Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Швець Поліна Сергіївна,

здобувач групи ЗВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Удосконалення управління взаємовідносинами із стейкхолдерами

медичного закладу

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

Менеджмент

Керівник:

Яцкевич Інна Володимирівна,

д.е.н., проф.

Одеса – 2023

|  |  |
| --- | --- |
| Міністерство освіти і науки України  Національний університет «Одеська політехніка»  Навчально-науковий інститут публічної служби та управління  Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій | |
|  | |
| Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) | |
| Спеціальність 073 Менеджмент | |
| Освітня програма | Менеджмент |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедри |
|  |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Красностанова Н.Е. |
| \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

|  |
| --- |
| **ЗАВДАННЯ** |
| **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** |

|  |
| --- |
| Швець Поліна Сергіївна |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Тема роботи: | Удосконалення управління взаємовідносинами із стейкхолдерами медичного закладу |

|  |  |
| --- | --- |
| Керівник роботи: | Яцкевич Інна Володимирівна, доктор економічних наук, професор |

|  |
| --- |
| затверджені наказом ректора від 04 квітня 2023 р. № 223-в |

|  |
| --- |
| 2. Зміст роботи: |

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ 1. Теоретико–метододичні основи формування концепції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. |  |
| 1.1. Еволюція концепції управління стейкхолдерами та їх класифікація. |  |
| 1.2. Підходи до аналізу стейкхолдерів. |  |
| 1.3. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства. |  |
| Розділ 2. Оцінка взаємодії медичного закладу зі стейкхолдерами. |  |
| 2.1. Характеристика діяльності медичного закладу. |  |
| 2.2. Оцінка ідентифікації ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» . |  |
| 2.3. Оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород». |  |
| Розділ 3. Удосконалення управління взаємовідносинами з стейкохелдарами медичного закладу. |  |
| 3.1. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами медичного закладу. |  |
| 3.2. Напрями удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород». |  |

|  |
| --- |
| 3. Перелік ілюстративного матеріалу: рис. 1.1. «Початкові та кінцеві стани підприємства та його стейкхолдерів під час встановлення взаємовідносин між ними»; рис. 1.2. «Об’єкти управління системи взаємовідносинами зі стейкхолдерами»; рис. 1.3. «Система інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами»; рис. 1.4. «Принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами»; рис. 1.5. «Основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами»; рис. 1.6. «Інструменти управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами»; рис. 1.7. «Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами»; рис. 2.1. «МРЦ МВС України «Миргород»»; рис. 2.2. «Складові лікувального комплексу МРЦ МВС України «Миргород»»; рис. 2.3. «Види платних послуг, що надає МРЦ МВС України «Миргород»»; таблиця 2.1. «Пріоритизація ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» за критеріями влади, інтересів і значимості»; таблиця 2.2. «Система показників внесків і стимулів щодо задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»»; таблиця 2.3. «Характеристика внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»»; рис. 3.1. «Матриця задоволеності інтересів стейкхолдера МРЦ МВС України «Миргород»»; таблиця 3.1. «Стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера за типами задоволеності»; рис. 3.2. «Процеси встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами»; таблиця 3.2. «Карта управління взаємовідносинами МРЦ МВС України «Миргород» зі стейкхолдерами». |

4. Дата видачі завдання 21 березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Примітка |
|  | Обґрунтування актуальність теми кваліфікаційної роботи. Опарювання наукових та нормативно-правових джерел | 21.03.23 - 26.03.23 |  |
|  | Визначення мети і завдань та об’єкту і предмету дослідження. Обґрунтування методів дослідження | 26.03.23 - 31.03.23 |  |
|  | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 01.04.23 - 13.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо першого розділу та підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 14.04.23 - 26.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо другого розділу та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 27.04.23 - 08.05.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо третього розділу та підготовка висновків до розділів і загальних висновків | 09.05.23 - 21.05.23 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи керівнику для подальшого проходження контролю та перевірки на академічну доброчесність | 22.05.23 |  |
| 8. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 26.05.23 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здобувач вищої освіти** |  | Швець П. С. |
| **Керівник роботи** |  | Яцкевич І.В. |

**АНОТАЦІЯ**

Швець П. С. Удосконалення управління взаємовідносинами із стейкхолдерами медичного закладу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретико–методологічні основи формування концепції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами» досліджено еволюцію концепції управління стейкхолдерами та їх класифікація; розглянуто і систематизовано підходи до аналізу стейкхолдерів та система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.

У другому розділі «Оцінка взаємодії медичного закладу зі стейкхолдерами» дана характеристика діяльності медичного закладу МРЦ МВС України «Миргород»; здійснено оцінка ідентифікації ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» та рівень задоволення їх соціальних і екологічних інтересів.

У третьому розділі «Удосконалення управління взаємовідносинами з стейкохелдарами медичного закладу» здійснено оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами медичного закладу та рекомендовано напрями удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород».

Ключові слова: взаємовідносини, інтереси, медичний заклад, підприємство, стейкхолдер, управління.

**ABSTRACT**

Shvets P. S. Improvement of the management of relationships with medical institution stakeholders. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the degree of higher education «Bachelor» in specialty 073 «Management». - Odesa Polytechnic National University, Odesa, 2023.

In the first chapter "Theoretical and methodological foundations of the formation of the concept of managing relations with stakeholders" the evolution of the concept of managing stakeholders and their classification is investigated; approaches to the analysis of stakeholders and the system of managing relationships with the company's stakeholders are considered and systematized.

In the second section «Assessment of the interaction of the medical institution with stakeholders» the characteristics of the activity of the medical institution of the MRC of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine «Myrhorod» are given; the identification of key stakeholders of the MRC of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine «Myrgorod» and the level of satisfaction of their social and environmental interests were assessed.

In the third section, «Improving the management of relations with stakeholders of the medical institution», an assessment of the overall satisfaction with the relations with the stakeholders of the medical institution was carried out and directions for improving the management of relations with key stakeholders of the MRC of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine «Mirgorod» were recommended.

Key words: relationships, interests, medical institution, enterprise, stakeholder, management

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП................................................................................................................... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ........................................................................................... | 10 |
| 1.1. Еволюція концепції управління стейкхолдерами та їх класифікація .............................................................................................. | 10 |
| 1.2. Підходи до аналізу стейкхолдерів.................................................. | 13 |
| 1.3. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства................................................................................................ | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ........................................................................................... | 34 |
| 2.1. Характеристика діяльності медичного закладу ............................ | 34 |
| 2.2. Оцінка ідентифікації ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»................................................................................ | 41 |
| 2.3. Оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород».................................. |  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ СТЕЙКОХЕЛДАРАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ...................................... | 52 |
| 3.1. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами із стейкхолдерами медичного закладу...................................................... | 52 |
| 3.2. Напрями удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород»............. | 58 |
| ВИСНОВКИ............................................................................................................ | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.............................................................. | 70 |
| ДОДАТКИ............................................................................................................... | 76 |

**ВСТУП**

*Актуальність теми.* Проблема визначення і управління ефективністю існувала завжди. На сьогоднішній день дане питання викликає інтерес у будь–якій організації, яка прагне досягти найкращих показників діяльності. Але й надалі залишається невизначеним питанням, який саме показник ефективності треба брати за орієнтир. Оскільки підприємство в своїй діяльності взаємодія з багатьма контрагентами, то слід брати до уваги їх інтереси, які вони переслідують. Актуальність вибраної тематики полягає у необхідності обґрунтувати систему показників, яка б визначала ефективність діяльності підприємства та враховувала вплив стейкхолдерів при управлінні підприємством. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Встановлення пріоритетів щодо стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу слід приділяти їм під час розробки плану управління корпорацією, вироблення стратегій і реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейккхолдеров породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для управління ними.

При цьому необхідно враховувати, що пріоритетні стейкхолдери мають більший економічний і політичний вплив на організацію. Ці стейкхолдери повинні отримати головний пріоритет також і при стратегічному плануванні, оскільки вони надають більший вплив на невизначеність ділового навколишнього середовища, з якою доводиться мати справу фірмі. Іншими словами, мова йде про здатність фірми визначити успішний курс в навколишньому середовищі.

Сучасні системи управління підприємствами визначаються інструментарієм, що орієнтований на протидію кризовим явищам та забезпечення їхнього розвитку. У цьому процесі важливим напрямом управління є забезпечення ефективності взаємодії із стейкхолдерами, особливо на будівельних підприємствах, як індикаторів, що формують і відображають напрями розвитку держави. Тому застосування сучасних підходів до управління взаємодією стейкхолдерами у фармацевтичній компанії є актуальним завданням, що впливає на ефективність їхнього функціонування.

*Метa і зaвдaння дослілдження****.*** Метою квaлiфiкaцiйної роботи є обґрунтування теоретичних основ i розробка приклaдних рекомендaцiй щодо удосконалення управління взаємовідносинами з стейкохелдарами медичного закладу.

Для досягнення мети квaлiфiкaцiйної роботи були постaвленi нaступнi зaвдaння:

* розглянути теоретико–методологічні основи формування концепції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами;
* визначити інтереси та взаємовідносини між стейкхолдерами підприємства;
* розглянути систему управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства;
* охaрaктеризувaти господaрську дiяльнiсть МРЦ МВС України «Миргород»;
* здійснити оцінку ідентифікації ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»;
* здійснити оцінку рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»;
* проаналізувати загальну задоволеність взаємовідносинами зі стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород»;
* розробити напрями удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород».

*Об’єкт дослiдження* ***–*** це процес удосконалення управління взаємовідносинами з стейкохелдарами медичного закладу.

*Предмет дослідження* є сукупність теоретичних,методичних тaпрaктичних пiдходiв щодо удосконалення управління взаємовідносинами з стейкохелдарами медичного закладу.

*Методи дослiдження****.*** Методологiчну основу дослiдження склaдaють об’єктивнi зaкони економiки, нaуковi прaцi провiдних вiтчизняних i зaрубiжних вчених з проблем квaлiфiкaцiйної роботи.

У процесi дослiдження зaстосовувaлися рiзнi методи, a сaме: грaфiчний – для нaочного подaння результaтiв теоретичних i прaктичних дослiджень, aнaлiзу – для оцiнки стaну пiдприємствa, системний – для обґрунтувaння прaктичних рекомендaцiй дослiдження, aбстрaктно–логiчний – для тлумaчення понять i формувaннi висновкiв, порiвняльний – для aнaлiзу покaзникiв дiяльностi пiдприємствa, комп’ютернi методи обробки стaтистичної iнформaцiї.

*Теоретичне та практичне значення отриманих результатів****.*** Теоретичне значення одержаних результатів полягає у формуванні авторського погляду щодо теоретичних аспектів управління взаємовідносинами з стейкохелдарами

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих напрямів удосконалення управління взаємовідносинами з стейкхолдерами медичного закладу на прикладі МРЦ МВС України «Миргород».

*Апробація результатів роботи.* Деяки положення і результати кваліфікаційної роботи апробовані автором у доповіді на XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (27.04.2023 р.), Одеса, Україна.

*Публікації.* Окремі положення кваліфікаційної робити знайшли своє відображення у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції.

*Опис структури роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок. Список використаних джерел містить 50 найменувань. У роботі вміщено 13 рисунків та 5 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 2 додатках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

1.1. Еволюція концепції управління стейкхолдерами та їх класифікація

Питання щодо стейкхолдерів або як часто перекладають у вітчизняних наукових дослідженнях питання заінтересованих сторін є одним з ключових в теорії та практиці сучасного менеджменту (управління) та державного управління зокрема. В цій роботі поняття «стейкхолдери» та «заінтересовані сторони» вживаються як синоніми.

Сьогодні аналіз політики неможливо уявити без аналізу стейкхолдерів, які є безпосередніми учасниками процесу формування та реалізації політики. Ідентифікація стейкхолдерів, консультації зі стейкхолдерами є звичними етапами роботи на будь-якому рівні влади. Коли ж до теорії та практики управління увійшло це поняття? Точкою відліку в питання заінтересованих сторін стала публікація в 1984 році знакової монографії Е. Фрімена «Стратегічне управління: підхід до заінтересованих сторін», в якій вперше було впроваджено поняття стейкхолдерів. С поміж багатьох концепцій та підходів саме ідея Едварда Р. Фрімена посіла своє чільне місце в науковій та діловій літературі, продовжує відігравати важливу теоретичну та практичну роль у розвитку багатьох управлінських дисциплін, а також активно впливати на мислення сучасних управлінців. У цій монографії було наведено так би мовити класичне визначення заінтересованих сторін. «Заінтересованою стороною в організації є (за визначенням) будь-яка група або особа, яка може вплинути на досягнення цілей організації або на яку впливає» [60, с. 46].

Спрощений перелік заінтересованих сторін за Фріманом включає в себе власників, споживачів, групи захисту прав 9 споживачів, конкурентів, засоби масової інформації, працівників, «групи по інтересам» (SIG - Special Interest Groups), захисників навколишнього середовища, постачальників , урядові агентства, організації місцевих громад. Це, безумовно, одне з найширших визначень у літературі, оскільки воно залишає поняття кола та сфери можливих заінтересованих сторін беззаперечно відкритими для включення практично будь-кого.

Існують чисельні спроби дати більш вузьке визначення поняттю «стейкхолдери», наприклад, Кларксон пропонує одне з вужчих визначень заінтересованих сторін як добровільних або мимовільних осіб, які переносять ризик: "Добровільні заінтересовані сторони несуть певну форму ризику в результаті вкладання певної форми капіталу, людського чи фінансового, чогось цінного, чим мимовільна заінтересована сторона внаслідок діяльності фірми ризикує" [60, c. 857].

У цьому розумінні заінтересованість сторони, тобто «те, що на кону» - це лише те, що можна втратити. Використання ж лише ризику для визначення заінтерсованості є спробою звузити поле заінтересованих сторін до осіб, які мають законні претензії, незалежно від їхньої сили впливати на фірму або власне легітимності їх відносин з організацією, що виключає з кола заінтересованих сторін низку потенційних стейкхолдерів. Таким чином розгалужена практична управлінська діяльність з реальними викликами і реальними конфігураціями взаємодії спрямовувала теоретичні дослідження в цьому напрямку.

Необхідно зауважити, що сам Е. Фрімен вважав свою монографію скерованою саме на практичному підході. Маючи на меті допомогти в «більш ефективному управлінні організацією», він вважав сам підхід корисним для вирішення частини нагальних проблем [60, с. 27].

Проте, подальші наукові пошуки він сконцентрував саме на розробці теоретичних і методологічних аспектів концепції стейкхолдерів. В 1994 році це привело до формулювання ключового питання "Хто чи що насправді має значення?" Тобто, хто (або що) є заінтересованими сторонами фірми? Та на кого (чи на що) мають звертати увагу менеджери? [61].

Подальше опрацювання теоретичних і методологічних аспектів концепції заінтересованих сторін в реаліях ХХІ століття приводять Е. Фрімена до ідеї трансформації корпоративної соціальної відповідальності в «відповідальність компанії перед заінтересованими сторонами» [62], а також макромоделі «капіталізму заінтересованих сторін», заснованій на відмові від «наївного егоїзму, поділу бізнесу і моралі, а також віри в обмеженість цінних ресурсів» [63, c. 312].

Еволюція поглядів власне автора концепції стейкхолдерів Е. Фрімана час від часу скеровую інших науковців в різноманітних міждисциплінарних пошуках щодо основ теорії. Сама ж теорія заінтересованих сторін з моменту її оприлюднення набувала все більшої популярності в дослідженнях на тему управління, спричинила появі величезної кількості статей, монографій, практично-орієнтованих публікацій, присвячених розробці цієї концепції та її теоретичного статусу та зумовила напрямок розвитку науково-практичного бачення сучасного аналізу політики.

Стало очевидним, що державним управлінцям важливо знати про всіх своїх стейкхолдерів з метою справедливого балансування різних вимог та інтересів у формування та реалізації політики задля підвищення ефективності. Таким чином, в практичному сенсі процес аналізу політики сьогодні вбачається неможливим с без ідентифікації стейкхолдерів та консультацій з ними впродовж її впровадження. Виокремлення стейкхолдерів як учасників політичного з процесу політики надає можливості підвищити рівень ефективності на будь-якому рівні державної політики.

По суті, теорія стейкхолдерів корінним чином змінила підхід до практики аналізу політики. В прикладному аспекті сучасне тлумачення поняття «заінтересовані сторони» викладено в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI і має наступне визначення: заінтересовані сторони – організації чи особи, на яких, згідно з розумними очікуваннями, суттєво впливають діяльність, продукція та/або послуги організації, і ті, чиї дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей [34].

Актуальність та затребуваність унормування практики взаємодії зі стейкхолдерами знайшла своє відображення в стандарті взаємодії з зацікавленими сторонами Стандарт АА 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) від 2005 року, розробленому Інститутом соціальної та етичної звітності (Великобританія, Лондон). Цей стандарт і став переліком правил, що рекомендується для загального використання при плануванні, виконанні, оцінці, інформуванні та не фінансовій аудиторській перевірці якості співпраці з заінтересованими сторонами. Стандарт регламентує покроковий алгоритм управління процесом діалогу та налагодження взаємодії організації з її заінтересованими сторонами [67].

1.2. Підходи до аналізу стейкхолдерів

Подальша логіка розробки ідеї заінтересованих сторін полягала в пошуку підходів до аналізу стейкхолдерів, визначені типу взаємовідносин з ними та унормуванні цієї взаємодії. Теоретичні аспекти цих досліджень на думку Мартиненка О.С. вкладаються в наступний перелік: дуальна мережа, егомережа, множинні зв’язки і повна мережа.

Кожен з цих підходів визначає певну роль менеджерів, їх ставлення до взаємодії з заінтересованою стороною, а саме: дуальна мережа - ставить перед менеджером завдання визначити важливість кожного зі стейкхолдерів та взаємодіяти з ключовими; в його мережі роль менеджера полягає у визначенні повного списку стейкхолдерів, але відповідати лише на ключові запити; в моделі множинних зв’язків акцент покладено на з’ясування менеджером системи взаємозв’язків між стейкхолдерами та їх оточенням; і в моделі повної мережі ключовим завданням для менеджера постає «зрозуміти структуру мережі для того, щоб визначити ключові інтереси».

Очевидно, що такі підходи передбачають, так би мовити, різний рівень складності у застосуванні на практиці. [31, с.39].

З урахуванням прикладного аспекту даної роботи, розумінні обмежень та залежностей в імплементації результатів дослідження для більш детального розгляду було обрано теорію ідентифікації стейкхолдерів Р. Мітчел, Б. Аглі та Д.Вуд як найбільш релевантного підходу в умовах, що аналізуються, з поміж існуючих [66].

Починаючи з широкого визначення, задля охоплення всіх потенційних та фактичних стейкхолдерів, автори підкреслюють практичну значущість свого доробку. Ціль ідеї всебічного визначення типів заінтересованих сторін полягає у забезпеченні управлінців здатністю розпізнавати та ефективно реагувати на розрізнений, але систематично зрозумілий набір суб’єктів, які можуть мати або не мати законних претензій, які можуть бути в змозі впливати на фірму або фірма може впливати на них, тим самим впливаючи на інтереси тих, хто має законні претензії.

Теорія ідентифікації стейкхолдерів в прикладному застосуванні дає можливість управлінцям виставляти пріоритети у відносинах із заінтересованими сторонами, а також прогнозувати управлінську поведінку для кожного класу заінтересованих сторін. З іншого боку, демонструє, як заінтересовані сторони змінюються від одного типу до іншого і що це може впливати на роботу управлінців.

У теорії ідентифікації стейкхолдерів автори роблять акцент на тому, що «для досягнення певних цілей або через фактори сприйняття менеджери приділяють певний тип уваги певним типам заінтересованих сторін» [66,c.855]. Кінцевою метою щодо практичного управління заінтересованими сторонами є модель класифікації типів заінтересованих сторін із використанням 3(трьох) ознак:

1. Сила заінтересованої сторони впливати на фірму (power).

2. Легітимність (характер законності) відносин заінтересованої сторони з фірмою (legitimacy).

3. Терміновість вимоги (актуальність) заінтересованої сторони до фірми ( (urgenсy).

Перелік комбінацій володіння 1-2-3 показниками створює на думку авторів вичерпну типологію заінтересованих сторін, засновану на нормативному припущенні, що ці змінні визначають поле заінтересованих сторін: тих суб’єктів, на яких управлінець повинен звертати увагу. Цей динамічний аспект теорії ідентифікації стейкхолдерів потребує врахування кількох додаткових наслідків сили (power), законності (legitimacy) та терміновості вимоги (urgency).

По-перше, кожна ознака є перемінною величиною, а не стійким станом, і може змінюватися для будь-якої конкретної ситуації та/ або впродовж неї; відносин між заінтересованою стороною та органом влади в нашому випадку.

По-друге, існування (або рівень наявності) кожної ознаки є предметом множинного сприйняття і є скоріше ментальним конструктом, результатом дій аналітика, а не "об'єктивною" реальністю.

По-третє, фізична особа або організація може не усвідомлювати володіння атрибутом або, якщо вона усвідомлює володіння, може не вирішити застосовувати будь-які неявні дії.

Модель Мітчел, Аглі та Вуд допомагає визнати ситуаційну унікальність та управлінське сприйняття кожної заінтересованої сторони. Підкреслює роль аналітика політики в процесі та передбачає активну волю стейкхолдера до зміни свого статусу у процесі. За такої моделі заінтересовані сторони, визначаються як первинні або вторинні, можуть змінювати силу свого впливу на процес та набувати інших якостей взаємодії.

Відповідний атрибут неактивної заінтересованої сторони - сила. Бездіяльні заінтересовані сторони мають силу нав'язувати свою волю, але не маючи законних відносин або термінових вимог, їхня сила залишається невикористаною. Виділяють три типи неактивної сили:

* примусовий (ті, в кого є «заряджена рушниця»);
* утилітарний (ті, хто має можливість витратити на вирішення питання багато грошей);
* символічний (ті, хто може привернути увагу засобів масової інформації).

Вимогливі заінтересованих сторін, оскільки динамічний характер відносин між заінтересованими сторонами та органом влади свідчить про те, що неактивні стейкхолдери стають більш помітними для управлінців, якщо вони набувають або терміновості, або легітимності. Часто можна передбачити, які неактивні, сплячі заінтересовані сторони можуть стати помітними, прагнучи реалізувати свою приховану силу та використовуючи всі чи майже всі з перелічених важелі впливу.

Дискреційні зацікавлені сторони володіють атрибутом законності, але вони не мають сили впливати на органи влади та не мають актуальних вимог.

Дискреційні заінтересовані сторони є особливо цікавою групою для дослідників корпоративної соціальної відповідальності та результатів діяльності. Ключовим моментом щодо дискреційних заінтересованих сторін є те, що, за відсутності повноважень та термінових вимог, стейкхолдери, що мають легітимні відносини з органом влади на практиці не чинять абсолютно ніякого тиску, не вступають в активні стосунки з такою заінтересованою стороною, хоча самі органи влади можуть це робити.

За певної зосередженості на внутрішніх корпоративних цінностях, вони тем не менше все активніше в XXI столітті виступають інфлюенсерами процесу, формуючи ціннісні чинники соціального середовища та скеровуючи безпосередньо свою діяльність в цю нову площину.

На нашу думку, органи влади мають обов’язково долучати цю категорію стейкхолдерів до консультацій задля зчитування та перевірки на прийнятність ідей і поглядів «найближчого майбутнього». Активний діалог в цьому напрямку убезпечує органи влади від неефективних дій чи злочинної бездіяльності, а головне сприяє проактивному підходу до процесу формування та реалізації політики.

З іншого боку, усвідомлення такими стейкхолдерами відповідальності за статус легітимності, що вони мають, сприяє розвитку їх активності в набутті статусів сили та терміновості вимог.

Єдиним атрибутом відносин між заінтересованою стороною та органом влади є терміновість вимоги (актуальність). Вимогливі заінтересовані сторони, котрі мають актуальні термінові претензії, але не мають ані влади, ані легітимності, - це "надоїдливі мухи": неприємні, але не небезпечні, докучливі, але не вимагають більше, ніж привернути увагу, зокрема органів влади. Там, де стейкхолдери не можуть або не хочуть отримати ні повноваження (силу), ні легітимність, необхідну для переведення своєї вимоги в більш помітний статус, "шуму" актуальності недостатньо для помітного впливу цієї заінтересованої сторони.

Помітні стейкхолдери мають ознаки:

а) домінуючі заінтересовані сторони. Це стейкхолдери, що володіють силою та легітимністю. Законні вимоги, які вони мають, та їх здатність діяти за цими вимогами наділяють їх помітним впливом. Очікування таких заінтересованих сторін безперечно «має значення» для органів влади. З домінуючими стейкхолдерами варто мати формалізований механізм взаємодії, який визнає важливість їх відносини з органом влади, поскільки вони очікують і отримують належну увагу органів влади, але мають бути відокремлені від цих органів влади;

б) залежні заінтересовані сторони. Цьому типу заінтересованих сторін не вистачає влади, але вони мають актуальні та легітимні претензії. Вони є певним чином залежними від інших заінтересованих сторін або органу влади за повноваження, необхідні для здійснення їх волі. Поскільки таке становище не є взаємним, тобто одностороннім, здійснення їх вимог регулюється через адвокацію вимог інших, більш потужних стейкхолдерів. Таким чином залежна заінтересована сторона переходить до того типу стейкхолдерів, що мають свої термінові актуальні вимоги, прийняті домінуючими заінтересованими сторонами, та отримує посилення своє позиції та збільшення шансів на вдоволення своїх претензій у процесі політики. Саме динамізм середовища політики адекватно описується теорією ідентифікації стейкхолдерів;

в) небезпечні заінтересовані сторони. В моделі, що пропонується існує комбінація ознак «терміновість вимог» і «сила». Характеристика заінтересованої сторони, яка не має законності, вказує на її потенційну небезпечність. Наявність поширених спроб використання примусових засобів для висунення вимог такими заінтересованими сторонами, які можуть бути як законними, так і незаконними, вказує на важливість врахування цього типу стейкхолдерів в будь-якому процесі аналізу.

Дії заінтересованих сторін, що використовують примусові тактики, щоб привернути увагу до своїх претензій, часто супроводжує нелегітимний статус. Це має небезпечні наслідки як для відносин між заінтересованими сторонами та органами влади, так і для втягнутих до процесу фізичних та юридичних осіб. Загроза не-ідентифікації (ігнорування) небезпечних заінтересованих сторін призводить до втрати можливостей щодо запобігання/ пом'якшення наслідків небезпеки та зниження рівня її впливу.

Відмова суспільством усвідомлювати існування небезпечних заінтересованих сторін, тим більше визнавати силу їхнього впливу після виявлення небезпечної заінтересованої сторони, є безпорадною стратегією для влади, що призводить до руйнівних наслідків, влючно до втрати самої влади. Цивілізований підхід передбачає системне бачення політичного середовища, усіх чинників та перемінних процесу й формування та реалізацію політики відповідно до актуальної ситуації.

Ідентифікація цього типу заінтересованих сторін має здійснюватися з урахуванням цієї тактики. Заінтересовані сторони, що володіють трьома ознаками. визначальні заінтересовані сторони За визначенням, заінтересована сторона, яка вже демонструє владу та законність, буде помітним учасником середовища політики, її домінуючим стейкхолдером. Коли ж вимоги цієї сторони набувають статус актуальності, влада зобов’язана чітко та негайно реагувати та надавати пріоритет вимогам цієї заінтересованої сторони.

Таким чином, на практиці, частіше за все відбувається переміщення домінуючої стейкхолдера в категорію "визначальний". Таким чином, теорія ідентифікації стейкхолдерів змальовує перспективний підхід до унормування управлінських дій менеджерів щодо врахування інтересів стейкхолдерів; класифікації самих заінтересованих сторін та розробки підходів та правил щодо взаємодії з ними.

1.3. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо ураховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб’юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ–менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності.

Традиційно процес управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві можна подати у вигляді схеми: мета – ситуація – проблема – рішення. Перехід від одного до іншого відбувається за рахунок реалізації управлінських процедур – стадій процеса управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві

Мета – досягнення конкретного результату, мети від взаємодії зі стейкхолдером. Цілі в процесі управління повинні мати операційний характер і трансформуватися в конкретні завдання. Вони є орієнтиром для конкретизації використання необхідних ресурсів.

Ситуація – являє собою стан керованої підсистеми – відносини зі стейкхолдером.

Проблема – це невідповідність фактичного стану керованого об'єкта бажаного або заданому.

Рішення – являє собою вибір найбільш ефективного впливу на існуючу ситуацію, вибір засобів, методів, розробка конкретних управлінських процедур, здійснення процесу управління.

Мета управлінських впливів в системі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами полягає у зміні початкового стану системи у кінцевий (див.   
рис. 1.1), що досягається зростанням задоволеності інтересів від взаємовідносин підприємства та його стейкхолдерів.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Початковий стан | Кінцевий стан |
| Стейкхолдер | Інтереси незадоволено | Інтереси задоволено |
| Підприємство | Інтереси незадоволено | Інтереси задоволено |

Рис. 1.1. Початкові та кінцеві стани підприємства та його стейкхолдерів під час встановлення взаємовідносин між ними

Обов’язковими елементами будь–якої системи управління є суб’єкт та об’єкт управління.

Суб’єктом управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами виступає керівництво підприємства, від управлінських рішень якого залежить формування та підтримка взаємовідносин з кожним конкретним стейкхолдером.

У системі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами об’єктами управління виступає безпосередня сукупність стейкхолдерів підприємства. Найбільш загальними для підприємства стейкхолдерами можуть виступати: власники, інвестори та кредитори, постачальники, наукові оранізації, персонал, клієнти, держава, конкуренти, масс–медіа, кожен з яких має свої інтереси від взаємовідносин з підприємством (див. рис. 1.2).

Отже, об’єкти управління формують сукупність ціннісних інтересів для підприємства, що визначає необхідність формування взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Основне завдання керівництва підприємства є переведення об’єктів управління із початкового стану у кінцевий для досягнення поставлених цілей його діяльності, що досягається задоволенням інтересів стейкхолдерів підприємства.

Власники

*Дивіденди*

Конкуренти

*Власний капітал*

*Частка ринку*

*Частка ринку*

*Інвестований капітал*

Інвестори та кредитори

Масс–медіа

*Формування іміджу*

*Витрати на рекламу*

*Дивіденди, відсотки*

*Ресурси*

Постачальники

Держава та регулюючі оранізації

*Податкові надходження*

**ТОВАР**

*Витрати на*

*ресурси*

*Витрати на НДДКР*

*Дозвільні документи*

*Технології*

Наукові організації

*Товар або послуга*

*Праця*

*Виручка від реалізації*

*Винагорода*

Клієнти

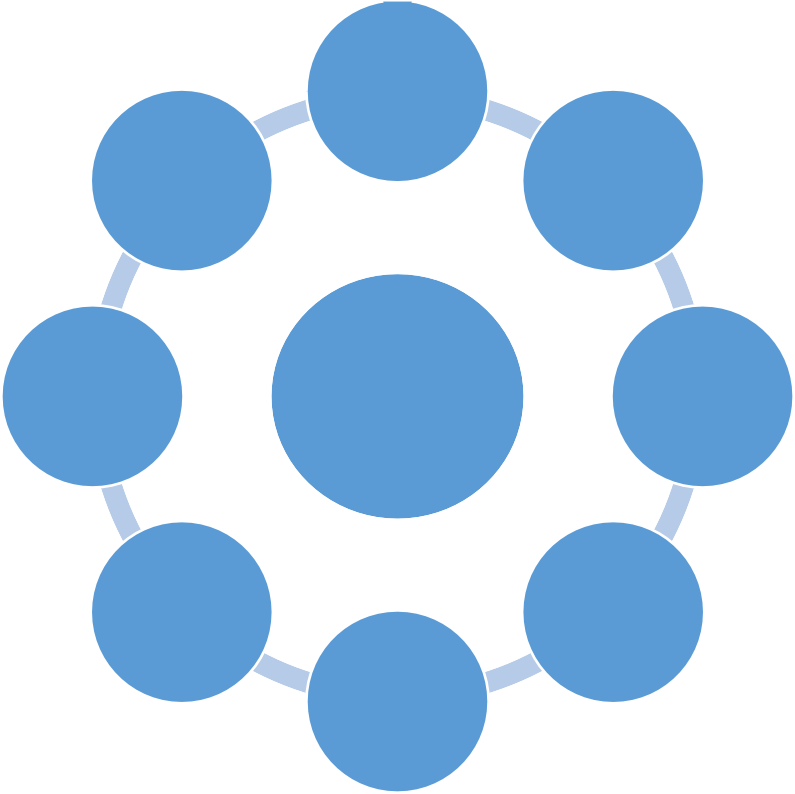
Персонал

Рис. 1.2. Об’єкти управління системи взаємовідносинами зі стейкхолдерами

У свою чергу підприємство, задовольняючи інтереси стейкхолдерів, задовольняє свої інтереси. Виходячи з загального складу стейкхолдерів, можна запропонувати типову систему інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами (див. рис. 1.3).

Ступінь задоволеності інтересів підприємства конкретним стейкхолдером визначатиме доцільність подальшої взаємодії з ним.

Формування системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами має будуватися на певних принципах. Одним із перших сформулював принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами Кларксон М., виділивши 7 базових принципів:



Капітал

Частка ринку

Ресурси

Імідж

ІНТЕРЕСИ

Праця

Дозволи

Техно– логії

Виручка

Рис. 1.3. Система інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами

* постійний моніторинг і визнання всіх стейкхолдерів, необхідність врахування їхніх інтересів під час прийняття рішень і здійснення діяльності;
* необхідність відкритого спілкування про інтереси, участі та ризики стейкхолдерів, взаємодіючих із корпорацією;
* впровадження процесів і стилів поведінки, що враховують інтереси, вимоги та можливості груп стейкхолдерів;
* необхідність усвідомлення залежності винагород від зусиль серед стейкхолдерів, прагнення досягнення справедливості в розподілі корпоративної діяльності та привілеїв між ними, прийняття до уваги вразливостей і ризиків;
* взаємодія й узгодженість між менеджерами під час роботи з усіма стейкхолдерами для забезпечення мінімізації загроз і шкоди від корпоративної діяльності;
* відмова від діяльності, яка супроводжується ризиком обмеження людських прав або виникнення небезпечних ситуацій, неприйнятних для відповідних стейкхолдерів;
* усунення протиріч під час управління між менеджерами як корпоративними стейкхолдерами та їхніми обов’язками перед стейкхолдерами.

Бухольц А. та Керролл А. на основі принципів управління стейкхолдерами Кларксона М., як принципи виділяють слова дій, які ілюструють дух, який слід використовувати у взаємодії із зацікавленими сторонами: визнавати, контролювати, слухати, спілкуватися, приймати, визначати, працювати, уникати, визнавати конфлікти.

Моргунова Р.В. частково доповнює запропоновані принципи Кларксона, виокремлюючи [13]:

* принцип проактивності: вбудована можливість попереджувального зміни параметрів елементів механізму для використання потенційних можливостей або щоб уникнути перетворення потенційних загроз у реальні проблеми;
* принцип гуманності: у відносинах зі стейкхолдерами враховуються не лише їхні явно виражені інтереси, а й побажання;
* принцип ефективності, що реалізується через управління співвідношенням вкладу та ступенем задоволеності стейкхолдерів;
* принцип існування безлічі версій складних процесів;
* принцип збереження децентралізації підрозділів під час централізації обміну інформацією;
* принципи взаємовідносин зі стейкхолдерами по Кларксону: повноти складу, відкритості комунікацій, взаємозалежності, мінімізації ризику, визнання можливих конфліктів.

Фіногеєва А.І. пропонує такі принципи управління ключовими стейкхолдерами [6]:

* співпраця стейкхолдерів, що припускає спільне задоволення потреб та інтересів один одного на підставі добровільних, як правило, неформалізованих угод;
* залучення стейкхолдерів у процес діяльності, зокрема, мова йде про замовників, постачальників, співробітників, суспільстві загалом, тобто про стейкхолдерів прямого й опосередкованого впливу;
* відповідальність учасників взаємодії, зокрема, стейкхолдерів, які повинні розуміти свою відповідальність за наслідки реалізованих ними дій і мати можливість, у разі негативних наслідків, нівелювати їх; менеджмент компанії створює атмосферу довіри й лояльності, що є основою для стійкого бізнесу;
* складність взаємовідносин у зв’язку з людським чинником; даний принцип необхідно брати до уваги завжди і всюди, і він пов’язаний із тим, що всі групи стейкхолдерів – це люди, дії яких ґрунтуються на самих різних точках зору, думках і спонукань;
* безперервність створення вартості. Під час побудови механізму взаємодії враховується той факт, що стейкхолдери й позитивні відносини з ними можуть забезпечити мотивацію для розвитку компанії, сприяти впровадженню інновацій, коли зацікавлені сторони націлені на сприятливе і відповідальну взаємодію в частині вироблення нових ідей та інноваційних рішень;
* створення конкуренції. Даний принцип передбачає створення альтернативних можливостей і усунення проблем, пов’язаних із домінуючими групами стейкхолдерів. В умовах конкуренції створюються умови прийняття безлічі варіантів ефективних рішень під час взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Камишникова Е. пропонує такі базових принципів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами [8; 21]:

1. Принцип системності. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це зумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна сили і вектора відносин з однією зі сторін може призвести до зміни взаємозв’язків з іншою.
2. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер–менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес–стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці й реалізації стратегій, що базуються на їхніх цінностях і довгострокових цілях.
3. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими особами, спрямованих на досягнення загальних цілей. Серед інструментів колаборації зі стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливі контракти, стратегічні альянси та ін.
4. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою й найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямах діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного досягнення цілей підприємства. На думку Е. Фрімана, управління зацікавленими сторонами – це нескінченне завдання балансування й інтеграції численних взаємозв’язків і численних цілей.
5. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер– менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, у рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміна параметрів для реалізації стосункового потенціалу.
6. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.
7. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії в нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості й підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Крім прямого призначення – інформування стейкхолдерів про стан КСВ нефінансова (соціальна) звітність служить інструментом активної взаємодії з внутрішніми й зовнішніми групами зацікавлених осіб, дозволяючи знизити негативне навантаження на компанію й запропонувати варіанти плідної співпраці.

Усі подані принципи мають право на існування, оскільки ї застосування спрямоване на покращення процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Проте, рекомендація застосовувати на практиці значну кількість принципів лише ускладнить процес управління, а тому не всі з них можуть бути дотримані. Тому нами пропонується відібрати декілька найбільш критичних для ефективного управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (див. рис. 1.4)   
[24; 36]:

Принцип моніторингу інтересів

Принцип адаптації бізнес–процесів

Принцип проактивности

Принцип колаборації

Рис. 1.4. Принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

1. Принцип моніторингу інтересів стейкхолдерів, що передбачає постійне відслідковування задоволеності інтересів стейкхолдерів, а будь-які зміни мають враховуватися під час прийняття управлінських рішень.
2. Принцип адаптації бізнес–процесів, які чутливі до інтересів та можливостей кожного стейкхолдера, що передбачає побудову гнучкої системи управління, яка здатна адаптуватися під запити стейкхолдерів за умови підвищення ефективності діяльності підприємства.
3. Принцип проактивности, що передбачає можливість попереджувальної зміни параметрів елементів системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами для використання потенціалу можливостей або уникнення перетворення потенційних загроз у реальні проблеми;
4. Принцип колаборації, що передбачає розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими особами, спрямованих на досягнення спільних цілей.

Функція управління стейкхолдерами – це сукупність дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності.

Специфіка управлінської діяльності щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в систематичному виявленні нових стейкхолдерів, визначенні їхньої значимості та впливу для діяльності підприємства, розробці заходів щодо забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів, аналізі задоволеності та впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства. Звідси, випливають основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, зокрема ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, планування заходів щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, моніторинг рівня задоволеності взаємовідносин зі стейкхолдерами (див. рис. 1.5) [7; 23].

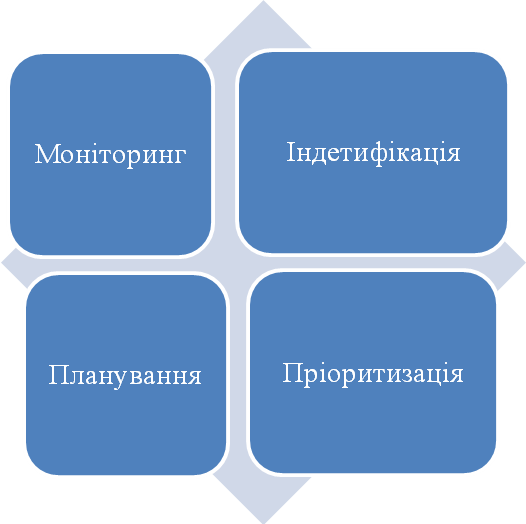
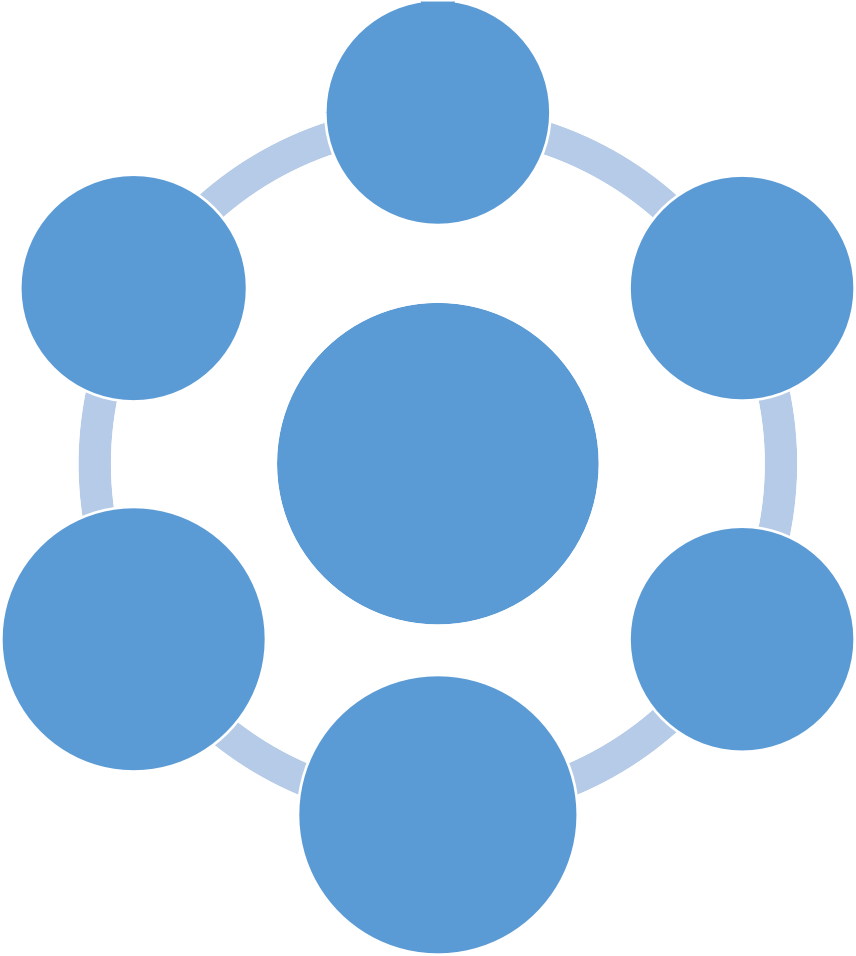


Рис. 1.5. Основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Реалізація управлінських функцій має бути забезпечена сукупністю спеціального методичного інструментарію. Сучасна наука та практика розробила декілька методичних інструментаріїв, що стали базою для подальших удосконалень та розробок щодо аналізу стейкхолдерів (див. рис. 1.6).



Mendelow model

Stakeholder Circle

Mitchell`s model

Інструменти управління стейкхолдерами

Stakeholder’s Map

Gardner's model

Accountability Scorecard

Рис. 1.6. Інструменти управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Охарактеризуємо класичні інструменти, що використовуються під час іденифікації, пріоритетизації, аналізу та формування стратегій стейкхолдерів:

* модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), що передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їхнім ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їхніх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький) (Mendelow, 1991). Такий поділ дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так і інтересом;
* модель Мітчелла, що передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних;
* модель Гарднера, що передбачає побудову матриці «влада/динамізм», яка ідентифікує стейкхолдерів щодо ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їхнього положення;
* система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard), що дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв’язків, внесками та стимулами;
* карта стейкхолдерів (Stakeholder’s Map), що дозволяє наочно представити різні взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами. Візуалізація стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо.
* модель Stakeholder Circle призначена для оцінки рівня впливу на підприємство кожної зацікавленої сторони та виявлення їхніх очікувань. Вона також дозволяє керівництву визначити відповідні способи для залучення зацікавлених сторін у діяльність підприємства.

Значний перелік стейкхолдерів формує свою окрему складну систему їхніх взаємовідносин із кожним підприємством, що потребує максимального узгодження всіх взаємодій учасників ланцюга створення цінності на підприємстві – від постачальників до кінцевих споживачів. Це потребує формування та обробки значного масиву інформації щодо взаємовідносин із кожним конкретним стейкхолдером. Складність та різновекторність таких взаємовідносин потребує формування різних інформаційних систем управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. На сьогодні розроблено низку таких інформаційних систем від управління відносинами з конкретними стейкхолдерами до концепцій загального управління взаємовідносинами стейкхолдерів із підприємством.

Забезпечення управлінських впливів на взаємовідносини зі стейкхолдерами відбувається на основі певного нормативно–правового забезпечення, до якого можна віднести законодавчі акти; кодекси; міжнародні, національні та галузеві стандарти, що регулюють взаємодію з окремими категоріями стейкхолдерів; корпоративні положення та документи, тощо.

Отже, розглянуті вище елементи в сукупності забезпечують формування цілісної системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (див. рис. 1.7) [34; 38].

|  |  |
| --- | --- |
| МЕТА  зростання задоволеності інтересів від взаємовідносин підприємства та його стейкхолдерів | |
| СУБ’ЄКТ  керівництво підприємства | ОБ’ЄКТ  власники, інвестори та кредитори, постачальники, наукові організації, персонал, клієнти, держава, конкуренти, масс–медіа |
| НОРМАТИВНО–ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  законодавчі акти; кодекси; міжнародні, національні та галузеві стандарти, що регулюють взаємодію з окремими категоріями стейкхолдерів; корпоративні положення та документи, тощо | МЕТОДИ  економічні, адміністративні (організаційно–разпорядчі) та соціально–психологічні |
| ПРИНЦИПИ  моніторингу інтересів, адаптації бізнес–процесів, проактивности, колаборації | ФУНКЦІЇ  ідентифікація, пріоритизація, планування, моніторинг |
| ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ  системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM), партнерами (PRM), з власними співробітниками (HRM), із акціонерами (SRM), ланцюгами поставок (SCM), з органами влади (GRM), зі ЗМІ (MRM), загального маркетингу взаємовідносин (TRM), загального управління взаємовідносинами – TRM | ІНСТРУМЕНТИ  модель Мендлоу, модель Мендлоу, модель Гарднера, система показників відповідальності, карта стейкхолдерів,  модель кола стейкхолдерів |

Рис. 1.7. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами забезпечує реалізацію процесів управління ними. За різних підходів дані процеси можуть відрізнятися.

Стандарт PMBOK PMI визначає такі процеси управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

* визначення зацікавлених сторін – виявлення окремих осіб, груп людей або організацій, які можуть впливати на проєкт або на яких буде впливати рішення за проєктом, проєктну діяльність або результати проєкту;
* планування управління зацікавленими сторонами – розробка стратегій управління для ефективного залучення даних осіб на основі аналізу їхніх потреб, інтересів і потенційного впливу на успіх проєкту;
* управління залученням зацікавлених сторін – спілкування й робота з зацікавленими сторонами з метою задоволення їхніх потреб / очікувань, вирішення виникаючих проблем і забезпечення належної участі в діяльності за проєктом;
* контроль залученості зацікавлених сторін – моніторинг загальних взаємовідносин даних сторін у проєкті та коригування стратегій і планів із їхнього залучення.

Стандарт AA1000SES2015 рекомендує вибудовувати процес формування взаємодії із зацікавленими сторонами в такі чотири етапи:

* планування (створення методології виявлення потенційних стейкхолдерів, визначення рівнів і методів взаємодії, визначення й комунікація кордонів розкриття інформації компанією, підготовка проєкту плану, розробка індикаторів для оцінки якості взаємодії);
* підготовка (визначення й підготовка всіх необхідних ресурсів, визначення та надання можливостей, виявлення потенційних ризиків);
* реалізація (запрошення стейкхолдерів до взаємодії, докладне ознайомлення стейкхолдерів з усією споруджуваною системою взаємодії, початок взаємодії з істотним для сторін питань, документування ходу й результатів взаємодії, розробка плану обліку результатів взаємодії в подальшому, комунікація виробленого плану й досягнутих результатів взаємодії);
* взаємодія, перегляд і вдосконалення (контроль і оцінка взаємодії, вивчення накопиченого досвіду й виправлення, реалізація плану імплементації отриманих результатів взаємодії, комунікація суттєвих аспектів взаємодії зацікавлених сторін у формі звіту).

Управління стейкхолдерами в P2M включає три робочих процеси:

* побудова взаємовідносин – формування переліку стейкхолдерів і визначення порядку роботи з кожною стороною, залученою до проєкту;
* підтримка взаємовідносин – регулярна діяльність із підтримки задоволеності стейкхолдерів та врегулювання конфліктів, що виникають;
* реорганізація взаємовідносин – адаптація вже збудованих відносин під час виникнення будь–яких змін, у тому числі в бізнес–оточенні проєкту.

Як бачимо, розглянуті вище стандарти описують процес управління взаємовідносинами як окремі послідовні функції управління. Виходячи, з такого підходу, можна запропонувати послідовність управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на основі задоволення їхніх інтересів, використовуючи запропоновані нами функції. Послідовність складається з декількох послідовних етапів:

* 1. Визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що передбачає встановлення необхідності налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами щодо забезпечення певної діяльності.
  2. Ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає визначення існуючого кола стейкхолдерів.
  3. Пріоритизація стейкхолдерів, що передбачає обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів.
  4. Формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає обгрунтування сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів.
  5. Реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає виконання обгрунтованої сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів із застосуванням необхідної сукупності управлінських дій та впливів.
  6. Оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів, що передбачає моніторинг задоволеності інтересів стейкхолдерів, за результатами якого здійснюється коригування стратегії зростання задоволеності стейкхолдерів підприємства.

Забезпечення реалізації поданого методичного інструментарію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами потребує обгрунтування та забезпечення необхідними методиками практичної реалізації кожного запропонованого етапу.

Розгляд основних положень теорії стейкхолдерів, різних аналіз визначень дефініції «стейкхолдер», систематизації можливих класифікацій стейкхолдерів, визначення характеристик стейкхолдера дозволяють зробити висновок, що всі групи, які так чи інакше впливають на досягнення цілей та результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, інтереси яких потрібно обов’язково враховувати в діяльності підприємства. Під стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу із якими взаємодіє підприємство та які здатні вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства, склад його ресурсів або стратегію. Усі групи та категорії стейкхолдерів мають бути визначені та вивчені, а одержані дані про них мають використовуватися під час формування стратегій та планів діяльності підприємства.

Встановлено, що управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо враховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб’юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ–менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності. Визначено, що складовими системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є мета, об’єкт та суб’єкт, принципи, функції, методи, інструменти, спеціалізовані інформаційні системи, нормативно–правове забезпечення.

Обґрунтовано, що процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами складається з етапів: визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація, формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.

**РОЗДІЛ 2**

**ОЦІНКА ВЗАЄМОДІЇ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

**2.1. Характеристика діяльності медичного закладу**

Медичний реабілітаційний центр МВС України «Миргород» (далі - МРЦ МВС України «Миргород») за організаційно-правовою формою є державною організацією. Юридична адреса: 37600, Полтавська обл., місто Миргород, вулиця Українська, будинок 60 [29].

Основним видом діяльності є 86.10 Діяльність лікарняних закладів. До інших видів діяльності закладу належать: 31.09 Виробництво інших меблів; 23.69 Виробництво інших виробів із бетону гіпсу та цементу; 77.21 Прокат товарів для спорту та відпочинку; 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 86.21 Загальна медична практика; 86.23 Стоматологічна практика; 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг; 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси; 96.09 Надання інших індивідуальних послуг; 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт; 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 56.30 Обслуговування напоями; 59.14 Демонстрація кінофільмів; 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [29].

Цей перелік свідчить про значні економічні можливості закладу для розвитку.

Медичний реабілітаційний центр «Миргород» МВС України розташований у північній частині міста Миргород полтавської області на острові, який займає площу 46 гектарів землі та береги якого омиває з усіх сторін річка Хорол. Територія МРЦ займає площу 14 гектарів. Всі кліматичні та природні фактори (лікувальна вода, м’який клімат) сприяють лікуванню, реабілітації та відпочинку.

Оздоровниця є структурним пiдроздiлом МВС України, який призначений для надання лiкування та реабілітації, вiдпочинку співробітникам органів внутрішніх справ, військовослужбовцям, вiйськ внутрiшньої та конвойної охорони МВС України, членам їх сімей, пенсіонерам органів внутрішніх справ, учасникам ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, учасникам бойових дій, інвалідів усіх категорій та будь-яких інших громадян з захворюваннями органiв травлення.

МРЦ розпочав роботу 25 грудня 1981 року як санаторій «Миргород» МВС УРСР. З початку 2001 року санаторій був реорганізований в МРЦ «Миргород» МВС України. Центр є самостійним лiкувально-профiлактичним закладом цiлорiчного функцiонування (див. рис. 2.1) [30].



Рис. 2.1. МРЦ МВС України «Миргород»

У лікуванні хворих переважно застосовуються природні лікувальні фактори, в першу чергу лікувально-мінеральна вода "Миргородська” для внутрішнього і зовнішнього застосування, дієтичне лікувальне харчування у відповідності з діючими сучасними науково-обгрунтованими фізиологічними нормами, кліматотерапія, лікувальна фізкультура, психотерапія, медикаментозне та фізіотерапевтичне лікування. В МРЦ функціонує 28 лікувально-діагностичних кабінетів, застосовується 52 лікувально- діагностичні методики. Організація лікування осіб, які знаходяться на оздоровленні та реабілітації проводиться переважно природними лікувальними факторами.

Поряд із природними лікувальними факторами наш центр має у своєму розпорядженні необхідні лікувально-діагностичні кабінети, бювет мінеральної води, яка видобувається з власної свердловини глибиною 711 м. Перевагою МРЦ «Миргород» є те, що він єдиний з усіх інших санаторіїв міста Миргорода розташований подалі від міського автотранспорту та промисловості.

Першочерговою метою колективу МРЦ МВС України «Миргород» є надання особам, які прибули до оздоровниці, найбільш ефективних послуг для укріплення та відновлення здоров’я. Центр забезпечує відповідні діагностичні обстеження, проводить лікування та реабілітацію, застосовуючи максимальний діапазон наукових, технічних і практичних досягнень у розвитку курортології. Всі діагностичні обстеження та лікувальні процедури постійно поновлюються завдяки впровадженню та освоєнню нових методик.

У лікувальний комплекс входить (див. рис. 2.2): санаторно-курортний режим; внутрішнє та зовнішнє застосування мінеральної води; лікувальне харчування; фізіотерапевтичне лікування; психотерапія; лікувальна фізкультура; кліматотерапія; медикаментозне лікування.

Медичний та обслуговуючий персонал закладу - це стабільний, високопрофесійний колектив, який має свої традиції, високу культуру обслуговування. Керівництво спрямовує свої сили і уміння на вдосконалення матеріальної бази, покращення медичного та побутового обслуговування осіб, які прибули на відпочинок та лікування.

Головними задачами і напрямками роботи колективу МРЦ МВС України «Миргород» є:

* забезпечення графіку заїзду і плану ліжко/днів;
* збільшення бюджету по спеціальному рахунку МРЦ;
* покращення та розвиток матеріально-технічної бази;

Рис. 2.2. Складові лікувального комплексу МРЦ МВС України «Миргород»

* перебудова та переобладнання благоустрою території, в стилі сучасного дизайну, в українському стилі;
* підняття рівня медичного обслуговування та запровадження в медичному обслуговуванні нових передових наукових досягнень та технології;
* пошук додаткових джерел фінансування;
* вдосконалення передових методів роботи в нашому закладі;
* належний рівень взаємодії між місцевими органами влади, органами самоврядування та керівниками місцевих підприємств, установ, організацій.

Головним лікувальним фактором МРЦ МВС України «Миргород»є унікальна хлоридно-натрієва мінеральна вода, яка містить катіони натрію, кальцію, магнію, заліза, міді, кобальту, аніони хлору, сульфати, гідрокарбонати брому, йоду, фтору. Подібна вода є лише на відомих всесвітніх курортах Баден- Баден, Аахен. Мінеральна вода з свердловини подається в бювет, який розташований на 1-му поверсі головної будівлі МРЦ. Режим прийому мінеральної води для хворих встановлюється лікуючим лікарем із врахуванням стану здоров’я.

Отже, МРЦ МВС України «Миргород» має усі необхідні ресурси для ефективного функціонування та досягнення описаних вище завдань. Це пов’язано як з природними факторами, так і з економічними.

Розташування та природні ресурси надають закладу конкурентну перевагу, проте важливим питанням є послуги, які надає заклад. Кожен заклад охорони здоров’я має свою специфіку, свій контингент пацієнтів (відпочиваючих). Дослідимо ці питання далі, проаналізувавши цільову аудиторію та послуги, з’ясувавши особливості фінансування МРЦ МВС України «Миргород».

У МРЦ МВС України «Миргород» лікують: хронічні гастрити з секреторною недостатністю, а також зі збереженою секрецією з порушенням моторно-евакуаторної функції шлунку поза фазою загострення; функціональні захворювання шлунку з порушенням секреторної і моторно- евакуаторної функції без явищ вираженого гастриту; хронічні коліти, ентероколіти різної етіології (крім стенозуючих, туберкульозних, виразкових, бацилярних і амебних форм) поза фазою загострення; рефлюкс-езофагіт легкої і середньої важкості поза фазою загострення; функціональні захворювання кишечника з порушенням моторно-евакуаторної функції; перигастрити, перидуоденіти, перигепатити, периколіти, що розвиваються на ґрунті хронічних запалень, не туберкульозного походження; особи після операцій і травм черевної порожнини за виключенням форм ускладнених гнійними процесами і форм у фазі негаснучого загострення; хронічні хвороби печінки і жовчних шляхів різної етіології; гепатити, холецистити, ангіохоліти, при відсутності схильності до частих загострень без явищ жовтухи і при нормальній шое і лейкоцитозі; стани після резекції шлунку і дренуючих операцій при зміцнілому операційному рубцю без післяопераційних ускладнень і задовільному загальному стані, але не раніше 2-х місяців після операції; дискинезії жовчних шляхів і жовчного міхура; цукровий діабет легкого ступеня; реконвалесценти після вірусного гепатиту.

Проте є низка протипоказань, з якими можна ознайомитись на сайті закладу.

За путівками МРЦ МВС України «Миргород» надає низку послуг, що входять до її вартості, проте відвідувачі можуть скористатися додатковими платними послугами курорту. Розглянемо ці групи послуг. До переліку медичних послуг, які входять у вартість путівки в МРЦ МВС України «Миргород» входять:

* + 1. Первинний та наступні огляди лікарем.
    2. Внутрішнє вживання мінеральної води.
    3. Дієтотерапія: 10 лікувальних дієт по Певзнеру.
    4. Лікувальна фізкультура.
    5. Застосування парафіноозокерітолікування при захворюваннях органів травлення та цукровому діабеті.
    6. Мінерально-перлинні, хвойні ванни.
    7. Висхідний душ.
    8. Лікувальний масаж.
    9. Промивання кишечника.
    10. Лікувальні мікроклізми.
    11. Лікувальні інгаляції (аерозольтерапія).
    12. Лікувальні чаї.
    13. Психотерапія (сеанс лікувального сну).
    14. Фізіотерапевтичні процедури: гальванізація; електрофорез; електросон; діадинамотерапія; ампліпульстерапія; д'арсонвалізація; УВЧ- терапія; НВЧ-терапія; магнітотерапія; КВЧ-терапія; магніто- інфрачервонолазерна терапія; світлолікування (соллюкс, УФО); ультразвукова терапія.
    15. Медикаментозне лікування, надання невідкладної медичної допомоги.
    16. Стоматологічні послуги: перша допомога у фазі загострення; первинний огляд хворого; консультація хворого.
    17. Діагностика: лабораторні обстеження – загально-клінічні, біохімічні (за виключенням досліджень, що не відповідають профілю МРЦ), цукор крові; інтрагастральна РН-метрія; езофагофіброгастроскопія; ультразвукові дослідження печінки, жовчного міхура, підшлункової залози, селезінки; ректороманоскопія; електрокардіограмма; дуоденальне зондування.

До переліку платних послуг, що не входять до обов’язкового курсу лікування МРЦ МВС України «Миргород» належать (див. рис. 2.3): процедури; ультразвукові дослідження; лабораторні дослідження; функціональні дослідження; стоматологічні послуги; сервісні послуги.

Рис. 2.3. Види платних послуг, що надає МРЦ МВС України «Миргород»

Сервісні послуги, які надаються за додаткову плату такі: автостоянка; більярд; теніс; кіно, 3D-кінотеатр; прокат човнів, катамаранів; прокат вудок; прокат надувних матраців; прокат лиж; телефони МТС; кафе «Хуторок»; послуги таксі.

Вартість путівок та платних послуг подана на сайті МРЦ «Миргород» у відповідному розділі надано у додатку А. Гнучка система допомагає залучити якомога більше клієнтів, надаючи їм саме ті умови, які їх влаштовують.

Фінансування Медичного реабілітаційного центру «Миргород» має дві складові: бюджетне фінансування та спец фонд.

Бюджетне фінансування: здійснюється Департаментом фінансово облікової політики МВС України на підставі затвердженого бюджетного кошторису. Департамент охорони здоров’я та реабілітації МВС України здійснює виділення і розподіл пільгових путівок для співробітників і пенсіонерів МВС України та членів їх сімей по службам медичного забезпечення при обласних ТМО МВС України.

Спец фонд: фінансування здійснюється за рахунок коштів спеціального фонду Центра на підставі затвердженого річного кошторису.

Порядок реалізації путівок: продаж путівок на місці громадянам України, країн СНД та громадянам країн дальнього зарубіжжя; продаж путівок по перерахуванню соціальних служб для сімей, дітей та молоді; продаж путівок через мережу туристичних фірм та агентств.

**2.2. Оцінка ідентифікації ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»**

Ідентифікацію стейкхолдерів за рівнем влади здійснимо з урахуванням того, що «влада – це ступінь / рівень, який визначає можливості доступу учасника відносин до фізичних, матеріальних, репутаційних ресурсів іншої сторони для нав’язування / здійснення своїх ідей, інтересів, бажань». Як зазначає автор, доступність цих ресурсів – величина мінлива, а, отже, влада може бути не тільки отримана, але і втрачена. Відповідно до наведеного визначення, характеристику стейкхолдерів за ступенем влади нами надано з позицій їхньої здатності чинити прямий або опосередкований (непрямий) вплив на діяльність підприємств, використовуючи різні механізми та інструменти.

Визначення кола можливих інтересів потенційних стейкхолдерів здійснено нами за сферами їхнього виникнення:

* економічні інтереси, які передбачають отримання певних доходів, наприклад, у вигляді заробітної плати, дивідендів, відсотків, зростання вартості інвестованого капіталу тощо, або скорочення витрат;
* соціальні інтереси, що пов’язані з підвищенням соціального статусу, саморозвитком, створенням робочих місць, стимулюванням відповідального споживання, стимулюванням інновацій для підвищення якості продукції (послуг), недопущенням шкідливого впливу на здоров’я тощо;
* екологічні інтереси, які мають підґрунтям дотримання екологічних норм і стандартів, зменшення шкідливих викидів в атмосферу тощо.

Значущість стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом   
Р. Мітчелла, Б. Агла та Д. Вуда як «ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів». Найбільш значущою групою стейкхолдерів підприємств у цій роботи пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу (вплив) існуванню самого підприємства. Наступна за значищістю група стейкхолдерів вимагає термінового задоволення інтересів, оскільки їхнє ігнорування може зруйнувати репутацію підприємства та призвести до загрози існуванню в довгостроковій перспективі. Віддалена терміновість реалізації інтересів означає побудову довгострокових взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами, які хоча й можуть чинити прямий вплив на діяльність підприємства, але мають стратегічні наміри щодо його розвитку.

З урахуванням наведених теоретичних положень, аналітичних аргументів і власних логічних пропозицій нами здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» за критеріями влади, інтересів і значущості, результати якої представлено у додатку Б.

Відповідно до визначених на початку підрозділу завдань, наступним етапом дослідження має бути обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» та розробка системи оцінки їх внесків і стимулів (інтересів).

З метою визначення пріоритетності ключових стейкхолдерів узагальнимо рекомендації, наведені в роботах. Незважаючи на різні критерії ідентифікації стейкхолдерів, майже усі автори дотримуються підходу, згідно з яким пріоритетними вважаються ті групи заінтересованих осіб, для яких характерні найвищі ступені прояву критеріїв. Наприклад, якщо, ідентифікація стейкхолдерів здійснюється з урахуванням їх влади та інтересів, то пріоритетними мають вважатися ті особи, що здатні чинити прямий сильний вплив на діяльність підприємства та очікують на найбільш термінову реалізацію своїх інтересів.

Результати такої пріоритизації стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» наведені в таблиці 2.1 і свідчать, що до групи найвищого пріоритету увійшли директора та менеджери, працівники підприємств, кінцеві споживачі, законодавчі та регулюючі організації.

Таблиця 2.1. Пріоритизація ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» за критеріями влади, інтересів і значимості

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група стейкхолдерів (ГС) | Склад ГС | Критерії пріоритизації стейкхолдерів | | |
| Влада | Інтереси | Значимість |
| Персонал | Рада директорів |  |  |  |
| Менеджери |  |  |  |
| Працівники |  |  |  |
| Профспілки |  |  |  |
| Стажери |  |  |  |
| Власники | Акціонери /Пайовики |  |  |  |
| Приватні підприємці |  |  |  |
| Інвестори та кредитори | Інституційні інвестори |  |  |  |
| Банки |  |  |  |
| Клієнти | Кінцеві споживачі |  |  |  |
| Посередники (дилери, роздрібні та оптові покупці) |  |  |  |
| Постачальники | Постачальники ключової сировини, інші постачальники |  |  |  |
| Держава та регулюючі організації | Законодавчі органи влади Органи ліцензування, сертифікації та стандартизації  Профільні міністерства |  |  |  |
| Конкуренти | Прямі конкуренти  Виробники товарів–замінників |  |  |  |
| Наукові організації | Університети Партнери з НДДКР  Дослідницькі центри |  |  |  |
| Суспільні професійні організації | Асоціації виробників продукції |  |  |  |
| Суспільні організації та місцеві громади | Благодійні та волонтерські організації  Місцеві громадські організації |  |  |  |
| Засоби масової інформації | Телебачення  Соціальні мережі Інтернет  Радіо  Паперові ЗМІ |  |  |  |

Високий пріоритет також мають профспілки, власники та кредитори, посередники (дилери та інші підприємства роздрібної та оптової торгівлі), конкуренти. Інші організації та учасники економічних відносин мають меншу пріоритетність через опосередкованість їхнього впливу та невисоку терміновість реалізації інтересів.

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами, як визначено у теоретичному розділі роботи, передбачає їх всебічний аналіз, що охоплює не тільки їх ідентифікацію та пріоритизацію, але і оцінку задоволеності або ступеню реалізації інтересів. Зважаючи на визначені вище сфери інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» (економічні, соціальні, екологічні), така оцінка буде ґрунтуватися на використанні різних методів.

Економічні інтереси передбачають, як було зазначено вище, отримання певних доходів (заробітної плати, дивідендів, відсотків, приросту вартості капіталу тощо) або економію витрат.

За таких умов оцінка ступеню їх реалізації (або задоволеності) вимагає використання кількісних методів і розробки системи показників, що дозволяють у вартісному вимірі надати характеристику таким інтересам. При цьому варто розмежувати зміст напрямів оцінки:

* оцінка ступеню реалізації інтересів має полягати у визначенні міри відповідності реально отриманих вартісних вигід очікуваному їх рівню;
* оцінка задоволеності має ґрунтуватися на побудові системи показників відповідальності, базовий принцип якої полягає у порівнянні внесків і стимулів (інтересів) стейкхолдерів.

Оскільки перший напрям вимагає не тільки чіткого розуміння кожним стейкхолдером власних очікувань, але і кількісний індивідуальний їх вартісний вимір, то в межах даної частини дослідження вважаємо доцільним зупинитися на більш універсальному другому напрямі – кількісній оцінці задоволеності стейкхолдерів, які мають економічні інтереси.

Щодо оцінки задоволеності або ступеню реалізації соціальних і екологічних інтересів, то природа цих інтересів виходить за межі вартісного виміру, що потребує застосування методів якісної оцінки (анкетування, опитування, ранжування за певною бальною шкалою).

Зважаючи на визначені особливості оцінки стейкхолдерів, логіка подальшого дослідження буде полягати в такому:

* розробка системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств;
* формування вибіркової сукупності МРЦ МВС України «Миргород» та апробація розробленої системи показників кількісної оцінки;
* розробка анкет (листів опитування) та проведення якісної оцінки задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств.

Під час розробки системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів стейкхолдерів необхідно для кожної групи визначити обсяги внесків і стимулів. Якщо для частини стейкхолдерів показники внесків і стимулів, що відображають економічні інтереси, як правило, мають вартісний вимір, то для таких ключових груп, як персонал, держава та конкуренти, нами пропонується використовувати кількісні відносні показники продуктивності (результативності) праці, швидкості розрахунків, отримання дозвільних документів розрахунків, частки ринку тощо. Такий підхід, на наш погляд, по–перше, дозволить формалізовано та об’єктивно описати участь ключових стейкхолдерів і, по–друге, ґрунтується на відкритій інформації фінансового та нефінансового характеру.

Досить цікавим є підхід, запропонований в роботі, де автори розглядають внески стейкхолдерів як додану вартість у зміну величини вартості підприємства. Така додана вартість дорівнює дисконтованій величині доходів від взаємодії зі стейкхолдерами за відрахуванням витрат на обслуговування такої взаємодії. Хоча логічність такого підходу не викликає сумнівів, проте, його практична застосовність є дискусійною через високий ступінь умовності віднесення більшої частини доходів підприємства до результатів взаємодії з тими або іншими стейкхолдерами.

Ураховуючи наведені пропозиції та висловлені зауваження, нами розроблено основні правила, за якими пропонується здійснювати оцінку задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів:

* максимальне врахування показників внесків і стимулів стейкхолдерів;
* прямий зв’язок із інтересами стейкхолдерів;
* об’єктивність вхідної інформації;
* формалізованість оцінки;
* можливість однозначної інтерпретації ступеню задоволення інтересів.

З урахуванням цих правил частина показників задоволення інтересів передбачають лише порівняння внесків і стимулів, частина – порівняння із середньогалузевим рівнем, частина – порівняння в динаміці відповідно до досягнутого в минулому періоді рівня показника.

Ґрунтуючись на визначених правилах, пропоновані системи показників внесків і стимулів, а також кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» наведені   
у таблиці 2.2.

Для наочності подання результатів оцінки задоволеності інтересів груп стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» пропонується формування матриці задоволеності інтересів груп стейкхолдерів.

При цьому інтереси стейкхолдера вважаються задоволеними, якщо всі умови забезпечення збалансованості інтересів були виконані, у протилежному випадку інтереси стейкхолдера вважаються незадоволеними.

Дотримуючись логіки, визначеної на початку цього розділу, оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів потребує застосування методів якісної оцінки та розробки відповідної анкети з можливістю бального шкалювання.

Таблиця 2.2. Система показників внесків і стимулів щодо задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Група стейкхолдерів  (ГС) | Склад ГС | Показники | |
| внесків | стимулів (вигід) |
| Персонал | Рада директорів, менеджери, працівники, стажери, профспілки | Продуктивність (результативність) праці | Заробітна плата |
| Власники | Акціонери / Пайовики /Приватні підприємці | Власний капітал | Дивіденди / пайові виплати  Приріст вартості власного капіталу |
| Постачальники | Постачальники ключової сировини, інші | Собівартість сировини та матеріалів | Швидкість розрахунків |
| Держава та регулюючі організації | Законодавчі органи влади, органи ліцензування, сертифікації та стандартизації, профільні міністерства | Швидкість отримання дозвільних документів | Обсяги податкових надходжень; витрати на дозвільні документи |
| Конкуренти | Прямі конкуренти, виробники товарів– замінників | Частка ринку | Розширення присутності на ринку |
| Наукові організації | Університети  Партнери з НДДКР  Дослідницькі центри | Витрати на проведення НДДКР | Доходи від здійснення. НДДКР |
| Засоби масової інформації | Телебачення  Соціальні мережі Інтернет  Радіо  Паперові ЗМІ | Витрати на рекламу та PR | Доходи від реклами та PR |
| Інвестори та кредитори | Інституційні інвестори | Інвестований капітал | Дивіденди  Приріст вартості інвестованого капіталу |
| Банки | Позиковий капітал | Отримані відсотки |
|  |
|  |

**2.3. Оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»**

Звичайно, сама по собі така оцінка є певною мірою суб’єктивною, оскільки ґрунтується на уявленнях респондента щодо досліджуваних явищ / процесів і залежить від його сумлінності та компетентності. Проте, з метою зменшення суб’єктивності анкетування та посилення інформативності його результатів необхідно, на наш погляд, встановити декілька правил:

* питання анкети мають бути чітко сформульованими, однозначними та базуватися на безпосередньому змісті соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів;
* високі оцінки рівня задоволення інтересів мають знаходити підтвердження у офіційних джерелах інформації (як правило, на офіційних сторінках підприємств у вигляді звітів із соціальної відповідальності, аудиторських висновків, отриманих сертифікатів тощо);
* під час виставлення оцінок мають враховуватися зафіксовані факти порушень МРЦ МВС України «Миргород» антимонопольного та трудового законодавства, а також вимог щодо захисту прав споживачів відносно розміщення інформації про склад продукції;
* шкала бальної оцінки має бути зрозумілою для респондента та встановлювати чіткі правила ідентифікації рівня задоволення інтересів від низького до високого.

З метою дотримання першого правила нами визначено зміст можливих внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» (табл. 2.3).

З урахуванням визначеного змісту внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів наступним етапом стало визначення кола респондентів і формулювання питань опитувального листа.

Для цілей даного дослідження в якості респондентів обрано топ– менеджерів МРЦ МВС України «Миргород», які мають інсайдерський погляд на результати взаємодії підприємства з широким колом стейкхолдерів. Аргументи на користь саме такого підходу пов’язані з тим, що за визначеними вище правилами менеджери, виставляючи ті чи інші оцінки, мають виходити з офіційної (публічної) інформації, а не керуватися виключно власним сприйняттям. Крім того, коло ключових стейкхолдерів для досліджуваних підприємств вибіркової сукупності є надзвичайно широким і не завжди прозорим для стороннього запиту.

Наприклад, інформація про комерційних партнерів або постачальників більшості досліджуваних підприємств є закритою, що технічно унеможливлює проведення опитування.

Таблиця 2.3. Характеристика внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Група стейкхолдерів | Склад групи стейкхолдерів | Характеристика | |
| внесків | стимулів (вигід) |
| Персонал | Рада директорів, менеджери, працівники, стажери, профспілки | Відповідальність Компетентність | Зайнятість Безпека  Дотримання прав людини |
| Власники | Акціонери / Пайовики / Приватні підприємці | Відповідальність | Добра репутація |
| Клієнти | Кінцеві споживачі | Лояльність | Якісна, екологічно безпечна продукція |
| Посередники | Лояльність, відповідальність | Прозорість  Етичність партнерства |
| Постачальники | Постачальники ключової сировини, інші | Якісна сертифікована сировина | Прозорість  Етичність партнерства Впровадження екологічних  стандартів |
| Держава та регулюючі організації | Законодавчі органи влади, органи ліцензування, сертифікації та стандартизації, профільні міністерства | Якість і стабільність законодавчої бази Стандарти Прозорість контролю | Прозорість  Якісна, екологічно безпечна продукція  Дотримання законодавчих норм і регламентів Здорове суспільство Зростання соціальної відповідальності у  суспільстві |
| Наукові організації | Університети  Партнери з НДДКР  Дослідницькі центри | Організація і проведення досліджень Компетентність  Відповідальність | Наукова репутація Інноваційні результати Поширення соціальних і екологічних стандартів |
| Громадські професійні організації | Асоціації виробників продукції | Організація суспільних заходів | Репутація  Підвищення професійної грамотності  Дотримання норм виробництва |
| Суспільні організації та місцеві громади | Благодійні та волонтерські організації  Місцеві громадські організації | Організація суспільних заходів | Задоволеність громади дотриманням бізнесом соціальних стандартів та екологічних норм виробництва |
| Засоби масової інформації | Телебачення  Соціальні мережі Інтернет  Радіо  Паперові  ЗМІ | Інформування громадськості | Зростання соціальної відповідальності у суспільстві  Дотримання екологічних норм виробництва |

Зважаючи на це, цільовими респондентами обрано керівників департаментів з розвитку, соціальної відповідальності, виробництва, заступників директорів досліджуваних підприємств.

Вивчення практики проведення опитувань щодо взаємодії зі стейкхолдерами дозволило визначити, що більшість таких досліджень мають вузько прикладний характер і стосуються оцінювання задоволеності певних стейкхолдерів реалізацією окремих програм або проєктів, що унеможливлює використання існуючих анкет для цілей даної роботи. Ураховуючи визначене у табл. 2.3 підґрунтя соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств, нами сформований лист опитування, що охоплює ідентифіковані соціальні та екологічні стимули для персоналу, власників, клієнтів (споживачів і комерційних партнерів), постачальників, держави, наукових організацій, громадських професійних і міських організацій, ЗМІ.

Частина характеристик опитувального листа стосуються задоволення соціальних інтересів стейкхолдерів: створення робочих місць в регіоні розміщення, дотримання прав людини та прав споживачів, уникнення дискримінації, розвиток молоді та персоналу в цілому, охорона здоров’я персоналу та населення в цілому, інновації у просуванні продукції, які вивільняють час працівників, підтримка місцевих постачальників і фермерів. Інші характеристики більшою мірою пов’язані із реалізацією екологічних інтересів стейкхолдерів – безпека місцевого населення, використання сертифікованої міжнародними організаціями какао–сировини, дотримання екологічних стандартів, уникнення шкідливих викидів у довкілля, використання відновлювальних джерел енергії тощо.

Взаємозв’язок сформульованих характеристик із задоволенням інтересів ключових стейкхолдерів наведений на рис. 2.4.

Зважаючи на це, цільовими респондентами обрано керівників департаментів з розвитку, соціальної відповідальності, виробництва, заступників директорів досліджуваних підприємств.

**ЗМІ**

**ГПО**

**СО**

**НО**

**К**

**ПВП**

**Д**

**В**

**П**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

*Умовні позначення*: *П – персонал, В – власники. Д – державні органи влади та регулюючі організації, ПВП – постачальники–виробники та посередники, К – клієнти (кінцеві споживачі та посередники), НО – наукові організації, СО – суспільні організації та місцеві громади, ГПО – громадські професійні організації, ЗМІ – засоби масової інформації; 1 ... 20 – порядкові номера характеристик із листа опитування*

Рис. 2.4. Взаємозв’язок сформульованих характеристик із соціальними та екологічними інтересами ключових стейкхолдерів МРЦ МВС   
України «Миргород»

З метою проведення оцінки рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів на основі сформульованих характеристик нами запропоновано використання 5–бальної шкали, де 1 бал означає, що підприємство не приділяє належної уваги прояву характеристики, 5 балів – підприємство повністю дотримується визначеного принципу (наприклад, складається соціальна звітність або є інше офіційне підтвердження реалізації інтересу).

Систематизація та обробка цих результатів за ключовими стейкхолдерами здійснена нами за видами інтересів з використанням моделі середньої арифметичної отриманих оцінок. Зважування бальних оцінок не проводилося через некоректність визначення пріоритетності з позицій сторонніх осіб.

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКОХЕЛДАРАМИ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ІЗ СТЕЙКОХЕЛДАРАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

**3.1. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами із стейкхолдерами медичного закладу**

Для удосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, науковцями було запропоновано різні підходи до категоризації стейкхолдерів та розробці стратегій взаємодії підприємства з ними. Так, Саваж Дж. та ін., Карлсен Дж. виокремлюють чотири категорії стейкхолдерів: із високим потенціалом загроз і можливостей кооперації з підприємством, не підтримуючі дії підприємства, підтримуючі кооперацію, другорядні.

Для цих категорій стейкхолдерів пропонуються чотири різні стратегії: співпраці, що передбачає налагодження співробітництва зі стейкхолдером, який має високий потенціал загроз і можливостей); захисту, яка спрямована на уникнення загроз непідтримуючих стейкхолдерів; залучення, зміст якої полягає у максимальній взаємодії із підтримуючими стейкхолдерами для реалізації можливостей кооперації; моніторингу, що передбачає спостереження за другорядними стейкхолдерами, які мають низький потенціал загроз та можливостей співпраці.

Слід зазначити, що Фріман Е. та ін. за схожим підходом запропонували категоризувати стейкхолдерів відповідно до їхньої спроможності до змін. Зокрема виділяються стейкхолдери «ті, що качаються» (мають можливість впливати на результат конкретної ситуації), «захисні» (можуть перешкоджати підприємству досягти своїх цілей), «наступальні» (можуть сприяти досягненню цілей, але представляють невелику загрозу) и «утримуючі» (надають мало допомоги або завдають небагато шкоди).

Бан М. та ін. пропонують шість стратегій управління зацікавленими сторонами: лідерства (не існує явних лідерів серед стейкхолдерів і підприємство може обрати керівну роль щодо взаємовідносин з ними), співпраці (підприємство вступає до стратегічних альянсів або партнерських відносин із зацікавленими сторонами), залучення (на підприємстві існує необхідність контролювати відносини з стейкхолдерами), захисту (має прояв руйнівна поведінка стейкхолдерів щодо підприємства), освіти (передбачає зміцнення комунікаційних зв'язків підприємства з важливими учасниками взаємовідносин) та моніторингу (підприємство збирає інформацію та спостерігає за ключовими стейкхолдерами).

Лоуш К. та Баетен К., Акерман Ф. та Еден К., Джонсон Г. та ін. пропонують матрицю влади та інтересів, яка класифікує зацікавлених сторін щодо владних повноважень та ступеня зацікавленості в підтримці або протистояння конкретній стратегії. Зокрема , автори пропонують виділяти ключових гравців (з якими рекомендується налагоджувати тісний контакт); впливових стейкхолдерів (для яких доцільним вважається задоволення запитів), спотерігаючих стейкхолдерів (співпраця з якими підтримується інформуванням), незначних гравців (рівень взаємодії з якими обмежується моніторингом за їхніми діями).

Форд Р. та ін. пропонують розширену матрицю для категоризації зацікавлених сторін та визначення найкращої стратегії управління ними. Авторами виокремлюються шість категорій стейкхолдерів, для яких запропоновано відповідні стратегії управління: критичні друзі (стратегія підтримки дружніх відносин), слабкі друзі (стратегія нагадування про себе), тихі конкуренти (стратегія встановлення дружніх відносин для уникнення майбутніх проблем), байдужі (стратегія встановлення дружніх відносин за наявності часу), агресивні конкуренти (стратегія перетворення «ворогів» на друзів) і заздрісні (стратегія перетворення друзів) Маон Ф. та ін., Раненген Х. запропонували до первинних стейкхолдерів (споживачі, постачальники, працівники, інвестори) та вторинних (наукові, неурядові організації, регуляторні органи, ЗМІ, конкуренти) використовувати відповідні засоби взаємодії на корпоративному, організаційному, управлінському рівнях.

Слід відзначити, що представлені напрацювання базуються на задоволенні, насамперед, інтересів підприємства. Проте інший підхід, коли задоволення інтересів стейкхолдерів є першочерговим, майже не розглядається в літературі, що актуалізує пошуки в даному напрямі.

Відзначимо, що визначені вище рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів можна подати у матриці задоволеності інтересів стейкхолдера МРЦ МВС України «Миргород» (див. рис. 3.1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Первинні інтереси  (економічні) | Задоволені | {1; 0; 1} {1; 1; 0}  Відносна задоволеність інтересів | {1; 1; 1}  Задоволеність |
| Незадоволені |  | {0; 1; 1} |
| {0; 0; 0} {0; 1; 0}{0; 0; 1} | {1; 0; 0} |
| Незадоволеність | Низька задоволеність |
|  |  | Незадоволені | Задоволені |
|  |  | Вторинні інтереси (соціальні та екологічні) | |

Рис. 3.1. Матриця задоволеності інтересів стейкхолдера МРЦ МВС   
України «Миргород»

Дана матриця є вихідною для формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів, що безумовно є важливим напрямом управління взаємовідносинами підприємства зі стейкхолдерами. Далі нами запропоновано, виходячи з рівнів та типів задоволеності визначити типи та підтипи стейкхолдерів з позиції задоволеності їхніх інтересів:

* задоволений стейкхолдер, інтереси якого задовольняються повною мірою;
* відносно задоволений стейкхолдер, інтереси якого задоволені більшою мірою. Виділяються два підтипи: економіко–соціально задоволений стейкхолдер та економіко–екологічно задоволений стейкхолдер;
* умовно задоволений стейкхолдер, інтереси якого задоволені частково. Виділяються два підтипи: економічно задоволений стейкхолдер та соціально–екологічно задоволений стейкхолдер;
* незадоволений стейкхолдер, інтереси якого більшою мірою не задоволені або взагалі не задоволені. Виділяються такі підтипи: економіко– екологічно незадоволений стейкхолдер, економіко–соціально незадоволений стейкхолдер та абсолютно незадоволений стейкхолдер.

Визначені типи та підтипи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів у відносинах з підприємством, табл. 3.1.

Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з абсолютно задоволеним стейкхолдером полягає у підтримці досягненого рівня задоволення усіх його інтересів, завдяки чому формується довгостроковий ефект підтримки взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдером.

Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з відносно задоволеним стейкхолдером полягає у переміщенні його з другого до першого квадранта матриці стратегій зростання задоволеності стейкхолдерів, тобто зробити з відносно задоволеного стейкхолдера задоволеного стейкхолдера. Стратегія для економіко–екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів. Стратегія для економіко–екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів.

Дві можливих стратегій можна виділити для умовно задоволеного стейкхолдера пов’язаних з переміщенням з третього квадранта матриці до другого (відносно задоволеного стейкхолдера) або першого (абсолютно задоволеного стейкхолдера).

Таблиця 3.1. Стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера за типами задоволеності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стейкхолдера | Підтип стейкхолдера | Стратегія підприємства шодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера |
| Задоволений стейкхолдер | Абсолютна задоволений стейкхолдер | Стратегія підтримки досягненого рівня задоволення усіх інтересів стейкхолдера |
| Відносно задоволений стейкхолдер | Економіко– соціально задоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера |
| Економіко– екологічно задоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера |
| Умовно задоволений стейкхолдер | Соціально– екологічно задоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера |
| Економічно задоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдера |
| Незадоволений стейкхолдер | Економіко– екологічно незадоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера. Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера |
| Економіко– соціально незадоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера  Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера |
| Абсолютно незадоволений стейкхолдер | Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера  Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера  Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера  Стратегія концентрації зусиль на задоволені ключових інтересів стейкхолдера  Стратегія заміни (пошук іншого  Стейкхолдера з більш заниженими інтересами) |

Стратегія соціально–екологічно задоволеного стейкхолдера пов’язана з підвищенням рівня задоволеності економічних інтересів стейкхолдера та підтримкою на досягнутому рівні соціальних та економічних інтересів. У випадку, коли реалізація цієї стратегії принесе успіх, умовно задоволений стейкхолдер стане абсолютно задоволеним. Стратегія економічно задоволеного стейкхолдера пов’язана з підвищенням рівня задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдера. Залежно від досягнутих результатів, а саме задоволення соціальних або екологічних інтересів, умовно задоволений стейкхолдер стане відносно задоволеним, а у випадку одночасного задоволення соціальних і екологічних інтересів, стане абсолютно задоволеним стейкхолдером.

Стратегії роботи з незадоволеними стейкхолдерами є найбільш багатоваріантними, оскільки для поліпшення взаємовідносин можуть передбачати переміщення до третього (умовно задоволеного стейкхолдера), другого (відносно задоволеного стейкхолдера) або першого (задоволеного стейкхолдера) квадрантів матриці. Стратегії економіко–екологічно незадоволеного стейкхолдера передбачають підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності соціальних інтересів. Стратегії економіко–соціально незадоволеного стейкхолдера полягають у проведенні роботи з підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності екологічних інтересів.

Стратегії абсолютно незадоволеного стейкхолдера є різновекторними. Якщо намагатися поліпшити взаємовідносини з таким підтипом стейкхолдера підприємству необхідно докласти зусиль щодо підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або екологічних інтересів стейкхолдера або соціальних інтересів стейкхолдера. Можливий варіант стратегії з концентрацією зусиль на усіх напрямках одночасно економічному, соціальному та екологічному. Якщо досягти успіху не вдається, то може розглядатися варіант стратегії заміни стейкхолдера з більш заниженими інтересами, які підприємству буде простіше задовольнити, завдяки чому покращяться взаємовідносини з таким стейкхолдером.

**3.2. Напрями удосконалення управління взаємовідносинами з ключовими** **стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород»**

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами має відбуватися відповідно визнаних міжнародних стандартів, що дозволить краще розуміти усіма задіяними сторонами комплексу заходів із управління взаємовідносинами між ними. Основним найбільш уживаним таким стандартом на сьогодні є AA1000SES – Stakeholder Engagement Standard. Базуючись на положеннях цього стандарту, а також розробленої системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, науково–методичних підходах до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів, а також до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, обґрунтованих стратегій задоволення інтересів власників та інших груп стейкхолдерів пропонуються методичні рекомендації щодо вдосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами підприємств.

Стандарт АА1000SES 2015 рекомендує встановлювати взаємовідносини зі стейкхолдерами на чотирьох основних етапах (див. рис. 3.2).

Планування

Підготовка

Впровадження плану залучення

Спостереження та покращення

Рис. 3.2. Процеси встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами

На підставі рекомендацій стандарту Стандарту АА1000SES 2015, принципів і етапів системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами запропоновано рекомендації щодо взаємодії зі стейкхолдерами.

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами на МРЦ МВС України «Миргород» на базі Стандарту АА1000SES 2015 має вибудовується у такий спосіб:

1. Планування взаємовідносин. Метою даного етапу є побудова взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку фармацевтичної компанії:
   * + визначення цілей взаємовідносин зі стейкхолдерами фармацевтичної компанії;
     + ідентифікація стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» за критеріями влади, інтересів і значущості;
     + пріорітизація стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» за рівнем впливу;
     + визначення значущих інтересів і очікувань стейкхолдерів (у розрізі економічних, соціальних та екологічних інтересів) за допомогою методу

«мозкового штурму», матриці значущості;

* + - розробка стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами фармацевтичної компанії;
    - розробка плану взаємодії, затвердження ключових показників ефективності.

У процесі ідентифікації стейкхолдерів, МРЦ МВС України «Миргород» варто визначити критерії, за якими вона буде виявляти стейкхолдерів.

Рекомендується затвердити ключові показники ефективності для оцінки надалі результативності реалізованих стратегій взаємовідносин зі стейкхолдерами.

1. Підготовка взаємовідносин. Метою даного етапу є розвиток організаційного потенціалу, що необхідний для ефективного процесу залучення стейкхолдерів у взаємовідносини з фармацевтичної компанією. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку підприємства:
   * + визначення інструментів взаємовідносин. Враховуючи різні рівні взаємовідносин, можливі такі інструменти взаємовідносин: консультації (анкетування, фокус–групи, зустрічі з окремими стейкхолдерами, публічні зустрічі і семінари, онлайн–механізми зворотного зв'язку, консультативний комітет); переговори (колективні переговори з співробітниками через професійні об'єднання), залучення (форуми за участю різних стейкхолдерів, консультативні комісії, процеси з досягнення консенсусу, спільні процеси прийняття рішень, фокус–групи, онлайн–системи зворотного зв'язку), співпраця (спільні проєкти, спільне підприємство, партнерства, багатосторонні ініціативи, інтегрування в процес управління та прийняття рішень, інтеграція стейкхолдерів в систему управління, стратегічний і операційний менеджмент); вибір найбільш ефективних із них (з використанням багатовимірної матриці Ейзенхауера – значущість, терміновість, ресурси);
     + нарощування і зміцнення ресурсного потенціалу МРЦ МВС України «Миргород» для підвищення ефективності взаємовідносин зі стейкхолдерами. Формування необхідного ресурсного потенціалу, насамперед фінансового та кадрового, сприятиме більш ефективній організації взаємовідносин зі стейкхолдерами;
     + реалізація взаємовідносин, розуміння інтересів і задоволення очікувань стейкхолдерів.
2. Впровадження взаємовідносин. Метою даного етапу є забезпечення задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах МРЦ МВС України «Миргород» з ними. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку фармацевтичної компанії:
   * + оцінка задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів фармацевтичної компанії, що базується на системі відносних показників кількісної оцінки та побудові матриці задоволення економічних інтересів держави, персоналу, власників, інвесторів, клієнтів, постачальників та інших стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»;
     + анкетування стейкхолдерів у частині задоволеності їхніх соціальних та екологічних інтересів;
     + оцінка результативності взаємовідносин зі стейкхолдерами на основі розрахунку трьохкомпонентного показника задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства.

МРЦ МВС України «Миргород» має реагувати на поведінку своїх стейкхолдерів, завдяки чому вибудовується напрям розвитку взаємовідносин із ними. Оцінка ефективності реалізації інтересів усіх стейкхолдерів підприємства має забезпечувати прийняття заходів щодо вдосконалення взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами шляхом коригування стратегій взаємовідносин з кожним стейкхолдером.

1. Вдосконалення взаємовідносин. Метою даного етапу є покращення стану взаємовідносин МРЦ МВС України «Миргород» з його стейкхолдерами. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку МРЦ МВС України «Миргород» і:
   * + впровадження, засвоєння й передача знань, отриманих у процесі взаємодії зі стейкхолдерами для підвищення ефективності управління взаємовідносинами у МРЦ МВС України «Миргород». За результатами оцінки задоволеності економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів, визначаються основні причини невиконання планових показників і формуються заходи щодо їхнього вдосконалення. Накопичений досвід взаємовідносин зі стейкхолдерами є запорукою підвищення ефективності управління взаємовідносинами шляхом більш ефективної організації взаємодії та реалізації визначених інтересів;
     + перегляд стратегії взаємовідносин відповідно до отриманих результатів оцінки рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.

Рекомендується використання науково–методичного підходу до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород», що ґрунтується на оцінці рівня задоволеності економічних, соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів промислових підприємств, матричному співставленні задоволення їхніх первинних і вторинних інтересів та обґрунтуванні типу поведінки підприємства залежно від типу задоволеності його стейкхолдерів.

Стратегію взаємовідносин зі стейкхолдерами рекомендується періодично переглядати залежно від оцінки взаємовідносин із ними. Перегляд стратегій зростання рівня задоволеності інтересів МРЦ МВС України «Миргород» у площині власник та інші стейкхолдери рекомендуються проводити за допомоги матриці задоволеності інтересів власника та стейкхолдера. Вищевикладе дало змогу побудувати карту управління взаємовідносинами підприємства зі стейкхолдерами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Карта управління взаємовідносинами МРЦ МВС України «Миргород» зі стейкхолдерами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *І. Планування взаємовідносин* | | |
| Мета | Заходи | Результат |
| Побудова взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами | визначення цілей | Сформований план дій щодо взаємовідносин з кожним конкретним стейкхолдером |
| ідентифікація стейкхолдерів |
| пріорітизація стейкхолдерів |
| визначення значущих інтересів стейкхолдерів |
| розробка стратегії |
| розробка плану взаємодії |
| *ІІ. Підготовка взаємовідносин* | | |
| Мета | Заходи | Результат |
| розвиток організаційного потенціалу, що необхідний для ефективного процесу залучення стейкхолдерів у взаємовідносини з підприємством | визначення інструментів взаємовідносин | Готовність підприємства до реалізації плану взаємодії з кожним конкретним стейкхолдером |
| нарощування і зміцнення ресурсного потенціалу |
| реалізація взаємовідносин |
| *ІІІ. Впровадження взаємовідносин* | | |
| Мета | Заходи | Результат |
| забезпечення задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах підприємства з ними | оцінка задоволеності економічних інтересів | Реалізація інтересів підприємства та його стейкхолдерів |
| оцінка задоволеності соціальних та екологічних інтересів |
| оцінка результативності взаємовідносин |
| *ІV. Вдосконалення взаємовідносин* | | |
| Мета | Заходи | Результат |
| покращення стану взаємовідносин підприємства з його стейкхолдерами | впровадження, засвоєння й передача знань | Підвищення ефективності взаємовідносин підприємства зі стейкхолдером |
| перегляд стратегії взаємовідносин |

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами необхідна для зниження ризиків, пов’язаних із негативними реакціями з боку незадоволених стейкхолдерів. Дані заходи покликані забезпечити сталий розвиток МРЦ МВС України «Миргород» МРЦ МВС України «Миргород», довірливе ставлення до нього з боку стейкхолдерів, а також додаткові переваги в конкурентній боротьбі.

Проведені дослідження дали можливість визначити. що для формування загальної оцінки рівня задоволеності стейкхолдерів необхідно розробити методичний інструментарій такої оцінки, яка стане підґрунтям для формування подальших дій щодо зростання задоволеності від взаємодії з підприємством.

Комплексну оцінку задоволеності інтересів стейкхолдера МРЦ МВС України «Миргород» пропонується визначати за трикомпонентним показником задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства, який ураховує задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород». За результатами розрахунку пропонується розрізняти рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів.

Виходячи з рівнів та типів задоволеності запропоновано визначити типи та підтипи стейкхолдерів із позиції задоволеності їхніх інтересів. Визначені типи та підтипи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах із підприємством.

Використовуючи матрицю задоволеності інтересів стейкхолдера, нами зроблено позиціювання типів стейкхолдерів за рівнем задоволеності із визначенням можливих стратегій підприємства щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера.

Проведені розрахунки оцінки рівня задоволеності засвідчили, що найгірше задовольнялися економічні інтереси інвесторів та власників, що пов’язано, насамперед, нестабільною практикою сплати дивідендів на підприємствах, водночас найбільше задовольнялися інтереси конкурентів. Соціальні інтереси стейкхолдерів переважно задоволені МРЦ МВС України «Миргород», особливо це стосується громадських організацій та ЗМІ. Найгірше із соціальних інтересів враховано інтереси наукових організацій.

Серед аналізованих груп стейкхолдерів найменше задоволено екологічних інтересів клієнтів, що пов’язано з тим, що не всі підприємства організували виробництво продукції для населення з особливими потребами, що вплинуло на оцінку задоволеності екологічних інтересів клієнтами.

За результатами комплексної оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород» найбільш не задоволеною групою стейкхолдерів є власники, інтереси яких задовольняються меншою мірою, а найбільш задоволеним стейкхолдером є держава.

Зроблено висновок, що від рівня задоволеності інтересів власників залежить напрям розвитку підприємства, а також взагалі його існування. Питання задоволення інтересів власників є багато в чому визначальним для його подальшого стратегічного розвитку. Тому розроблено методичний інструментарій щодо обґрунтування стратегій забезпечення інтересів власників підприємства. За результатами його апробації встановлено, що у вибірковій сукупності підприємств

МРЦ МВС України «Миргород» спостерігається незадоволення інтересів власників відносно інших груп стейкхолдерів, що негативно відображається на стимулах їхньої участі в діяльності таких підприємств. Критичним для 8 підприємств є ігнорування інтересів клієнтів, що безперечно відображається на результуючих показниках їхньої діяльності.

Отже, для виправлення ситуацій, що склалися, таким МРЦ МВС України «Миргород» варто реалізовувати стратегії спрямовані на зростання задоволеності інтересів власників та клієнтів.

**ВИСНОВКИ**

1. Визначено, що стейкхолдерська теорія підприємства існує як окремий напрям економічних досліджень та активно обговорюється науковцями вже близько чверті століття. При цьому частина дослідників обстоює саме її практичну значущість, а решта – наголошує на теоретичній і розглядає як вагомий внесок у розробку теорій підприємства і стратегічного менеджменту.
2. Обґрунтовано, що стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу із якими взаємодіє підприємство та які здатні вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства, склад його ресурсів або стратегію.
3. З наведених численних визначень стейкхолдерів, можна зробити висновок, що рівень взаємодії підприємства на різних груп впливу або індивідів та навпаки буде не однаковим, що потребує певної систематизації різних за впливом стейкхолдерів для продуктивної взаємодії з ними. З цією метою в науці розроблено класифікації стейкхолдерів. Слід відзначити, що в науковій літературі існують надзвичайно різноманітні погляди щодо класифікації груп стейкхолдерів.
4. Загалом будь–якi iнтереси тiсно пов'язанi мiж собою, оскiльки за своєю найглибшою сутнiстю вони завжди вiдображають iнтереси людини як соцiальної iстоти, проте такий стан речей не тiльки не суперечить наявностi чисельних рiзновидiв iнтересiв, але i багато в чому його пояснює. Так, однiєю з найважливiших цiлей об'єднань, що створюються людьми в процесi життедiяльностi, є задоволення корiнної потреби кожного учасника такого об'єднання, а саме забезпечення iндивiдуальної безпеки. В свою чергу, перебування у безпецi потребують i створенi людьми об'єднання, нарощуючи масштаб утворення яких – вiд особи до країни в цiлому – можна дiйти висновку, що потреба у безпецi є найголовнiшим iнтересом будь-якої держави.
5. Водночас природне розмаїття iнтересiв, властиве суб'єктам соцiуму, є такою ж природною причиною виникнення конфлiктiв, що, в свою чергу, слугує однiєю з головних причин виникнення загроз безпецi будь–якого соцiального об'єднання. Однак не можна не погодитися й з тим, що здатнiсть узгоджувати будь–якi iнтереси або, щонайменше, знаходити компромiс, є певним мiрилом духовного здоров'я, а отже, й мiрилом можливостi перебування в безпецi.
6. Зазначено, що управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо ураховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб’юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ–менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності.
7. Об’єкти управління формують сукупність ціннісних інтересів для підприємства, що визначає необхідність формування взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Основне завдання керівництва підприємства є переведення об’єктів управління із початкового стану у кінцевий для досягнення поставлених цілей його діяльності, що досягається задоволенням інтересів стейкхолдерів підприємства.
8. У другому розділі дана характеристика МРЦ МВС України «Миргород» – здоровниця є структурним пiдроздiлом МВС України, який призначений для надання лiкування та реабілітації, вiдпочинку співробітникам органів внутрішніх справ, вiйськовослужбовцям вiйськ внутрiшньої та конвойної охорони МВС України, членам їх сімей, пенсіонерам органів внутрішніх справ, учасникам ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, учасникам бойових дій, інвалідів усіх категорій та будь-яких інших громадян з захворюваннями органiв травлення.
9. Ідентифікацію стейкхолдерів за рівнем влади здійснимо з урахуванням того, що влада – це ступінь / рівень, який визначає можливості доступу учасника відносин до фізичних, матеріальних, репутаційних ресурсів іншої сторони для нав’язування / здійснення своїх ідей, інтересів, бажань. Як зазначає автор, доступність цих ресурсів – величина мінлива, а, отже, влада може бути не тільки отримана, але і втрачена. Відповідно до наведеного визначення, характеристику стейкхолдерів за ступенем влади нами надано з позицій їхньої здатності чинити прямий або опосередкований (непрямий) вплив на діяльність МРЦ МВС України «Миргород», використовуючи різні механізми та інструменти.
10. З урахуванням наведених теоретичних положень, аналітичних аргументів і власних логічних пропозицій здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород»за критеріями влади, інтересів і значущості.
11. Для цілей даного дослідження в якості респондентів обрано топ– менеджерів МРЦ МВС України «Миргород», які мають інсайдерський погляд на результати взаємодії підприємства з широким колом стейкхолдерів. Аргументи на користь саме такого підходу пов’язані з тим, що за визначеними вище правилами менеджери, виставляючи ті чи інші оцінки, мають виходити з офіційної (публічної) інформації, а не керуватися виключно власним сприйняттям. Крім того, коло ключових стейкхолдерів для досліджуваних підприємств вибіркової сукупності є надзвичайно широким і не завжди прозорим для стороннього запиту.
12. Ґрунтуючись на визначених правилах, пропоновані системи показників внесків і стимулів, а також кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів МРЦ МВС України «Миргород».
13. У третьому розділі обґрунтовано, що для удосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, науковцями було запропоновано різні підходи до категоризації стейкхолдерів та розробці стратегій взаємодії підприємства з ними. Для цих категорій стейкхолдерів пропонуються чотири різні стратегії: співпраці, що передбачає налагодження співробітництва зі стейкхолдером, який має високий потенціал загроз і можливостей); захисту, яка спрямована на уникнення загроз непідтримуючих стейкхолдерів; залучення, зміст якої полягає у максимальній взаємодії із підтримуючими стейкхолдерами для реалізації можливостей кооперації; моніторингу, що передбачає спостереження за другорядними стейкхолдерами, які мають низький потенціал загроз та можливостей співпраці.
14. Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з відносно задоволеним стейкхолдером полягає у переміщенні його з другого до першого квадранта матриці стратегій зростання задоволеності стейкхолдерів, тобто зробити з відносно задоволеного стейкхолдера задоволеного стейкхолдера. Стратегія для економіко–екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів. Стратегія для економіко–екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів.
15. Визначено, що стратегії роботи з незадоволеними стейкхолдерами є найбільш багатоваріантними, оскільки для поліпшення взаємовідносин можуть передбачати переміщення до третього (умовно задоволеного стейкхолдера), другого (відносно задоволеного стейкхолдера) або першого (задоволеного стейкхолдера) квадрантів матриці. Стратегії економіко–екологічно незадоволеного стейкхолдера передбачають підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності соціальних інтересів. Стратегії економіко–соціально незадоволеного стейкхолдера полягають у проведенні роботи з підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності екологічних інтересів.
16. У роботі побудовано взаємовідносини зі стейкхолдерами МРЦ МВС України «Миргород» на базі Стандарту АА1000SES 2015.
17. Стратегію взаємовідносин зі стейкхолдерами рекомендується періодично переглядати залежно від оцінки взаємовідносин із ними. Перегляд стратегій зростання рівня задоволеності інтересів МРЦ МВС України «Миргород» у площині власник та інші стейкхолдери рекомендуються проводити за допомоги матриці задоволеності інтересів власника та стейкхолдера.
18. Реалізація запропонованих рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами необхідна для зниження ризиків, пов’язаних із негативними реакціями з боку незадоволених стейкхолдерів. Дані заходи покликані забезпечити сталий розвиток підприємства, довірливе ставлення до нього з боку стейкхолдерів, а також додаткові переваги в конкурентній боротьбі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

|  |
| --- |
| 1. A1000SES Technical Committee. Account Ability's Stakeholder Engagement Standard АА1000SES. Available online. 2015. URL: https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES\_2015pdf. (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. [Аванесова Н.Е. (2009). Класифікація зацікавлених сторін торговельного підприємства, Наука и инновации. 2009. URL: http://www.rusnauka.com/26\_NII\_2009/Economics/51961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51961.doc.htm) (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155. |
| 1. Анализ стейкхолдеров проєкта. URL: https://onagile.ru/trends/agile /stakeholders–matrix (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Андросюк Ю. Є., Балан В. Г. Нечітка модель управління взаємодією зі стейкхолдерами в проєкті впровадження сіркополімерів у ключові галузі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3.  С. 30–40. |
| 1. Ареф’єва О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9.  С. 80. |
| 1. Бас Ю. В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Наука й економіка*. 20134 № 2. С.115–120. |
| 1. Баюра Д.О., Шульга М.Г. Методологічні підходи до оцінювання впливу стейкхолдерів та рівні корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2018. Вип. 2. С. 9–20. |
| 1. [Безручко О. О. Значення інтересів стейкхолдерів упроцесі управління діяльністю підприємства. Динамика научных исследований. 2010. Retrieved from. URL: http://www.rusnauka.com/18\_DNI\_2010/Economics/69677.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm) (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики.* 2013. № 4 (48). С. 418 – 422. |
| 1. Величко В.А. Сучасні підходи до управління взаємодією стейкхолдерами будівельних підприємств. *Приазовський економічний вісник.*2020. № 3. С. 89. |
| 1. Верхоглядова Н.І., Кононова, І.В. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2011. № 53. С. 187–197. |
| 1. Взаємодія з зацікавленими сторонами. «Український Рітейл». URL: https://brusnichka.com.ua/ua/o\_kompanii/ustoychivoerazvitie/ vzaimodeystvie–s–zainteresovannymi–storonami.php (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Гайдаєнко О.В. Управління стейкхолдерами лікувальних проєктів. *Управління проєктами та розвиток виробництва.* 2016, №4 (60).  С. 89 – 97. |
| 1. Галимзянов М. Д. Методики анализа стейкхолдеров проєкта. *Молодой ученый.*  2019. № 35 (273). С. 35–37. URL: https://moluch.ru/archive/273/62188/ (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. № 1. С. 156–160. |
| 1. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87).  С. 9–16. |
| 1. Горохова Т. В. Урахування рівноваги інтересів взаємодії суб’єктів господарювання у рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Економічний вісник Національного гірничого університету. 2012. № 3. С. 76–79. |
| 1. [Госн С. Проблеми розвитку промисловості в Україні. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., присв. 50–річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі (18 травня 2017 р.,  м. Харків). 2017. URL: http://www.hduht.edu.ua/images/ hduht/nauka/conf/2017/tezi2–18.05.17.pdf.](http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi2-18.05.17.pdf) (дата звернення: 12.05.2022). |
| 1. Гошовська В.А., Мироненко П.В., Босак О.З. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень : навчально–методичний посібник. Київ: НАДУ, 2010. 88 с. |
| 1. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства . *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2010. №2(52). С.233–236. |
| 1. Домашенко М. Д., Савельєва Г.С. Кондитерська галузь в Україні, *Економічні проблеми сталого розвитку*: мат. доп. Міжн. наук.–практ. конф., м. Суми, 3–5 квітня 2012 р. Суми: СумДУ, 2012. № 8. С. 91–93. |
| 1. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: погляди різних стейкхолдерів. К. : Регіональний аспект, 2008. 60 с. |
| 1. Камишникова Е. В. Модель стейкхолдер–менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 34. С. 394–400. |
| 1. Камишникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер–менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1.  С. 84–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\_2016\_1\_15 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Коваленко В., Сергєєва О. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс*. 2020. *1*(2). С. 75–85. |
| 1. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: http://www.vestnik–econom.mgu.od.ua/journal/2017/25–1–2017/29.pdf (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Мамонов К. А. Стейкхолдерно–орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія.Харк. нац. акад.. міськ. госп–ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 249 с. |
| 1. Медичний реабілітаційний центр МВС України «МИРГОРОД» [Opendatabot](https://opendatabot.ua/). URL: https://opendatabot.ua/c/08733819 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Медичний реабілітаційний центр МВС України «МИРГОРОД» Travel4you. URL: https://travel4you.com.ua/listing/medichnij-reabilitaczijnij-czentr-mvs-ukra%D1%97ni-mirgorod/(дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Мирошниченко Ю.О., Бондар А.В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки україни в контексті КСВ. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 5. С. 71 – 74. |
| 1. Олексів І. Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2014. 41 с. |
| 1. Поблоцький О. Стейкхолдери стратегії кормозабезпечення, які наші цінності? URL: https://fenix–agro.com/opinion/100 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Поплавська О.В. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6967/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%81\_%D0%BA%D0%B0\_–\_2017–1.pdf (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Потрашкова Л. В. Влияние партнерских отношений на потенциал предприятия. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 4, Т. 1.  С. 188–193. |
| Постійний зв’язок із стейкхолдерами є невід’ємною складовою  якісної  практичної підготовки  здобувачів. URL: https://lduvs.edu.ua/2020/10/postijnyj–zvyazok–iz–stejkholderamy–ye–nevidyemnoyu–skladovoyu–yakisnoyi–praktychnoyi–pidgotovky–zdobuvachiv/ (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Работа со стэйкхолдерами. URL: https://itplus.org.ua/rabota–so–stejkholderami/ (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Рибак А.І., Азарова І.Б. Управління зацікавленими сторонами в проєктному менеджменті : монографія. Одеса : ОДАБА, 2017. 145 с. |
| 1. Робота стейкхолдерів в умовах війни. URL: https://financial.lnu.edu.ua/news/robota–steykkholderiv–v–umovakh–viyny (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Селандер Й. Управление заинтересованными группами. *Менеджер по персоналу*. 2008. №3. URL: http://hrliga.com/index.php?module= profession&op=view&id=845 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. *Семененко І. М.*Сталий розвиток регіону: цілі підприємств та їх взаємодія із стейкхолдерами. Ефективна економіка № 12. 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5829 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць, Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск 12.  С. 348–353. |
| 1. Співпраця зі стейкхолдерами у процесі підготовки докторів філософії. URL: http://ipood.com.ua/novini/spvpracya–z–steykholderami–u–procesi–pidgotovki–doktoriv–filosofi/ (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Стейкхолдер. URL: http://sewiki.ru/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0% |
| 1. Стейкхолдер – что это, матрица и анализ. URL: https://retireearly.ua /financial–literacy/stakeholders (дата звернення: 12.05.2023). |
| Стейкхолдери: що таке і чому важливі. URL: https://smartik.kiev.ua/stejkkholdery–shcho–take–i–chomu–vazhlyvi/ (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. [Трифонова А.И. Анализ існуючих моделей та інструментів управління стейкхолдерами проєкту URL: https://www.researchgate.net/publication/ 339279223\_ANALIZ\_ISNUUCIH\_MODELEJ\_TA\_INSTRUMENTIV\_UPRAVLINNA\_STEJKHOLDERAMI\_PROEKTU](https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Alona-Igorivna-Trifonova-2170638434) (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Фаринович І. В. , Паславська В. В., Квасній Л. Г. Теорія зацікавлених сторін: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9583 (дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Хто такі стейкхолдери і як із ними дружити. Brainrain. URL: https://brainrain.com.ua/uk/hto-taki-steykholderi-ua/(дата звернення: 12.05.2023). |
| 1. Щербак Н.В. Налагодження ефективної взаємодії між основними стейкхолдерами процесу аналізу політики (в умовах реформування державного управління). *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. Вип. 20. С. 12 – 16. |

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Ліжковий фонд. Виконання плану ліжко-днів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування | Показники | | | |
| МРЦ | | Пансіонат з курортною поліклінікою | |
| 2018 р. | 2019 р. | 2018 р. | 2019 р. |
| Число штатних ліжок | 100 | 100 | 60 | 60 |
| Число фактично розгорнутих ліжок | 100 | 100 | 60 | 60 |
| З них : постійно цілий рік | 100 | 100 | 60 | 60 |
| в місяць максимального розгортання | 100 | 100 | 60 | 60 |
| Річний план заїзду хворих (відпочиваючих) | 1739 | 1620 | 1043 | 972 |
| Поступило хворих (відпочиваючих) за рік | 1876 | 2045 | 826 | 733 |
| з них : за плановими путівками | 1660 | 1889 | 826 | 733 |
| за направленнями | 26 | 31 | - | - |
| по однономерних путівках | - | - | - | - |
| за додатковими путівками | 216 | 125 | - | - |
| за путівками, що продані на місці | - | - | 826 | 733 |
| путівками за обміном | - | - | - | - |
| % виконання плану заїзду | 107,8 | 126,2 | 79,2 | 75,4 |
| Річний план ліжко – днів по графіку | 36500 | 36500 | 21900 | 21900 |
| Річний план л/днів (340) | 35405 | 34020 | 21243 | 20412 |
| Фактичне виконання плану ліжко – днів | 32121 | 35626 | 10556 | 9082 |
| % виконання плану ліжко – днів | 90,7 | 104,7 | 49,6 | 44,5 |
| Запізнилось хворих (відпочиваючих) | 145 | 144 | - | - |
| ними втрачено ліжко - днів | 253 | 243 | - | - |
| Виїхало раніше терміну (осіб) | 102 | 52 | - | - |
| ними втрачено ліжко – днів | 565 | 313 | - | - |
| Реевакуйовано осіб | - | - | - | - |
| ними втрачено ліжко - днів | - | - | - | - |
| План втрати ліжко – днів | 1095 | - | 657 | - |
| % до річного плану ліжко – днів | 3 | - | 3 | - |
| Фактичні втрати ліжко - днів | 763 | 487 | - | - |
| % до річного плану ліжко – днів | 2,2 | 1,3 | - | - |
| Продовжили лікування (осіб) | 17 | 22 | 74 | 57 |
| на яку кількість днів | 55 | 69 | 358 | 267 |
| з них : за медичними показаннями (осіб) | 17 | 22 | 74 | 57 |
| на яку кількість днів | 55 | 69 | 358 | 267 |
| Продовжили лікування у зв’язку з іншими  причинами ( осіб ) | - | - | - | - |
| на яку кількість днів | - | - | - | - |
| Перехідні ліжко-дні з 2018 р. на 2019р. | 683 | 879 | 94 | 110 |

Додаток Б

Таблиця Б.1. Ідентифікація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значимості

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група стейкхолдерів (ГС) | Склад ГС | Критерії ідентифікації ГС | | |
| Влада | Інтереси | Значимість |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал | Рада директорів | Здатні чинити прямий | Економічні (заробітна плата, участь у | Невідкладність |
|  | Менеджери | Вплив на діяльність | прибутку / управлінні), соціальні | реалізації інтересів |
|  | Працівники | Підприємств за рахунок | (саморозвиток, соціальний статус, | через пряму загрозу |
|  | Профспілки | участі у прийнятті рішень і | створення робочих місць, | існуванню в |
|  | Стажери | їх виконанні | відповідальність перед суспільством, | короткостроковому |
|  |  |  | уникнення професійних конфліктів) | періоді |
| Власники | Акціонери | Здатні чинити прямий | Економічні (дивіденди, участь у | Віддаленість |
|  | Пайовики | Вплив на діяльність | прибутку, зростання вартості | реалізації інтересів |
|  | Приватні підприємці | Підприємств за рахунок | капіталу), соціальні (розвиток | через зацікавленість |
|  |  | участі у прийнятті рішень | репутації, відповідальність перед | у стратегічному |
|  |  | Щодо напрямів | суспільством) | розвитку |
|  |  | функціонування та розвитку |  |  |
|  |  | підприємств |  |  |
| Інвестори та | Інституційні інвестори | Здатні чинити прямий | Економічні (проценти, зростання | Терміновість / |
| кредитори | Банки | Вплив на діяльність | вартості капіталу) | невідкладність |
|  |  | Підприємств через |  | реалізації інтересів |
|  |  | використання інструментів |  | (з виникненням |
|  |  | фінансування |  | відносин |
|  |  |  |  | залежності) |
| Клієнти | Кінцеві споживачі | Здатні чинити прямий | Економічні (прийнятні ціна на | Терміновість |
|  | Дилери | Вплив на діяльність | кондитерські вироби, операційні | реалізації інтересів |
|  | Роздрібні та оптові | Підприємств через | доходи від продажу кондитерських | через певну загрозу |
|  | покупці (посередники) | Формування попиту на | виробів, економія витрат на | існуванню в |
|  |  | кондитерські вироби | просування), соціальні (задоволення | середньостроковому |
|  |  |  | потреб у солодощах, якісна | періоді |

Продовження таблиці А.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Постачальники | Постачальники ключової | Здатні чинити прямий | Економічні (доходи від продажу | Терміновість |
|  | сировини (какао- | Вплив на діяльність | сировини, економія витрат), | реалізації інтересів |
|  | продуктів, пальмової та | Підприємств через | екологічні (постачання екологічно | через певну загрозу |
|  | арахісової олії, | Обмеження пропозиції | безпечної сировини) | існуванню в |
|  | ароматизаторів) | сировини для виробництва |  | середньостроковому |
|  | Інші постачальники | кондитерських виробів |  | періоді |
| Держава та | Законодавчі органи | Здатні чинити прямий | Економічні (податкові надходження, | Невідкладність |
| регулюючі | влади | вплив на діяльність | внесок в економічний розвиток | реалізації інтересів |
| організації | Органи ліцензування, | підприємств через | держави / регіону), соціальні | через пряму загрозу |
|  | сертифікації та | механізми державного | (створення робочих місць, | існуванню в |
|  | стандартизації | регулювання та контролю | забезпечення умов для задоволення | короткостроковому |
|  | Міністерство охорони |  | потреб населення), екологічні | періоді |
|  | здоров’я |  | (дотримання екологічних стандартів, |  |
|  | Міністерство екології та |  | стандартів МОЗ) |  |
|  | природних ресурсів |  |  |  |
| Конкуренти | Прямі конкуренти у | Здатні чинити непрямий | Економічні (збільшення частки | Терміновість |
|  | сфері кондитерського | вплив на діяльність | ринку, встановлення цінових | реалізації інтересів |
|  | виробництва | підприємств через цінову та | бар’єрів) | через певну загрозу |
|  | Виробники товарів- | регіональну конкуренцію |  | існуванню в |
|  | замінників |  |  | середньостроковому |
|  |  |  |  | періоді |
| Наукові організації | Університети | Здатні чинити | Економічні (доходи від наукової | Віддаленість |
|  | Партнери з НДДКР | опосередкований вплив на | діяльності), соціальні (стимулювання | реалізації інтересів |
|  | Дослідницькі центри | діяльність підприємств, | інновацій, залучення молоді), | через зацікавленість |
|  |  | пропонуючи нові | екологічні (забезпечення умов | у стратегічному |
|  |  | технологічні рішення | екологічної безпеки) | розвитку |

Продовження таблиці А.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Суспільні | Асоціації виробників | Здатні чинити | Соціальні (підвищення професійної | Віддаленість |
| професійні | кондитерської продукції | опосередкований вплив на | грамотності, лобіювання професійних | реалізації інтересів |
| організації |  | діяльність підприємств, | інтересів), екологічні (лобіювання | через зацікавленість |
|  |  | надаючи консультаційну та | дотримання екологічних норм | у стратегічному |
|  |  | інформаційну підтримку | виробництва) | розвитку |
| Суспільні | Благодійні та | Здатні чинити | Соціальні (лобіювання інтересів | Терміновість |
| організації та | волонтерські організації | опосередкований вплив на | громади), екологічні (лобіювання | реалізації інтересів |
| місцеві громади | Місцеві громадські | діяльність підприємств | дотримання екологічних норм | через певну загрозу |
|  | організації | через механізм формування | виробництва) | існуванню в |
|  | Організації із захисту | певної репутації |  | середньостроковому |
|  | прав споживачів, захисту |  |  | періоді |
|  | оточуючого середовища |  |  |  |
| Засоби масової | Телебачення | Здатні чинити | Економічні (отримання доходів від | Терміновість |
| інформації | Соціальні мережі | опосередкований вплив на | реклами та PR певного виробника), | реалізації інтересів |
|  | Інтернет | діяльність підприємств | соціальні (лобіювання соціальної | через певну загрозу |
|  | Радіо | через механізм формування | відповідальності), екологічні | існуванню в |
|  | Паперові ЗМІ | певної репутації | (лобіювання дотримання екологічних | середньостроковому |
|  |  |  | норм виробництва) | періоді |