

О.В. Ареф'єва, П.В. Комарецька

O.V. Arefieva, P.V. Komaretska

**ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ
В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ**

**STAKEHOLDERS'
INTERESTS IN
ORGANIZATIONAL SUPPORT
FOR STRATEGIC
MANAGEMENT
OF ENTERPRISES'
FINANCIAL POTENTIAL**

У статті проаналізовано і визначено основні інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств.

The article analyzes and defines the key interests of stakeholders in the organizational support for the strategic management of the industrial enterprises' financial potential.

Ключові слова: стейкхолдер, нестейкхолдер, фінансовий потенціал промислових підприємств.

Keywords: stakeholder; non-stakeholder; financial potential of the industrial enterprises.

Рис. 3. Літ. 11.

Постановка проблеми. Впровадження стратегій розвитку значною мірою стосується здійснення функціональних і ресурсних стратегій, що знаходять вираз у зміні систем, структур і процесів управління, які забезпечують та окреслюють певні дії, що сприяють реалізації конкретних загальних і загально-конкурентних стратегій в управлінні фінансовим потенціалом підприємства. Підприємство, яке не вдосконалюється, не розвивається, не може розраховувати на успіх. Саме в цьому полягає суттєва відмінність між механізмами функціонування підприємства, які передбачають використання концепцій стратегічного планування та стратегічного управління: в першому випадку рішення стосується змін у системі «продукт – ринок», в другому – підприємства змінюють себе та оточення, в якому вони функціонують [1].

Визначення проблем обумовлює формування організаційного забезпечення, його складових і функціональну спрямованість. Організаційне забезпечення – це сукупність підрозділів підприємств і функцій, які ними виконуються.

Аналіз останніх досліджень. Дана проблема вимагає наукового осмислення як теоретичного, так і практичного досвіду зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів. Для вітчизняної економічної науки інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств – відносно новий об'єкт дослідження, однак все більше авторів приділяють увагу цьому питанню, а саме: В.М. Гриньова [2], Н.А. Колесников [3], Н.С. Краснокутська [4], С.В. Онишко [5], Н.В. Поліщук [6], Л.В. Руденко [8], В.М. Родінова [7], В.Я. Чевганова [9], В.І. Щелкунов [10], Т.С. Хачатуров [11] та інші.

Цілі дослідження. Визначити основні інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств з метою їх конкурентного функціонування.

Основні результати дослідження. Стейкхолдер – це ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід. Стейкхолдерами можуть бути постачальники матеріально-технічних ресурсів, наприклад робочий колектив (керівники та працівники) і збутові чи переробні підприємства, клієнти, банки та інші кредитори, конкуренти, місцеві, регіональні чи центральні органи влади тощо [4].

Категоризація акціонерів на стейкхолдерів і нестейкхолдерів є більш широкою і водночас більш важливою, ніж поширене розрізнення між «внутрішніми» і «зовнішніми» власниками. Стейкхолдери, які володіють акціями, можуть намагатися використати свій вплив для нав'язування підприємству політики, яка відповідає їхнім інтересам, але суперечить максимізації фінансового потенціалу (збільшенню частки його основних елементів: потенціалу основних фондів, потенціалу фінансових ресурсів, потенціалу кредитних можливостей та потенціалу виробництва продукції) і через це є не вигідною для інших акціонерів.

Зарубіжні вчені розподіляють стейкхолдерів на чотири головні категорії: групи впливу, які фінансують підприємство (наприклад, акціонери); менеджери, які керують підприємством; службовці, які працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні мети підприємства); економічні партнери [8].

Всіх стейкхолдерів у структурі стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємства, взаємозв'язок між показниками роботи підприємства та розміром пакета акцій, яким володіють стейкхолдери, можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1).

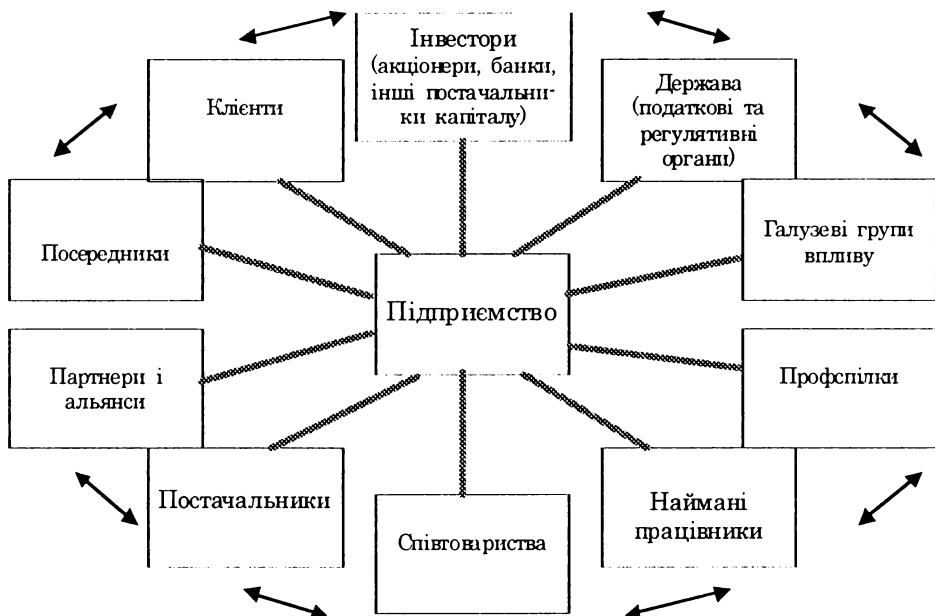


Рис. 1. Стейкхолдери у структурі стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємства

Разом з тим при реалізації стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств виникають проблеми, пов'язані з формою власності на підприємстві, системою фінансового забезпечення його розвитку, а не в результаті відокремлення функцій адміністративного контролю від власника [5].

На промислових підприємствах щодо власності (права контролю та права на чистий прибуток), яка розподіляється між кількома особами з різними перевагами щодо нефінансових результатів або строків виплати прибутку, можуть виникати конфлікти. Такі конфлікти дестабілізують роботу підприємства, тому важливо, щоб загальні наміри співвласників підприємств співпадали. Для акціонерних компаній закритого чи відкритого типу, які з'явилися в Україні в результаті приватизації середніх і великих підприємств, характерним є вплив групи стейкхолдерів на виконання управлінських загальних стратегічних і фінансових стратегічних цілей [10].

Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами є однією з головних цілей стратегічного управління фінансовим потенціалом і майже найважливішою задачею стратегічного менеджменту. Аналіз стейкхолдерів для промислових підприємств з урахуванням аспекту стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств включає ідентифікацію та систематизацію основних стейкхолдерів, оцінку їхніх цілей, збір інформації про них, використання цих даних у процесі стратегічного управління фінансовим потенціалом і застосування прийнятої фінансової стратегії [8].

Поведінка стейкхолдерів визначається їхніми інтересами, які відносно стабільні в часі. Стейкхолдери готові докладати різних зусиль для тиску на підприємство з метою скорегувати процес максимізації складових елементів фінансового потенціалу – потенціалу основних фондів, потенціалу фінансових ресурсів, потенціалу кредитних можливостей та потенціалу виробництва продукції, а також організаційну поведінку відповідно до цих інтересів (рис. 2).

Реалізація даного прошарку інтересів передбачає збільшення фінансового потенціалу, яке, у свою чергу, призведе до зростання престижу, платні, переваги в операціях з фінансовими установами та в управлінні персоналом. Покупці чекають від підприємства продукцію або послуги, які є благами за їхні гроші. Вони зацікавлені в тому, щоб продукція (послуги) підвищували їхній рівень життя пропорційно сплаченій ціні, тобто прагнуть до збільшення потенціалу виробництва продукції.

Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів при розробці складових організаційного забезпечення дозволяє ефективно формувати план стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємства, впроваджувати стратегії, адаптувати організаційне забезпечення. Розподіл функцій при його побудові вимагає визначення пріоритетів серед стейкхолдерів, що породжує вибір типів фінансових стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними [6].

Особливого значення набуває організаційне забезпечення управління інтересами стейкхолдерів щодо збільшення якісного рівня фінансового потенціалу, що проявляється через етику бізнесу, яка забезпечує основу для вибору альтернатив, визначає, як вони повинні вибиратися, що буде вибрано, як і кому буде повідомлено рішення.

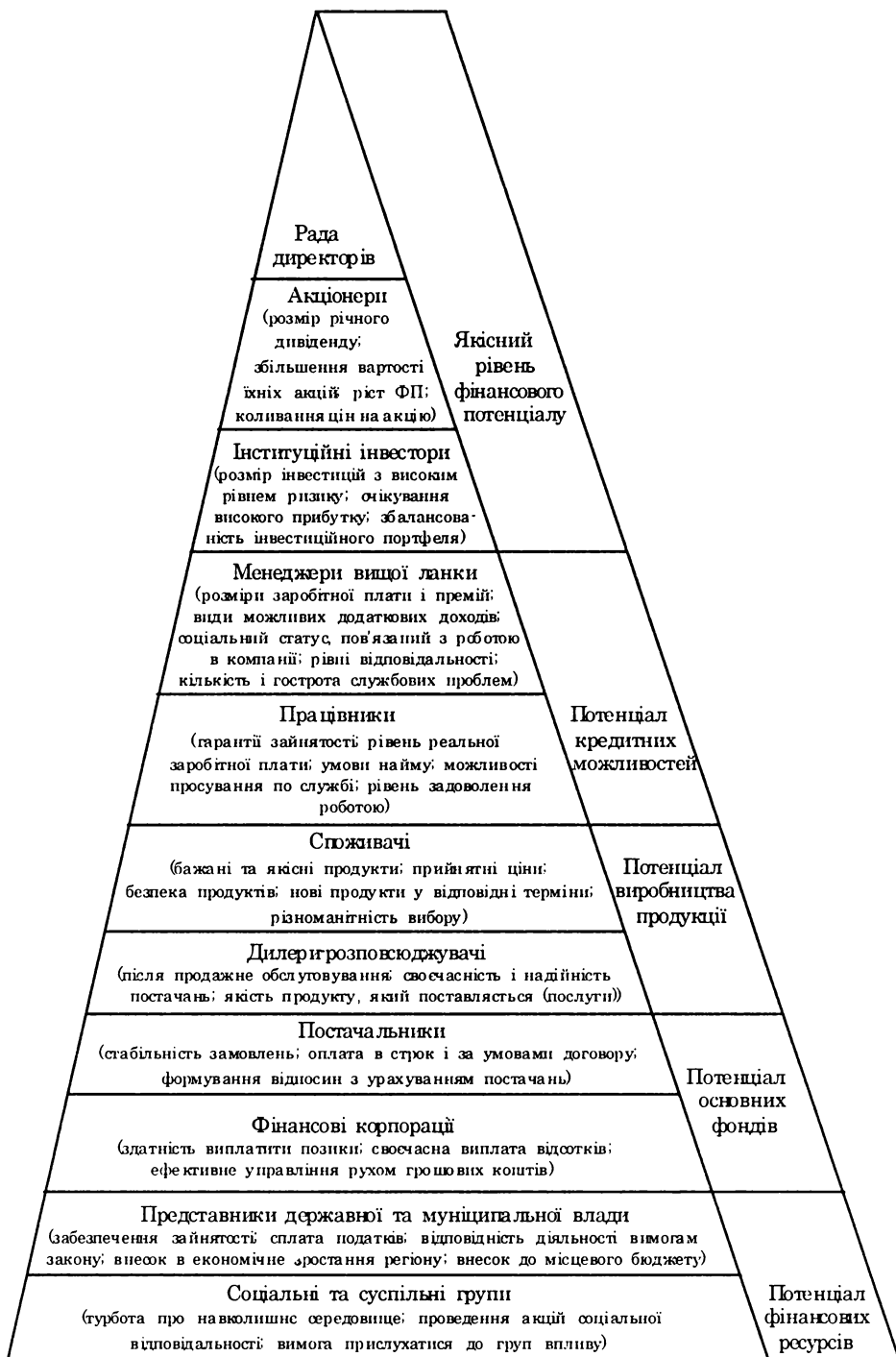


Рис. 2. Піраміда інтересів стейкхолдерів щодо елементів фінансового потенціалу промислового підприємства

Визначення функцій ґрунтується на особистих цінностях менеджера, які мають значний вплив на ухвалені ним рішення. Якщо менеджер надає перевагу цінностям ключових стейкхолдерів, то його рішення з більшою вірогідністю будуть сприйняті як етичні саме цими стейкхолдерами.

Хоча більшість менеджерів ефективно працює на різних посадах, найбільша відповідальність керівників, особливо менеджерів вищої ланки управління, виявляється при здійсненні стратегічного управління фінансовим потенціалом в цілому та його складовими зокрема. Традиційне уявлення про якості лідерів підприємства полягає в тому, що вони визначають напрям роботи, ухвалюють важливі рішення й об'єднують своїх послідовників (зазвичай службовців) для спільних дій. Згідно з П. Сенге, ці традиційні уявлення особливо поширені на Заході. У традиційній моделі лідерства менеджер вищої ланки управління вирішує, куди йти, а потім за допомогою комбінування переконання та наказів спрямовує інших у процесі їхньої діяльності [3].

Справжня роль лідера у збільшенні фінансового потенціалу полягає в тому, щоб використовувати творчий потенціал людини так, щоб підприємство (фінансовий потенціал, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, кадровий тощо) в цілому постійно удосконалювалося. З цієї точки зору, у керівника є чотири головні обов'язки (рис. 3).

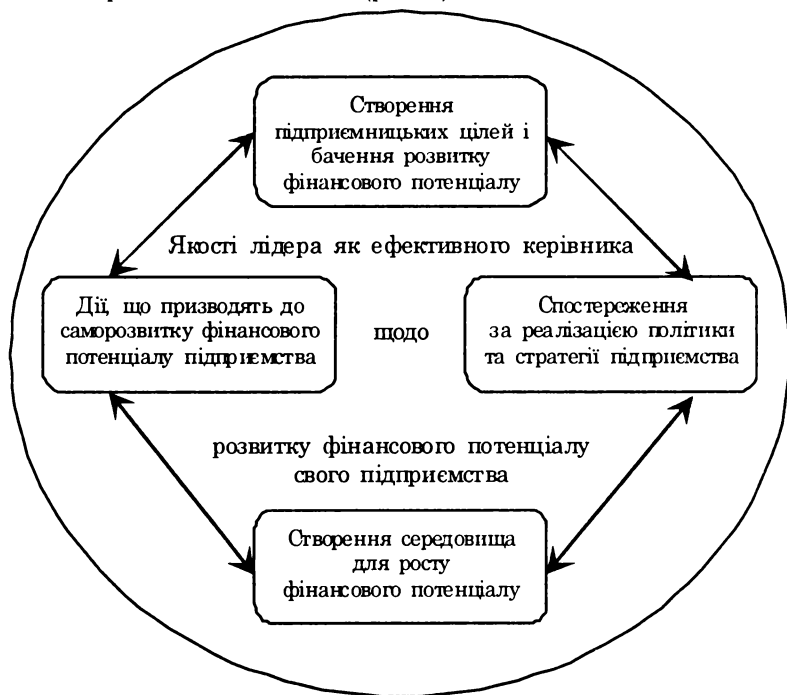


Рис. 3. Дії управління, спрямовані на зростання фінансового потенціалу підприємства в системі організаційного забезпечення

Отже, організаційне забезпечення стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств передбачає використання інтересів

стейкхолдерів, які можуть впливати на діяльність підприємств або підпадати під вплив підприємства у процесі управління фінансовим потенціалом.

Висновки. Основним завданням підприємства в управлінні фінансовим потенціалом через інтереси різних груп стейкхолдерів є розуміння очікувань різних груп впливу й отримання певних оцінок їхньої взаємодії з погляду влади.

Для досягнення згоди між стейкхолдерами необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

1. Змінювати рішення групи впливу за рахунок переконання членів групи, формування вимог групи впливу, участі членів групи в обговоренні та досягненні згоди з основних питань.

2. Боротися з групою впливу за рахунок формування коаліцій з іншими групами впливу.

3. Змінювати пункти вимог групи впливу за рахунок співпраці.

Інші методи включають уникнення групи впливу, капітуляцію перед нею, заспокоєння членів групи за рахунок виконання певних вимог або формування особливих відносин з ними.

Таким чином, успіх стратегічного управління фінансовим потенціалом промислових підприємств забезпечують владні відносини на підприємстві.

1. *Ареф'єва О.В.* Фінансовий менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2004. – 94 с.

2. *Гриньова В.М., Ястремська О.М.* Особливості регіонального управління інвестиційною діяльністю в сучасних умовах // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 170–174.

3. *Колесников Н.А.* Финансовый и имущественный потенциал региона: опыт регионального менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.

4. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

5. *Онишко С.В.* Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки // Фінанси України. – 2003. – №6. – С. 85–87.

6. *Поліщук Н.В.* Фінансовий аспект діяльності підприємства // Фінанси України. – 2006. – №12. – С. 91–93.

7. *Родионова В.М., Шлейников В.И.* Финансовый контроль. – М.: ИД ФБЗ – ПРЕСС, 2002. – 239 с.

8. *Руденко Л.В.* Фінансовий ресурс як компонент динамічної системи ресурсного забезпечення транснаціональних корпорацій // Економіка і управління: Науковий журнал. – 2006. – №1. – С. 15–23.

9. *Чевганова В.Я.* До питання визначення економічної категорії «потенціал підприємства» // Регіональні перспективи. – 2006. – №2–3. – С. 213–214.

10. *Шелкунов В.И.* Производственный потенциал Украины. Стратегии формирования и использования. – К.: КМУГА, 1999. – 248 с.

11. *Экономические проблемы использования инвестиционного потенциала страны в период развитого социализма / Хачатуров Т.С. и др.* – М., 1975. – 301 с.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2007.