловлюють розуміння того, яку користь проектний менеджер створює для проекту.

До групи поведінкових компетенцій проектного менеджера відносяться відмітні компетенції, пов'язані з особистими якостями керуючого проектом та присутні у стандартах управління проектами з частотою не менше двох появ.

Основні особисті навички:

1) Комунікація. Project manager потрібно спілкуватися з різними людьми, відшукуючи підхід до кожного. Розробника необхідно мотивувати і дати зрозуміти його цінність, маркетолога треба переконати у правильності власних ідей, замовника знадобиться зрозуміти та зробити проект таким, яким він його хоче бачити. Крім спілкування, потрібно доносити інформацію так, щоб вона була вичерпно зрозуміла. В іншому випадку завдання може бути виконане не так, як мала.

2) Робота із паперами. Діяльність фахівця не обмежується генерацією ідей, нарадами, пошуком оптимальних рішень та подібними, начебто, вербальними речами. Крім того, фахівець відповідає за всю документацію. Вона починається зі складання планових таблиць в Excel і закінчується укладанням контрактів.

Відповідальний підхід – це очевидна навичка для менеджера проектів, адже вона відповідає за всю роботу, кожного члена команди, бюджет та інші складові діяльності. Необхідно не просто вміти брати на себе відповідальність і справлятися з нею, а й бути людиною, якій це подобається. Під цей пункт можна віднести рішучість.

3) Терпіння та розуміння. Дуже важливі якості, адже у процесі розробки всі питання та уточнення надходять до менеджера проекту. Слід ставитися до подібного з розумінням і терпінням, а також бути підготовленим, маючи необхідні знання.

4) Лідерство та робота з ресурсами. Команда — це головний ресурс менеджера. Необхідно грамотно делегувати повноваження, вміти

вибудовувати дружній та чуйний колектив. Ну, а лідерські навички не вимагають пояснення.

5) Ораторство. Корисна якість, яка стане в нагоді як для взаємодії з членами команди, так і для презентацій перед інвесторами, замовниками або клієнтами. Чим “смачніше” презентовано проект, тим більше він сподобається людям, яким має сподобатися.

6) Гнучкість. Професія дуже динамічна, і навіть робота в одному проекті вимагає великої гнучкості та адаптації, щоб швидко підлаштовуватись до будь-яких ситуацій.

7) Креативність. Орієнтуватися на успішних конкурентів та використовувати ефективні засоби розробки корисно, але набагато більше цінується створення справді унікального проекту.

При цьому фахівець повинен розуміти роботу кожного члена команди, щоб правильно делегувати повноваження та розставляти завдання.

Основні цілі діяльності підприємства:

- сприяння розвитку компаній, що працюють в галузі ІТ, їх ефективної взаємодії та кооперації між собою, з виробничими, державними, освітніми та науково-дослідними структурами.
- координація діяльності членів підприємства у спільному прагненні до популяризації та розвитку ІТ, виявлення, погодження та задоволення своїх інтересів та інтересів користувачів.
- захист та подання інтересів членів підприємства на всіх рівнях, включаючи міжнародний.
- участь у законотворчих та регулюючих ініціативах органів державної влади та місцевого самоврядування, що відповідають професійним інтересам членів підприємства, та сприяння їхній ефективній реалізації.
- протидія недобросовісної конкуренції у сфері ІТ, формування цивілізованих ринкових відносин.

Сфери діяльності підприємства:

- програмне забезпечення та інформаційні системи;

- інфраструктурні рішення, мережі та комплекси.

Підприємство знаходиться у фазі активного розвитку, і потребує розширення своєї клієнтської бази – нових учасників, інвесторів та інших партнерів – для реалізації поставлених перед асоціацією завдань. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати бізнес-процес зростання клієнтської бази та взаємини зі стейкхолдерами, виявити проблеми, що перешкоджають удосконаленню даного бізнес-процесу, та вирішити їх.

2.2. Оцінка ефективності формування відносин стратегічного партнерства зі стейкхолдерами

Проведення аналізу бізнес-процесу взаємодії зі стейкхолдерами представлено реалізацією наступних етапів [5]:

- визначення зацікавлених сторін (стейкхолдерів).
- аналіз інтересів зацікавлених сторін.
- зіставлення, тобто. візуалізація відносин із стейкхолдерами.
- пріоритезація, тобто, облік релевантності зацікавлених сторін та виявлення проблем.

Першим завданням, яке необхідно вирішити, стає визначення стейкхолдерів досліджуваної організації. В результаті вивчення бізнес-процесів зростання клієнтської бази підприємства було виділено такі основні групи стейкхолдерів:

- органи державної влади;
- співробітники;
- потенційні інвестори;
- керівник.

З іншого боку, асоціація передбачає залучення нової групи стейкхолдерів - фізичних осіб, від імені жителів регіону, як трудового ресурсу, тобто. здобувача робочих завдань, запропонованих партнерами підприємства, виконання як підрядника, фрілансерів, тощо.

Для аналізу інтересів стейкхолдерів та очікувань компанії від них на другому етапі пропонується розглянути механізм взаємодії компанії зі стейкхолдерами. Для наочності складемо відповідну таблицю 2.1, де для кожної групи стейкхолдерів визначимо їх основні вимоги до підприємства та очікування підприємства від зацікавлених сторін.

Таблиця 2.1

Характеристика інтересів стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С.

Стейкхолдери	Вимоги стейкхолдерів до підприємства	Очікування підприємства від стейкхолдерів
Замовники: - Компанія «Sage Seller»; - Компанія «Peiko»; - Компанія «Lampa Software».	Трансфер технологій, компетенцій та інновацій	Комерційні інтереси
Співробітники: - розробники; - дизайнери; - тестувальники; - маркетологи.	Спільне проектування, розвиток, вирішення проблем; стратегічні ресурси та можливості.	Об'єднання ресурсів та можливостей для досягнення цілей сталого розвитку; взаємна підтримка та адаптація; формування позитивної репутації та лояльності.
Державні органи (Податкова служба)	Державне врегулювання	Податкові надходження, економічне зростання, рішення соціальних завдань
Конкуренти	Можливості для майбутнього розвитку	Збільшення частки присутності на ринку
Фінансові інститути (банки)	Пільгове фінансування проєктів. Кредитні лінії	Своєчасна виплата основного боргу, винагороди, рентабельність вкладених інвестицій. Розміщення вільних коштів на депозитних рахунках, обслуговування спеціальних рахунків, участь у реалізації програм Компанії
Партнери (проджект-менеджери в ІТ)	можливість самореалізації в ІТ-сфері; робота над проєктами великих ІТ-організацій.	конструктивне співробітництво (виконання запропонованих завдань на підрядній основі); формування покладе. репутації.

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Далі оцінимо ступінь впливу даних стейкхолдерів на бізнес-процес зростання клієнтської бази підприємства шляхом поліпшення взаємодії за допомогою побудови та аналізу матриці О. Менделоу. Менделоу в роботі «позиціонування стейкхолдерів» пропонує використовувати матрицю влади та інтересу для систематизації зацікавлених сторін.

Нижче представлена класифікаційна таблиця стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. згідно з моделями Мітчела, Агла та Вуда

Таблиця 2.2

Класифікація стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. за групами

№	Зацікавлені сторони	Атрибути стейкхолдерів			Класифікаційна група
		Влада	Легітимність	Терміновість	
1	Замовники	+	+	+	Категорична група
	Компанія «Sage Seller»				
	Компані «Peiko»				
	Компанія «Lampa Software»				
2	Співробітники	-	+	+	Залежна група
	розробники				
	дизайнери				
	тестувальники				
	маркетологи				
3	Партнери	+	+	+	Категорична група
	Проджект-менеджери в ІТ				
4	Споживачі	+	-	+	Небезпечна група
5	Державні органи (Податкова служба)	+	+	+	Категорична група
6	Конкуренти	-	-	+	Потрібна група
7	Фінансові інститути (банки)	+	-	+	Небезпечна група

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Таким чином, значущими для ФОП Михайленко А.С. є стейкхолдери, які за результатами експертного аналізу співробітників ФОП Михайленко А.С., опинилися в таких областях: категорична, небезпечна, залежна з розбивкою на внутрішніх та зовнішніх.

Внутрішні – включає стейкхолдерів, які мають прямий та суттєвий вплив на прийняті ФОП Михайленко А.С. рішення або знаходяться під впливом цих рішень.

Зовнішні – включає стейкхолдери, які мають опосередкований вплив на прийняті ФОП Михайленко А.С. рішення.

Таблиця 2.3

Класифікація стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. за колами впливу

Зацікавлені сторони	Атрибути стейкхолдерів			Класифікаційна група
	Влада	Легітимність	Терміновість	
Близьке коло				
1. Замовники	+	+	+	Категорична група
- Компанія «Sage Seller»				
- Компані «Peiko»				
- Компанія «Lampa Software»				
2. Співробітники	-	+	+	Залежна група
- розробники				
- дизайнери				
- тестувальники				
- маркетологи				
Зовнішнє коло				
1. Партнери	+	+	+	Категорична група
- проджект-менеджери в ІТ				
2. Споживачі	+	-	+	Небезпечна група
3. Державні органи (Податкова служба)	+	+	+	Категорична група
4. Конкуренти	-	-	+	Потрібна група
5. Фінансові інститути (банки)	+	-	+	Небезпечна група

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Важливість – це внесок стейкхолдера у результат діяльності ФОП Михайленко А.С. Визначається тим, наскільки задоволення потреб, вирішення проблем та інтересів кожного стейкхолдера може вплинути на результат діяльності ФОП Михайленко А.С.

Ступінь впливу стейкхолдера на діяльність ФОП Михайленко А.С.

Зацікавлені сторони	Атрибути			
	Ступінь підтримки (X)	Сила впливу (Y)	Ступінь важливості $D = (\pm X + Y)$	Ступінь впливу компанії на стейкхолдерів (від 0 до 3)
<i>Близьке коло</i>				
1. Замовники				
- Компанія «Sage Seller»	+5	5	10	2
- Компанія «Peiko»	+5	5	10	2
- Компанія «Lampa Software»	+5	5	10	2
2. Співробітники				
- розробники	+2	3	5	3
- дизайнери	+2	3	5	3
- тестувальники	+2	3	5	3
- маркетологи	+2	3	5	3
<i>Зовнішнє коло</i>				
1. Партнери				
- проєкт-менеджери в ІТ	+2	2	4	1
2. Державні органи (Податкова служба)	+3	3	6	1
3. Фінансові інститути (банки)	+1	3	4	1
4. Конкуренти	+2	5	7	1
5. Споживачі	+1	5	6	1

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Вплив – це сила стейкхолдеру впливі на ФОП Михайленко А.С., можливість впливати на діяльність Компанії, людей, що приймають рішення з ключових питань діяльності ФОП Михайленко А.С. Відповідно до проведеного дослідження встановлено, що найбільший вплив у співпраці із стейкхолдерами мають співробітники. Також варто відзначити, що робота ФОП Михайленко А.С. неможлива без таких стейкхолдерів, як державні органи, фінансові інститути та конкуренти. На рис.2.1. розглянемо Класифікація стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. за ступенем підтримки.



Рис. 2.1. Класифікація стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. за ступенем підтримки

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Ступінь важливості впливу стейкхолдерів оцінюється за двома параметрами X/Y, де:

$X = -5 \div +5$ (з кроком 1 або дрібнішим) – характеризує ступінь підтримки/протидії стейкхолдером діяльності Компанії та ранжується від

-5 (крайній ступінь протидії) до +5 (вищий ступінь підтримки);

$Y = 0 \div 5$ (з кроком 1 або дрібнішим) – характеризує ступінь впливу стейкхолдера на діяльність ФОП Михайленко А.С. та ранжується від 0 до 5;

$D = (\pm X + Y)$ – параметр важливості стейкхолдера.

Отже,



Рис. 2.2. Класифікація стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С. за силою впливу

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Далі формується Карта стейкхолдерів ФОП Михайленко А.С., де на осі Х відбивається Ступінь впливу ФОП Михайленко А.С. на стейкхолдерів, а на осі Y – ступінь важливості стейкхолдерів для ФОП Михайленко А.С..

Сенс полягає в тому, щоб розподілити стейкхолдерів за відповідними квадрантами, які показують ступінь зацікавленості стейкхолдера та рівень його повноважень [10]. Матриця стейкхолдерів представлена [рис. 2.1](#).

Отже високий рівень влади, який дає можливість впливати на бізнес-процес зростання клієнтської бази, мають замовники та співробітники.

Замовники мають низький ступінь зацікавленості у покращенні процесу взаємодії, але вони усвідомлюють потребу підприємства у покращенні бізнес-процесу зростання клієнтської бази шляхом оптимізації

процесу взаємовідносин та за рахунок високого рівня влади можуть її задовольнити.

Органи державного управління не зацікавлені у покращенні взаємодії між партнерами та клієнтами підприємства, та не мають прямих важелів впливу на цей процес.

Співробітники найбільше зацікавлені в оптимізації процесу взаємодії між стейкхолдерами. Партнери, при включенні до пулу стейкхолдерів, також будуть зацікавлені у вдосконаленні процесу взаємодії.

Рівень повноважень	Високий	Державні органи (Податкова служба)	Замовники: - Компанія «Sage Seller» - Компанія «Peiko» - Компанія «Lampa Software»
		Фінансові інститути (банки)	Співробітники: - розробники - дизайнери - тестувальники - маркетологи
	Низький	Конкуренти	Споживачі
			Партнери _ проджект-менеджери в ІТ
Ступінь зацікавленості		Низька	Висока

Рис. 2.3. Матриця влади/інтересів по О. Менделоу для бізнес-процесу зростання клієнтської бази ФОП Михайленко А.С.

Джерело: сформовано автором за результатами опрацювання звітної документації

Основний етап пріорітезація або облік релевантності зацікавлених сторін та виявлення проблем – реалізується з метою активізації взаємодії зі стейкхолдерами, що потрапили у правий верхній квадрат матриці влади/інтересів, яких називають ключовими зацікавленими сторонами». Для підприємства ключовою зацікавленою стороною є співробітники.

Подальший аналіз бізнес-процесу взаємодії зі стейкхолдерами підприємства будемо проводити з погляду задоволення насамперед їхніх

інтересів, а також з погляду намірів підприємства включення до пулу стейкхолдерів «Партнерів».

Побудова ефективної взаємодії із заінтересованими сторонами сприяє досягненню наступних результатів [20]:

- об'єднання ресурсів задля досягнення цілей сталого розвитку;
- вдосконалення процесу обміну інформацією між стейкхолдерами з метою покращення кінцевого продукту;
- підтримка взаємовідносин між стейкхолдерами та підприємством.

Як способи взаємодії зі стейкхолдерами, що застосовуються в підприємства технологічних компаній, ми виділили:

- збори співробітників підприємства;
- соціальні мережі;
- звітність;
- зустрічі, презентації та форуми;
- офіційний сайт підприємства.

Як видно із запропонованого списку, підприємство не має можливостей для реалізації активних способів діалогу із групою стейкхолдерів «Партнерів», що не дозволяє включити їх до пулу стейкхолдерів. Цей факт відзначимо як проблему, яку необхідно вирішити для реалізації мети розширення клієнтської бази.

Таким чином, при аналізі бізнес-процесу взаємодії зі стейкхолдерами підприємства була виявлена низка проблем, які необхідно вирішити для забезпечення подальшого зростання клієнтської бази підприємства:

- відсутність можливостей для активної взаємодії із групою стейкхолдерів «Партнери»;
- високі витрати часу та зусиль при взаємодії підприємства зі стейкхолдерами;
- процеси виконання спільних проектів співробітниками підприємства реалізуються без урахування впливу на них фізичних осіб.

- відсутні налагоджені механізми пошуку та найму фізичних осіб для виконання запропонованих членами підприємства проектів та завдань.



РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ФОП МИХАЙЛЕНКО А.С.

3.1. Обґрунтування комплексу заходів з вдосконаленням відносин зі стейкхолдерами

Веб-портал – офіційне представництво компанії в інтернеті. Розроблений веб-портал повинен представляти підприємство в мережі Інтернет, підтримувати його позитивний і сучасний імідж, знайомити відвідувачів з можливостями підприємств. Крім того, він повинен забезпечувати можливість зворотного зв'язку щодо можливості виконувати астуані дії: спонсорувати; запропонувати завдання/проект; пошук виконавця/підрядника; пошук проекту/завдання для виконання, фріланс; інше.

Основні цілі створення інформаційно-аналітичної системи: розвиток популярності діяльності підприємства; залучення нових та утримання існуючих клієнтів; розвиток взаємозв'язків між її стейкхолдерами; надання повної інформації про діяльність організації; забезпечення можливості залучаються, до завдання/проекту для виконання; надати можливість пошуку роботи чи підрядника через сайт підприємства; створення на основі веб-порталу повної бази даних організації.

Цільову аудиторію передбачуваної системи складають насамперед виявлені нами ключові зацікавлені сторони – співробітники підприємства, що є представниками підприємства у сфері ІТ, які можуть здійснювати пошук виконавця/підрядника для виконання запропонованого завдання/проекту або пропонувати їх для реалізації).

А також фізичні особи (здобувачі роботи, фрілансери), які мають бути включені до пулу стейкхолдерів за результатами модернізації бізнес-процесу взаємодії зі стейкхолдерами.

З іншого боку, до цільової аудиторії передбачуваної системи включені відвідувачів, тобто будь-хто з користувачів, не зареєстрованих у системі (фізичні особи, представники організацій, установ, органів влади чи муніципального самоврядування, СМІ, потенційні партнери та спонсори) з можливостями зворотного зв'язку з представниками підприємства чи її робочих органів (комітетів).

У таблиці 3.1 відображено вимоги до запропонованої інформаційно-аналітичної системи щодо потреб кожної з виділених груп цільової аудиторії веб-порталу. Окрема увага приділена потребам фізичних осіб, для реалізації можливості активної взаємодії з цією групою стейкхолдерів.

Таблиця 3.1

Формування вимог до запропонованого веб-порталу

ФОП Михайленко А.С.

Стейкхолдери	Вимоги стейкхолдерів до веб-порталу
Співробітники: - розробники - дизайнери - тестувальники - маркетологи	Можливість підтримувати активний постійний прямий зв'язок із протилежною стороною; Контроль ходу виконання робіт та відстеження статусу запиту/проекту, можливість регулярної звітності про виконану роботу в обговореній формі.
Партнери проджект-менеджери в ІТ	Отримання всієї доступної відвідувачу сайту інформації про підприємство; Можливість пошуку відповідного за заданими критеріями проекту/завдання; Відбір найбільш привабливих для себе проектів/задач серед запропонованих системою варіантів та відсилення своєї кандидатури виконавця замовнику на розгляд; Можливість підтримувати постійний прямий зв'язок із замовником; Можливість звітності про виконану роботу; Відстеження статусу виконуваного запиту/проекту.

Замовники: - Компанія «Sage Seller» - Компанія «Peiko» - Компанія «Lampa Software»	Отримання повної та достовірної інформації про підприємство; Можливість запропонувати проект/завдання на реалізацію
---	--

Джерело: сформовано автором

Виходячи з призначення веб-порталу та цілей його створення, виділених вимог до його функціональних можливостей, а також спираючись на дані, що знаходяться на сайті-візитці підприємства, можна дійти висновку, що найбільш оптимальна структура веб-порталу матиме наступний вид (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Карта для запропонованого веб-порталу для ФОП Михайленко А.С.

Джерело: сформовано автором

Завдяки такій структурі можна досягнути оптимального рівня глибини порталу (кількість кліків починаючи з головної сторінки до тієї чи іншої сторінки сайту) – не більше 3-х кліків. Завдяки цьому забезпечується легкість виявлення інформації.

Вибір і реалізація правильної стратегії для управління стейкхолдерами дозволить без перешкод впроваджувати проєкти та покращувати їх результати.

Розроблені стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проєкту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу підприємствами будівельної сфери наведено в табл. 3.2.



**Стратегії взаємодії з ключовими стейкхолдерами проєкту
ФОП Михайленко А.С.**

Учасники проєкту	Стратегія взаємодії
Замовники: - Компанія «Sage Seller» - Компані «Peiko» - Компанія «Lampa Software»	Налагодити співпрацю шляхом проведення переговорів та обґрунтування вагомості проєкту для компаній у галузі. Презентація переваг з точки зору економії фінансових ресурсів на процеси підбору та адаптації та економія коштів
Співробітники: - розробники - дизайнери - тестувальники - маркетологи	Організація навчання, майстер-класів, конференцій тощо
Партнери проджект-менеджери в ІТ	Підписання контрактів та договорів. Контроль з боку ФОП Михайленко А.С.
Споживачі	Роз'яснення вигоди проєкту після впровадження

Джерело: сформовано автором

Розроблені відповідні стратегії управління ключовими зацікавленими сторонами проєкту впровадження автоматизованої системи набору та атестації персоналу дозволять ФОП Михайленко А.С. налагодити бізнес-процеси, покращити комунікацію з персоналом, налагодити співпрацю та залучити зацікавлені сторони до прийняття управлінських рішень і виконання проєктів, що сприятиме успішності його реалізації та підвищенню ефективності своєї діяльності.

Крім довіри, важливим нематеріальним ресурсом підприємства є ступінь залучення стейкхолдерів в діяльність ФОП Михайленко А.С. і дозволяє ефективніше вирішувати спільні проблеми підприємства і зацікавлених сторін.

ЩОСЬ ДОПИСАТИ до кінця стор

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного партнерства зі стейкхолдерами

В даний момент для взаємодії зі стейкхолдерами підприємства використовуються, здебільшого, соціальні мережі, сайт-візитку підприємства та телефон для зв'язку.

У соціальних мережах оглядаються усі актуальні події підприємства у форматі блогу. Метою створення сторінки організації у соціальних мережах було підвищення доступу до інформації та розширення можливостей для спілкування. Основна увага при такому способі комунікації приділяється створенню контенту, який люди поширюватимуть самостійно, без участі організатора.

Взаємодія з клієнтами (стейкхолдерами) через соціальні мережі має ряд переваг:

- соціальні мережі надають нові способи самопрезентації та самовираження і набувають все більшої популярності;
- соціальні мережі об'єднують безліч людей із різних регіонів, з різними соціальними статусами, інтересами, релігійними поглядами тощо, будь-яка людина може брати участь в інформаційному процесі;
- соціальні мережі дозволяють встановлювати горизонтальні зв'язки у спілкуванні;
- соціальні мережі розкріпачують людину та сприяють розширенню сфери її свідомості та інтересів;
- об'єм інформації, що публікується в соціальних мережах, не нав'язується читачеві, інформація лише надається для добровільного сприйняття;
- висловлені людиною думки та інші коментарі є загальнодоступними та сприймаються іншими людьми;
- користувачі самі активно діляться інформацією, що дозволяє знаходити цільову аудиторію – формувати власну спільноту.

Спілкування в соціальних мережах може відбуватися як у режимі електронного листування (коли повідомлення надходять до адресата з деякою відстрочкою в часі, наприклад, коментарі до постів, листування в особистому кабінеті, електронна пошта тощо), так і в режимі реального часу (коли адресат отримує відповідь миттєво або із затримкою не більше кількох хвилин, наприклад онлайн-чати, конференції, та ін), що дозволяє налагодити найбільш ефективну комунікацію з читачем соціальної мережі.

Крім того, сьогодні соціальні мережі можуть забезпечувати спілкування з багатьма людьми одночасно, шляхом онлайн-трансляцій та телеконференцій, що відкриває нові можливості для комунікації та залучення клієнта.

Ще однією особливістю комунікації у соціальних мережах є психологічна безпека людини через певний ступінь анонімності та відсутність фізичного контакту. Саме відчуття безпеки сприяє відкритому обговоренню публікацій, отриманню критичних зауважень або порад, погляду з боку, які можуть забезпечити організацію цінної інформацією для подальшого розвитку та просування продукту.

Однак у взаємодії через соціальні мережі є і ряд недоліків:

- через високу популярність і відкритість соціальних мереж, існує ймовірність виникнення цькування конкурентами іншими недоброзичливцями, що може негативно позначитися на діяльності підприємства;
- у соціальній мережі досить трудомістко публікувати науковий, змістовний контент, зазвичай довжина текстових постів обмежена;
- крім того, читачів соціальних мереж більше залучають записи пізнавально-розважального характеру, з наявністю фото- та відео-матеріалів, але невеликою кількістю тексту та професійних термінів;
- найчастіше єдиним джерелом інформації про співрозмовника виступають його текстові повідомлення, при такому спілкуванні не враховується невербальна поведінка, що може призвести до непорозуміння;

- психологічна безпека під час комунікації через соціальні мережі може виявляється, зокрема, як ненормативність поведінки та деяка безвідповідальність учасника комунікації;
- специфіка соціальних мереж така, що з тривалому відсутності нових цікавих публікацій спостерігається відтік читачів, тобто. необхідно постійно підтримувати «життя» своєї сторінки в соціальних мережах;
- однак, навіть постійна активність сторінки в соціальних мережах не гарантує приросту читачів. Через деякий час аудиторія може почати
- сприймати новини компанії як спам – спочатку люди перестають читати публіковані пости, а потім взагалі виходять із спільноти;

Сторінка підприємства у соціальній мережі дозволяє підтримувати позитивний соціальний статус та комунікацію із зацікавленими особами. Однак, вона не багато спрощує процеси взаємодії зі стейкхолдерами – фізичними особами та співробітниками підприємства, оскільки для узгодження процесів пошуку особи для виконання завдань/проекту прикладається значна кількість витрат часу та сил, оскільки сторінка у соціальній мережі не дозволяє автоматизувати дані процеси.

Крім того, такий спосіб взаємодії не підтримує пряму комунікацію між стейкхолдерами у рамках ділового спілкування. На підставі перерахованих доводів, ми робимо висновок про те, що взаємодія зі стейкхолдерами через соціальні мережі не задовольняє всі сьогоденні вимоги підприємства, тому необхідно розвивати інші канали комунікації.

Взаємодія через сайт компанії також має і ряд недоліків:

- на відміну від соціальної мережі, завдання залучення аудиторії на сайт відноситься до компетенції організатора, оскільки читачі немає можливості самостійно ділитися поданою у ньому інформацією, формуючи цим товариство компанії;
- якщо компанія використовує сайт-візитку, існує ризик загубитися серед своїх більш просунутих конкурентів у мережі Інтернет, якщо послуги, що пропонуються компанією, не унікальні;

- сайт вимагає значно більше грошових та тимчасових коштів на створення, ніж сторінка в соціальних мережах, а період його окупності може бути достатньо довгим, компанія має бути готова вкласти кошти;
- обслуговування та просування сайту після його запуску також вимагають суттєвих грошових та тимчасових вкладень, крім підтримки сайту потрібно оплачувати хостинг, домен та ін.

Завдяки веб-порталу, можна модернізувати бізнес-процес взаємодії фізичних осіб та підприємства таким чином, щоб пошук проекту/завдання для виконання з боку фізичних осіб або пошук підрядника виконання запропонованих завдань із боку членів підприємства відбувався максимально ефективно (рис. 3.2).

Вся комунікація з фізичними особами в майбутньому відбуватиметься за допомогою веб-порталу, що позбавляє необхідності залучення сторонніх осіб для встановлення взаємозв'язків.

Завдяки вбудованій системі фільтрації запитів можна домогтися прискорення та підвищення якості процесу пошуку виконавців або проектів/завдань, а отже вершиться проблема затрат часу.



Рис. 3.4. Діаграма прецедентів для бізнес-процесу взаємодії підприємства та партнерів після впровадження запропонованої системи

Джерело: сформовано автором

Крім того, запропонований веб-портал дозволить налагодити взаємодії співробітників підприємства та фізичних осіб, завдяки чому спростити процедуру відстеження прогресу виконання спільних проектів або завдань.

ЩОСЬ ДОПИСАТИ до кінця стор



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даний час теорія зацікавлених сторін стала частиною стратегічного управління підприємством і спрямована на усвідомлене управління відносинами всередині та поза підприємством з бізнес-середовищем на основі просування спільних інтересів.

Класифікація стейкхолдерів є передумовою побудови моделі взаємодії з ними. Так, одним із підходів до аналізу різних зацікавлених сторін є їх розподіл на зовнішні (покупці, посередники, партнери, інвестори, постачальники, органи влади тощо) та внутрішні групи (власники, акціонери, менеджмент, персонал).

Передбачається, що керівництво підприємства має виявляти та реалізовувати процеси та групи, зацікавлені в даному виді діяльності чи бізнесі. Також важливо інтегрувати відносини та інтереси зацікавлених сторін та керувати цими процесами так, щоб забезпечити довгострокове зростання бізнесу за допомогою реалізації так званого стейкхолдер-менеджменту.

При описі методів взаємодії було встановлено, що для ефективної діяльності компанії важливо побудувати ефективний бізнес-процес спілкування з клієнтами.

процес взаємодії підприємства та співробітників не оптимізований. Необхідно оптимізувати цей процес шляхом зниження витрат часу та витрачених зусиль для відстеження прогресу виконання спільних проектів.

З іншого боку, необхідно включити у процес активного взаємодії групу стейкхолдерів «Фізичні особи», тобто, реалізувати процеси з урахуванням нових акторів – фізичних осіб.

Процес взаємодії підприємства та фізичних осіб не налагоджена і включає безліч підзадач.

З метою задоволення інтересів фізичних осіб та підприємства необхідно модернізувати бізнес-процес взаємодії таким чином, щоб пошук

проекту/завдання для виконання з боку фізичної особи або пошук підрядника для виконання запропонованих завдань з боку співробітників підприємства відбувався максимально ефективно.

Для оптимізації цього процесу важливо правильно визначити, хто є зацікавленими сторонами, проаналізувати які інтереси вони переслідують і на які результати очікує підприємство від цієї взаємодії, і далі, виходячи з отриманих результатів, вирішити яким саме чином вибудовуватимуться подальші взаємовідносини.

Від того, наскільки якісно буде вибудована взаємодія зі стейкхолдерами, залежить ефективність підприємства, а отже, і його конкурентоспроможність.

Побудова послідовних і поважних відносин із зацікавленими сторонами - це те, на що зараз варто звернути особливу увагу під час розширення клієнтської бази. Різні маркетингові канали – від веб-сайтів до соціальних мереж – залучають певну аудиторію.

У ході аналізу основної діяльності підприємства можливо дійти дійшли висновку, що воно знаходиться у фазі активного розвитку, і потребує нових партнерів для реалізації поставлених перед завдань.

Під час аналізу бізнес-процесу взаємодії зі стейкхолдерами підприємства було виявлено низку проблем, які необхідно вирішити для забезпечення подальшого зростання клієнтської бази, а саме відсутність можливостей для активної взаємодії з групою стейкхолдерів «Фізичні особи», високі витрати часу та зусиль при взаємодії з групою стейкхолдерів «Співробітники підприємства», відсутність налагоджених механізмів пошуку та найму осіб для виконання запропонованих проектів та завдань.

Проаналізувавши ефективність діяльності підприємства можна також підсумувати, що на даний момент взаємодія зі стейкхолдерами обмежена соціальними мережами та сайтом-візиткою, які не дають повністю реалізувати всі можливості підприємства.

У результаті, після закінчення розробки та впровадження можна отримати постійно підтримуваний та просувний web-портал, наповнений актуальною інформацією про підприємство, що забезпечить постійне зростання його відвідуваності, а відтак і зростання клієнтської бази, в тому числі і за рахунок зміцнення взаємовідносин та утримання вже існуючих стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес і соціальна відповідальність. Центр Розвиток Корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://www.csrua.info/csr-ukraine/library/> (дата звернення: 24.12.2022)
2. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. Водний транспорт. 2016. С. 156–160.
3. Герасименко Ю.В. Регулятивна платформа становлення соціально відповідального бізнесу в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. №2. С. 20-31.
4. Герасименко Ю.В. Концептуальні засади становлення соціально відповідального бізнесу в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 345-349.
5. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1 (87). С. 9–16
6. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.12.2022)
7. Захаркін О. О. Соціально-відповідальне інноваційне інвестування на основі стейкхолдерського підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2015. - №. 12. Ч. 1. - С. 97–101.
8. Захаркін О.О., Захаркіна Л.С., Боронос В.М., Кобушко І.М. Вартісноорієнтоване управління підприємствами на основі стейкхолдерського підходу. URL: <https://cutt.ly/nJZZIOY> (дата звернення: 24.12.2022)
9. Колот А.М. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.

10. Компаративна оцінка бізнес-практик корпоративної соціальної відповідальності: ЄС і Україна (2015-2016 рр.): дослідження; за ред. Л. Петрашко. К.: КНЕУ, 2016. 62 с.
11. Лагута Я. Корпоративна соціальна відповідальність як один із ключових інструментів успішного ведення бізнесу. Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно дорожнього університету «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва». 2016. № 4 (15). С. 57-62.
12. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2013. Вип. 2. С. 54–61.
13. Менеджмент (базовий курс): навчальний посібник / Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна. – Вінниця: ТОВ «Консоль», 2017. 256 с.
14. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. № 5(16). С. 71–74.
15. Момот Т. В., Філатова І. О., Конопліна О. О. Стейкхолдерорієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 36–44.
16. Рибак О.І. Управління зацікавленими сторонами у проектному менеджменті: монографія / О.І. Рибак, І.Б. Азарова. - Одеса: ОДАБА, 2017. - 145 с.
17. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 12. С. 348–353.
18. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності. URL: Стандарт ISO 26000.pdf (nmu.org.ua) (дата звернення: 24.12.2022)
19. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів

стейкхолдерів. СХІД. 2016. № 6 (146). С. 49–55

20. Чепелюк М. І. Стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами в забезпеченні сталого розвитку: глобальний аспект. Бізнес-Інформ. – 2020. – № 12. – С. 460-465.

21. Ясінська Ю. Р. Цінність ділової репутації підприємства як економічної категорії. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2015. – Вип. 47. – С. 63-67.

22. AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018)“. AccountAbility. URL: <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf> (дата звернення: 14.12.2022)

23. “AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008)“. AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf (дата звернення: 14.12.2022)

24. “AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES- 2015)“. AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (дата звернення: 14.12.2022)

25. Donaldson T. Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications / T. Donaldson, L.E. Preston. // Academy of Management Review. - 1995. - Vol. 20. - № 1. - P. 65-91.

26. Bryson J. m., Patton m. Q., Bowman R. A. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. Evaluation and Programme Planning. 2011. Vol. 34. Issue 1. P. 1–12.

27. Clarkson M.B.Є. A stakeholder framework для analyzing and evaluating corporate social performance / M.B.Є. Clarkson // Academy of Management Review. - 1995. - Vol. 20. - № 1. - P. 92-117.

28. Figge F. What Is Stakeholder Value? Розвиток Catchphrase в Benchmarking Tool / F. Figge, S. Schaltegger. - Lüneburg / Geneva / Paris: University of Lüneburg / Pictet / in asociation with United Nations Environment Program (UNEP), 2000. - 59 p.

29. Friedman AL Stakeholders: theory and practice / A.L. Friedman, S. Miles. - Oxford University Press, 2006. - 362 p.
30. Freeman RE Strategic Management: A Stakeholder Approach / RE Freeman. - Boston: Pitman, 1984. - 276 p.
31. Freeman RE New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility / RE Freeman, SR Velamuri. // Corporate Social Responsibility. - London: Palgrave Macmillan, 2006. - P. 9-23.
32. Frooman J. Stakeholder influence strategies / J. Frooman. // Academy of Management Review. - 1999. - Vol. 24. - № 2. - P. 191-205.
33. Post JE Redefining the Corporation: Stakeholder Management i Organisational Wealth / JE Post, LE Preston, S. Sachs. - Stanford: Stanford University Press, 2002. - 376 p.
34. Sciarelli M. Network Approach and Stakeholder Management / M. Sciarelli,
35. M. Tani. // Business Systems Review. - 2013. - Vol. 2. - Issue 2. - P. 175-190.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до управління взаємодією підприємства із заінтересованими сторонами

Рік	Дослідник/ організація	Підхід
1984	Е. Фрімен	Підприємство та його оточення можуть бути представлені у вигляді сукупності стейкхолдерів, зацікавлених у його діяльності, при цьому менеджери повинні враховувати їхні інтереси та вимоги. Дії: ідентифікувати стейкхолдерів, планувати, взаємодіяти та оцінювати
1991	Г. Саваж	Підприємство вибирає стратегію взаємодії зі стейкхолдерами, які можуть бути віднесені до різних типів (підтримуючий, змішаний, непідтримуючий, маргінальний), виходячи з їх залежності та впливу
1995	М. Кларксон	Виживання та успіх корпорації залежать від здатності її керівників створювати цінності для зацікавлених сторін, дотримуючись принципів: моніторингу та обліку інтересів стейкхолдерів, відкритого спілкування, впровадження відповідних процесів та стилів поведінки інтересам стейкхолдерів, справедливості щодо винагород та зусиль, обліку ризиків, узгодженості дій, непорушення людських прав, відсутності протиріч під час управління менеджерами як стейкхолдерами та їх обов'язками перед заінтересованими сторонами
1995	Т. Дональдсон, Л. Престон	Принципи та практика роботи з зацікавленими сторонами спрямовані на досягнення формальних цілей підприємства, які співвідносяться з показниками економічної ефективності
2002	Дж. Карлсен	Процес управління взаєминами зі стейкхолдерами містить такі етапи: планування, ідентифікація, аналіз, комунікація, дії, подальші дії. Передбачена можливість гнучких дій для повторення попереднього етапу
2002	Дж. Пост, Л. Престон, С. Сакс	Доцільним є перехід від управління зацікавленими сторонами до стейкхолдер-менеджменту; при цьому стейкхолдери повинні брати активну участь у розвитку корпорації, що визначається за критерієм вкладу в організаційне багатство
2005	AA1000 Account Ability Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)	Якісна взаємодія із зацікавленими сторонами має будуватися на засадах повноти, суттєвості, реагування. Система взаємодії зі стейкхолдерами включає наступні етапи: осмислення та планування, підготовка та взаємодія, реагування та зміна, які конкретизовані у ряді складових елементів
2008	Д. Волкер, Л.М. Борн, А. Шеллі	Зацікавлені сторони та їх позиції слід візуалізувати з метою безперервного процесу ідентифікації, визначення пріоритетів, розробки стратегії залучення у розвиток довгострокових відносин
2010	Ф. Харріс	Різні інтереси стейкхолдерів підлягають визнанню відповідальною структурою управління та повинні перебувати під постійним аудитом
2015	AA1000 Account Ability Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)	Якісна взаємодія із зацікавленими сторонами має будуватися на засадах включеності, суттєвості, реагування. Процес взаємодії зі стейкхолдерами включає етапи: планування (у тому числі аналіз стейкхолдерів), підготовка до взаємодії, імплементація плану взаємодії, перевірка та покращення

Джерело: складено на основі [29, 25, 27, 33, 24, 23]

Приклади ідентифікації та методик аналізу стейкхолдерів

Методика	Цілі	Пояснення
Основна методика аналізу стейкхолдерів Basic stakeholder analysis technique	Визначення інтересів окремих стейкхолдерів у певних програмах, а також їх інтересів в ході оцінювання	Ключові питання щодо оцінювання
Матриця узгодженості, зацікавленості та впливу Alignment, interest and influence matrix (aiim)	Визначення основних стейкхолдерів та розроблення можливих дій щодо них	Рівень узгодженості та зацікавленості різних стейкхолдерів. Використовується як під час формулювання втручання, так і під час середньострокової або остаточної оцінки
Діаграми впливу стейкхолдерів Stakeholder influence diagrams	Визначити, як зацікавлені сторони впливають один на одного	Хто впливає на кого серед стейкхолдерів. Хто є найбільш впливовими стейкхолдерами
Основи влади – діаграма напрямів інтересу Bases of power – directions of interest diagram	Визначення джерела влади стейкхолдерів. Уточнення інтересів стейкхолдерів. Допомога команді планування у визначенні спільної основи для всіх груп стейкхолдерів	Цілі, які прагне досягти стейкхолдер, або інтереси, яким вони прагнуть служити, а також влада, на основі якої стейкхолдер може взяти участь у цих інтересах
Матриця планування участі Participation planning matrix	Визначення ймовірного рівня участі стейкхолдерів та взаємозв'язку оцінювачів із стейкхолдерами	Очікування щодо участі та плани дій щодо спілкування
Мережа цілей та / або їх ієрархія Purpose network or hierarch	Залучення розширеної команди до оцінювання та виявлення цілей, що виходять за межі початкової мети оцінювання	Причинно-наслідкова мережа або ієрархія цілей, що вказують, які цілі є необхідною умовою, а які допомагають досягти інших цілей. Основна мета оцінки

Джерело: складено на основі [26]