

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ІМЕНІ ІВАНА  
БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стахів І. М.**

**ЛЕКЦІЯ № 5**

**Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні**

з навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент»**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

## **Тема 5. Стейкхолдери та владні відносини в стратегічному управлінні**

1. Стейкхолдери або групи впливу.
2. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
3. Стратегічне партнерство.
4. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес.
5. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі.
6. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень.

### **1. Стейкхолдери або групи впливу.**

Існує безліч визначень стейкхолдерів (груп впливу), або, як їх іноді називають, "учасників коаліції", проте для наших потреб ми визначимо їх як будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на діяльність організації або зазнавати впливу з боку організації.

Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі організації повинні брати до уваги різноманітні інтереси різних сторін, які будуть представляти певний тип неформальної коаліції. Відносна влада різних груп впливу є ключовим моментом при оцінці їх значення, і організації часто ранжирують їх по відношенню один до одного, створюючи ієрархію відносної важливості. Між стейкхолдерами також можуть існувати певні відносини, які не завжди носять кооперативний характер, але можуть бути і конкурентними. Проте всіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію еволюції організації. Таке ціле називається "коаліцією впливу" або "коаліцією учасників бізнесу" організації.

Аналіз стейкхолдерів включає в себе ідентифікацію та систематизацію основних стейкхолдерів, оцінку їх цілей, збір інформації про них, використання цих знань у процесі стратегічного управління і застосування прийнятої стратегії. Управління стейкхолдерами передбачає комунікації, проведення переговорів, контакти і стосунки зі стейкхолдерами, мотивування їхньої поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для організації. На відміну від аналізу стейкхолдерів, що проводиться з метою кращої адаптації до

організаційного оточення, управління ними є безпосередньою взаємодією зі стейкхолдерами. У дійсності ці два процеси перетинаються. Важливість ефективного аналізу стейкхолдерів і стратегічного управління відносинами з ними нижче буде розглянуто більш детально.

**Можна розділити стейкхолдерів на чотири головні категорії:**

о групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери, інвестори);

о менеджери, які керують ним;

о службовці, які працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні цілей організації);

о економічні партнери.

Остання категорія, за визначенням, включає як покупців і постачальників, так і інших економічних суб'єктів. Кожна з цих груп має різні параметри вимірювання діяльності, що буде впливати на типи ставляться ними завдань.

Поведінка груп впливу або учасників коаліції визначається їх інтересами. Ці інтереси відносно стабільні в часі, і різні групи готові докладати різні зусилля для тиску на організацію з метою скоригувати організаційне поведінку у відповідності з цими інтересами (табл.1).

Таблиця 1

**Організаційні стейкхолдери та їх інтереси**

Найменування групи стейкхолдерів	Типові інтереси
Акціонери	Розмір річного дивіденду.

	<p>Підвищення вартості їхніх акцій.</p> <p>Зростання вартості компанії та її прибуток.</p> <p>Коливання цін на акцію</p>
Інституційні інвестори	<p>Розмір інвестицій з високим рівнем ризику.</p> <p>Очікування високого прибутку.</p> <p>Збалансованість їх інвестиційного портфеля</p>
Менеджери вищої ланки	<p>Розміри їх платні і премій.</p> <p>Види можливих додаткових доходів.</p> <p>Соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії.</p> <p>Рівні відповідальності.</p> <p>Кількість і гострота службових проблем</p>
Працівники	<p>Гарантії зайнятості.</p> <p>Рівень реальної заробітної плати.</p> <p>Умови найму.</p> <p>Можливості просування по службі.</p> <p>Рівень задоволення роботою</p>
Споживачі	<p>Бажані і якісні продукти.</p> <p>Прийнятні ціни.</p> <p>Безпека продуктів.</p> <p>Нові продукти у відповідні терміни.</p> <p>Різноманітність вибору</p>
Дилери-розповсюджувачі	<p>Післяпродажне обслуговування.</p> <p>Своєчасність і надійність поставок.</p> <p>Якість поставленого продукту (послуги)</p>
Постачальники	<p>Стабільність замовлень.</p>

	Оплата в термін і за умовами договору. Створення відносин залежності від поставок
Фінансисти Корпорації	Здатність виплатити позики. Своєчасна виплата відсотків. Хороше управління рухом грошових коштів
Представники державної і муніципальної влади	Забезпечення зайнятості. Виплата податків. Відповідність діяльності вимогам закону. Внесок в економічне зростання регіону. Внесок у місцевий бюджет
Соціальні та суспільні групи	Турбота про довкілля. Підтримка місцевої громадської діяльності. Проведення акцій соціальної відповідальності. Вимога прислухатися до груп впливу

З табл. 1 видно, що кожна група стейкхолдерів має специфічні інтереси, однак існують і деякі області, де ці інтереси перекриваються.

Тепер розглянемо більш детально, яким чином теорія стейкхолдерів відображає позиції деяких найважливіших таких груп.

Власники. Раціональний підхід, на якому будується економічна теорія, передбачає ряд важливих припущень про власників. Зокрема:

- компанія існує заради блага своїх власників;
- єдиним завданням власника є максимальне збільшення його фінансового добробуту;
- власники зацікавлені в максимізації прибутку;
- власники здійснюють повний контроль і приймають всі важливі рішення;

- рішення власників базуються на досконалих знаннях, необмеженій досвід і здібності.

Вище керівництво. Сучасні уявлення припускають, що не власники, а вище керівництво має найбільшу вагу в стратегічному управлінні організацією. Володіння і управління не йдуть рука об руку. Часто трапляється, що власники не відвідують щорічні загальні збори, і вище керівництво має свободу в реалізації своїх інтересів. Топ-менеджери можуть самостійно здійснювати наступні важливі дії: отримувати більшу зарплату, виплати у вигляді різних бонусів і змінювати структуру організації у відповідності з власними інтересами; запускати схвалені ними проекти; отримувати вигоду від різних видів діяльності.

Передбачається, що вищі керівники можуть переслідувати свої цілі через завдання організації щодо максимізації доходів від продажів. Аргументом є те, що збільшені продажі означають більший престиж, більш високу платню, більш вигідне положення в операціях з фінансовими установами і легше керований персонал.

Службовці. Компанія ставить завдання і діє у відповідь на який чиниться персоналом вплив і його дії. Підрозділу (такі як фінансове, виробниче і т. п.) націлені на залучення частини розподіляються компанією ресурсів.

Р. Мінцберг визначає керівництво організації та її службовців як "внутрішню коаліцію" і виділяє з них шість таких груп.

Вище керівництво. Ті, хто є ключовими стратегами організації.

Оператори. Ті, хто виробляють продукцію (послуги).

Лінійні керівники. Ті, хто координують діяльність виробництва.

Аналітики. Ті, хто розробляють системи планування і контролю.

Допоміжний персонал. Він здійснює непряму підтримку виробництва, а також всієї іншої організації.

Об'єднує всі ці групи, на думку Мінцберга, ідеологія, яка існує як би сама по собі і складається з набору переконань, що розділяються людьми всередині організації.

Покупці. Покупці очікують від організації продукти або послуги, які являють собою придбання благ за їх гроші. Вони зацікавлені в тому, щоб придбані продукти (послуги) підвищували їх рівень життя пропорційно сплаченої ціною.

Постачальники. Проблема взаємини "організація - постачальник" не є досить добре теоретично розробленою. Проте М. Портер вказує, що постачальників турбує їх влада стосовно організації. Вони враховують рівень заміняємості продуктів різних постачальників, їх концентрацію, існування витрат на зміну постачальників і створення відносини залежності (витрати, пов'язані з переходом від одного постачальника до іншого).

## **2. Управління стейкхолдерами і співпраця з ними**

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 стейкхолдерів 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. Наприклад, компанія Intel, виробник мікропроцесорів для ПК, повинна в першу чергу надавати пріоритет IBM, Dell і іншим великим покупцям. Компанії - виробники алюмінію в Росії повинні уважно ставитися до урядовим органам, які регулюють експорт, так як виробництво алюмінію є експортоорієнтованим. Церковна громада як некомерційна організація має звертати пильну увагу на місцеві громади, де вона працює, оскільки саме на муніципальному рівні відбувається збір коштів і надання послуг. Невелика фірма, швидше за все, зверне свою увагу на клієнтів і кредиторів, оскільки початківець бізнес зазвичай має проблеми з готівковим обігом коштів.

Пріоритет - це також питання стратегічного вибору. Наприклад, та чи інша група стейкхолдерів, діюча в інтересах певних кіл, чи то релігійні інтереси або охорона навколишнього середовища, може отримати високий пріоритет, який визначається оцінкою ситуації, яку дає фінансовий директор компанії. Деякі компанії, наприклад, представляють свої пріоритети у вигляді заяви про місії корпорації або публічно оголошених цілей.

### Традиційні методи управління зовнішніми стейкхолдерами

Організації використовують два основних методи при визначенні відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

Перший метод полягає і встановлення партнерських зв'язків зі стейкхолдерами. Метод партнерства не новий. Новим є використання його з усе зростаючою частотою.

Другий метод являє собою спробу захисту організації від невизначеності навколишнього середовища за допомогою використання прийомів, призначених для стабілізації та прогнозування впливів на навколишнє середовище і, фактично, для розширення її кордонів. Ці прийоми пом'якшують поштовхи, які, можливо, були б більш відчутні при контакті організації з елементами зовнішнього середовища. Це такі традиційні методи управління стейкхолдерами, як маркетингові дослідження, створення спеціальних відділень, що контролюють окремі сегменти навколишнього середовища (наприклад, дотримання законів, залучення на роботу, закупівельна діяльність), зусилля по забезпеченню погоджувальних процедур, реклама зв'язку фірми з громадськістю. Такі методи є досить поширеними і дієвими і повинні використовуватися у відповідних випадках. Проте останнім часом акценти управління посередниками зміщуються від захисту компанії від "сюрпризів" з боку стейкхолдерів до розглядання їх як "майже членів" самої організації. Розглянемо особливості управління такими стейкхолдерами, як покупці, постачальники, конкуренти, державні установи та організації, органи муніципального управління, громадські організації, профспілки та фінансові посередники.

Покупці. Стратегія і тактика роботи з важливими покупцями включає в себе спільні засідання для визначення рушійних сил зміни бізнесу, обоюдно зусилля по розробці

продукції і ринку, збільшення комунікативних зв'язків, використання загальних площ і спільні програми навчання та обслуговування. Спроби зміцнення зв'язків з покупцями часто дають значну вигоду. Наприклад, торгові представники однієї компанії, що виробляє хірургічні інструменти, надягають халати і навчають хірургів користуватися інструментами під час операції. А найбільший виробник устаткування для важкої промисловості, американська корпорація Caterpillar має намір створити спільно використовувану інформаційну систему, яка зв'яже тридцять її заводів з покупцями і постачальниками. З допомогою обопільних зв'язків Caterpillar сподівається краще задовольняти попит покупців, а також передавати важливу інформацію і замовлення постачальникам.

Постачальники. Багато фірм залучають стратегічно важливих постачальників до процесу розробки продукції та виробництва. Більшість фірм, які використовують метод "точно-в-строк", коли комплектуючі, вироблені постачальниками, подаються безпосередньо в складальні цехи, минаючи склад, включають постачальників у свої внутрішні процеси. Так, зокрема, такі відомі транснаціональні корпорації - лідери ринку інформаційних технологій, як Digital Information Corporation (DEC) і Hewlett-Packard, ввели постачальників у свої команди планування виробництва. Більш того, DEC також вимагає від своїх менеджерів оцінювати постачальників, немов вони входять в штат корпорації.

Конкуренти. Відносини з конкурентами є складною проблемою. Конкуренти об'єднують зусилля для боротьби з загрозою появи інноваційних продуктів третьої сторони, для успішного проходження життєвих циклів і для стрибка вперед на основі нових технологій. Конкуруючі організації формують союзи для прискорення технологічного прогресу і розробки нової продукції, для виходу на нові чи зарубіжні ринки, для пошуку широкого кола нових можливостей. Іноді прихованою мотивацією утворення стратегічних альянсів є досягнення більш вигідних початкових умов змагання з іншими, які не є членами альянсу компаніями. Іноді співробітництво визначається необхідністю вироблення загальних стандартів, створенням загальної системи сервісного обслуговування і т. д.

В умовах олігополії, де кілька великих компаній-конкурентів керують галуззю, головні фірми можуть співробітничати у встановленні цін. Офіційне співробітництво в області встановлення цін називається ціновою змовою. У багатьох розвинених країнах така

діяльність вважається протизаконною. Однак фірми можуть співробітничати неформально, дотримуючись обережності і не надто скидаючи ціни, щоб не почати цінову війну, так як цінові війни можуть зруйнувати структуру прибутків усіх фірм даної галузі промисловості. Щоб цього не відбулося, деякі галузі промисловості стверджують цінового лідера - зазвичай одну з найбільших фірм - встановлює цінову модель, яку потім ідуть інші.

У деяких країнах і регіонах цінову змову визнається законним засобом конкурентної боротьби або боротьби за збільшення доходів (отримання надприбутку). Наприклад, картель ОПЕК, ядром якого є нафтовидобувні країни Близького Сходу, на багато років вперед визначає ціну сирої нафти і квоти її видобутку країнами - членами ОПЕК. Зрештою, картель значною мірою втратив свою владу, коли країни - члени картелю виявили, що величезні фінансові прибутку діставалися компаніям-індивідуалістам, які свідомо порушували угоди ОПЕК. В Японії організації можуть об'єднуватися у потужні альянси, звані кейрецу. Ці альянси складаються з виробників, постачальників та фінансових компаній, які часто володіють акціями одна одної. Хоча кейрецу часто звинувачують в колізіях та інших зменшують конкуренцію діях, вони забезпечують велику комерційну ефективність для своїх учасників. Для того щоб підвищити свою конкурентоспроможність, фірми та інших країн починають переймати практику створення спілок типу кейрецу при розробці, дизайні, фінансуванні, виробництві та маркетингу продукції. При цьому деякі конкуруючі фірми продають і обслуговують продукцію один одного. Так, наприклад, ІВМ продає мережеві програми Novell. Іншим прикладом може бути Ford, який створив розширений кейрецу з володіння акціями, міжнародних альянсів і дослідних консорціумів. Ford володіє великою кількістю акцій в п'яти компаніях з виробництва автомобілів, включаючи Mazda, а також акціями трьох американських і іноземних компаній - виробників автозапчастин. В області ринку Ford має 49% акцій автокомпанії Hertz, що є також одним з великих покупців. Ford входить у вісімку дослідних консорціумів разом з іншими виробляють автомобілі компаніями і володіє сімома субсидиторами, що пропонують фінансові послуги, серед яких покупки у дилерів і автомобільні салони. Таким чином, кейрецу може бути одним з найпотужніших інструментів для боротьби з конкуренцією в умовах зростаючого конкурентного світового ринку.

Конкуренти можуть також об'єднуватися в союзи в спробі впливати на інших стейкхолдерів, таких як державні установи, групи активістів, профспілки або муніципальні організації. Такі альянси з часом стають частиною політичної стратегії організації.

Спільні дії можуть включати членство в торгових асоціаціях, торгових палатах, промислових та трудових комісіях. Фірми об'єднуються в асоціацію, щоб отримати доступ до інформації, посилити свій вплив і отримати правову підтримку своїх дій. Трудові асоціації надають інформацію та інтерпретацію правових норм, можуть збирати дані з дослідження ринків, а також бути неофіційними засобом для обміну інформацією про конкурентів. Фірми також можуть входити промислові або трудові комісії для управління переговорами з групами і спілками активістів.

Державні установи та організації. Корпорації та урядові органи мають багато спільних цілей, серед яких створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі, стабільних ринкових умов, стримування інфляції, успішне функціонування виробництва необхідних товарів і послуг. Як наслідок, багато корпорації об'єднуються в союзи з державними установами, переслідуючи широке розмаїття цілей, включаючи аналіз і знаходження рішень соціальних проблем, розробку і затвердження торговельної політики.

Партнерство уряду і бізнесу широко практикується в країнах Євросоюзу, де уряди часто відіграють активнішу роль в економічному розвитку, ніж, наприклад, в США. Однією з таких спроб з'явилося утворення головної європейської аерокосмічної корпорації Airbus Industrie, що знаходиться в спільному володінні корпорацій Британії, Франції, Німеччини та Іспанії. Японське міністерство міжнародної торгівлі і промисловості (МІТІ) досліджує галузі японської промисловості і підтримує ті, які забезпечують зростання економіки Японії.

В одному з найбільш цікавих прикладів урядово-промислових альянсів міністерство юстиції США дійсно допомогло виробникам алюмінію об'єднатися в картель для регулювання виробництва і в кінцевому рахунку - цін на алюміній. Згода виникло із-за страху перед російським впливом на світовий алюмінієвий ринок. Колишній Радянський Союз, багатий природними ресурсами, такими як алюміній, і потребував у твердій валюті,

почав наповнювати світовий ринок алюмінієм. У відповідь основні американські і європейські виробники вирішили запропонувати 2 млрд дол. для закриття одного величезного плавильного заводу на дворічну модернізацію. Президент Буш заборонив угоду. Ситуація демпінгу тривала і так загострилася, що врешті-решт американські виробники алюмінію умовили уряд втрутитися. Після президентських виборів і зміни адміністрації Боумен Каттер, представник Президента США Клінтона в Національному Економічному Раді, нарешті перейнявся ідеєю сприяння виробникам алюмінію. Група, що складається з представників промисловості та уряду сімнадцяти штатів, включаючи трьох незалежних юристів з Міністерства юстиції США, зустрілася в Брюсселі, щоб вирішити, хто і скільки алюмінію буде виробляти.

Органи муніципального управління. Хороші відносини з місцевою владою і муніципальними організаціями можуть призвести до вигідного для організації місцевого регулювання або зниження місцевих податків. Тому найбільш далекоглядні керівники комерційних організацій витрачають певні кошти для допомоги муніципальним властям в їх зусиллях вирішення місцевих проблем. Спонсорство для підтримки місцевих соціальних програм, допомогу муніципальним загальноосвітнім школам, закладам культури, охорони здоров'я, правопорядку і т. д. дозволяють досягати взаєморозуміння та підтримки з боку таких впливових для малого і середнього бізнесу стейкхолдерів, як органи муніципального управління.

Громадські організації. Під цією назвою ховаються численні групи соціально активних громадян, які переслідують певні політичні, соціальні або інші цілі. Сюди можна віднести і місцеві осередки політичних партій, і союзи громадян (наприклад, спілки ветеранів війни, колишніх працівників правоохоронних органів, організації типу "зелених", спілки солдатських матерів і багато інших), а також знаходяться під патронажем держави або муніципальних властей організації, покликані сприяти виконанню державою своїх функцій (наприклад, товариства сліпих, різні об'єднання людей, що потребують соціальної допомоги, тощо). Співпраця з такими стейкхолдерами необхідно компаніям для формування позитивного образу цілей і методів їх досягнення в очах широкої

громадськості, що опосередковано (а іноді і прямо) може впливати на успіх комерційних проектів корпорації.

Одним з кращих способів зменшити вплив несприятливих умов на розвиток виробництва (наприклад, протестів природоохоронних громадських організацій) є застосування методів управлінської роботи, що відповідають суспільним цінностям. Організації, які відповідають широкому спектру цінностей і поглядів суспільних груп по таким пунктам, як забруднення навколишнього середовища, справедливий найм на службу, громадська та технологічна безпека та подібні, володіють цінними активами, які згодом можуть використовуватися для отримання вигідних замовлень, що фінансуються федеральним або місцевими урядами, податкових послаблень і інших пільг.

Групи суспільних інтересів особливо важливі в якості цінних стейкхолдерів, коли допомагають організаціям уникнути конфліктів у соціальній сфері, які можуть закінчитися розголосу в ЗМІ та зіпсованою репутацією. Такі групи є експертами у справах, які вони представляють. Тому компанії нерідко запрошують членів цих груп, зазвичай шанованих і соціально впливових громадян, брати участь у процесах стратегічного корпоративного планування в якості консультантів або членів рад директорів.

Інша перевага, пов'язана з залученням членів груп суспільних інтересів до процесів стратегічного планування, полягає в тому, що їх участь знижує ймовірність появи помилок на етапі реалізації стратегії. Групи, члени яких делегували своїх представників в корпоративний орган з прийняття стратегічних рішень, навряд чи будуть протестувати, наприклад, проти забруднення навколишнього середовища або інших незручностей, пов'язаних з реалізацією стратегічних планів. Альянси з групами громадських активістів можуть також сприяти процесу розробки нової продукції. Наприклад, зростання уваги громадськості до проблем захисту навколишнього середовища змусило компанії розробляти і виробляти екологічно чисту продукцію. Прикладом може служити повернення mcdonald's до паперової упаковки своєї продукції.

Створення позитивного суспільного способу організації сприяє також розробка продукції для інвалідів та інших категорій страждають недугами груп населення. Так,

наприклад, американські компанії, що займаються виробництвом персональних комп'ютерів, створюють спеціальне комп'ютерне обладнання спільно з фахівцями з надання соціальної підтримки та допомоги інвалідам і продають таку продукцію з великими знижками, надаючи безкоштовне післяпродажне обслуговування і інші пільги. Витрати з лишком окупаються за рахунок зростання суспільної значущості компаній в очах населення взагалі, і споживачів їх продукції зокрема, кількість яких в цьому випадку зростає.

Профспілки. Профспілки можуть бути впливовими стейкхолдерами, і їх представництво при затвердженні програм стратегічного розвитку часто є необхідною. Мета профспілок - захист інтересів і підвищення добробуту їх членів. Рішення останньої задачі можливо тільки в умовах стійкого зростання добробуту організації. Таким чином, немає принципових перешкод для проведення політики корпорації, спрямованої на перетворення профспілки в стейкхолдера, зацікавленого в успіху організації в довгостроковій перспективі. Таке співробітництво може приймати несподівані форми. Так, наприклад, корпорація Херох забезпечує обробку фінансових документів силами своїх фахівців профспілкового об'єднання США Amalgamated Clothing and Textile Workers Union (ACTWIJ), що включає в свої ряди і працівників корпорації. Президент корпорації Підлогу Аллэр так коментує успіх цих програм: "Я не хочу сказати, що нам потрібні профспілки старого типу, тобто противники. Але якщо у нас є модель співпраці, профспілковий рух буде підтримуватися, а галузі промисловості, в яких вони працюють, від цього будуть ставати тільки більш конкурентоспроможними". Організації, які досягли успіху у співпраці профспілок та керівництва, починають включати представників профспілок у свої поради директорів і залучати їх до процесу стратегічного планування.

Фінансові посередники. Це сукупність безлічі організацій, яка включає, зокрема, банки, юридичні контори, брокерські фірми, консультантів по капіталовкладеннях, пенсійні фонди, компанії з взаємними фондами, а також інші організації або окремих громадян, які можуть бути зацікавлені в інвестуванні коштів у фірму. Довіра особливо важливо в спілкуванні з кредиторами. Розкриття фінансової інформації допомагає встановити довіру так само, як і своєчасні платежі. Намагаючись налагодити свої відносини з кредиторами і встановити відносини довіри, багато організації запрошують їх представників у свої поради

директорів. У деяких випадках це є умовою кредиту. Такий вид залучення у справи фірми дозволяє кредиторам визначати фінансовий стан компанії і брати участь у прийнятті важливих стратегічних фінансових рішень, зокрема таких, як закупівлі, придбання, реструктуризація, пропозиції та акціях і боргах. Інший тип зв'язків виникає тоді, коли компанія взаємодіє з іншою компанією, представленою тим же фінансовим підприємством. Цей тип співробітництва, що дозволяє полегшувати контрактні та фінансові операції, зустрічається серед кейрецу в Японії. Банки та інші кредитні установи можуть також брати участь у стратегічному процесі як співвласники спільних підприємств із фірмами клієнтів.

Фінансуючі організації є ключовими стейкхолдерами некомерційних організацій. До них, а також до індивідуальних фінансовим донорам або жертводавцям некомерційні організації ставляться з максимальною увагою, дорожать такими зв'язками і сприяють їх усілякому зміцненню, так як жертводавці фактично відмовляються від інших покупок. Некомерційні організації прагнуть підтримувати хороші стосунки з донорами, залучати їх у виробничі процеси і створювати службу високоякісного обслуговування, яку донори захотіли б підтримати. У разі благодійності отримувачі послуг повинні розглядатися як покупці, тобто як найцінніші і найбільш впливові для організації стейкхолдери.

### **3. Внутрішні стейкхолдери як конкурентний ресурс**

Внутрішні стейкхолдери включають менеджерів, службовців, власників і рада директорів або правління, в якому представлені менеджери і власники. Один з найбільш значних внутрішніх стейкхолдерів - керівник вищого рангу.

*Менеджери вищої ланки управління (СЕО).* Основним обов'язком СЕО є визначення стратегічного напрямку розвитку фірми. Однак і від інших менеджерів також слід очікувати прояву якостей керівника та активної участі у стратегічних діях адміністрації. У той час як малі організації можуть мати менеджера і власника в одній особі, який здійснює всі важливі стратегічні та операційні рішення, то великі організації зазвичай управляються кількома менеджерами вищої ланки, які утворюють команду вищого керівництва, або топ-рівень менеджменту.

Індивідуальна етика та прийняття рішень. Один з важливих способів впливу менеджерів на організації - привнесення своїх цінностей у процес роботи і організаційні ролі. Значення організаційних цінностей або поділюваної керівництвом етики ведення бізнесу полягає в тому, що етично принципи полегшують прийняття рішень у ситуаціях "м'якого" типу, описаних у розділі 4. Вони також створюють раціональну основу для вибудовування

ієрархії цінностей зовнішніх стейкхолдерів для організації та послідовності дій для реагування на їх вимоги, часто пред'являються одночасно.

Поведінкою, заснованим на певних етичних принципах, буде й таке, коли приймається рішення ігнорувати стимули зовнішнього середовища або не змінювати попереднє рішення при появі нових стимулів. Система цінностей може також впливати на те, як визначена проблема. Менеджер може, наприклад, зосередитися на фінансовому аспекті проблеми і визначити її як метод уникнути можливої юридичної відповідальності. Таке визначення проблеми може зажадати використання дорогого фінансового аналізу. Інший менеджер може порахувати витрачання коштів організації на подібні цілі нераціональним, так як спроба ухилення від відповідальності відповідно до закону за допущені порушення не відповідає нормам етичного ведення бізнесу. Третій менеджер може углядіти в діях колеги порушення організаційних зобов'язань по відношенню до однієї з груп стейкхолдерів, що зробить ситуацію важкою. Тому культивування певних етичних принципів в організації має, до всього іншого, суто практичний сенс: воно дозволяє синхронізувати поведінку менеджерів по відношенню до тих чи інших внутрішніх або зовнішніх стейкхолдерів в конкретних ситуаціях. Як необхідний крок в прийнятті рішень етика може забезпечити фільтр для стимулів, що виходять від різних стейкхолдерів, допомагаючи менеджеру визначити, яку інформацію варто розглядати.

Наостанок зазначимо, що етика бізнесу забезпечує основу для визначення, які альтернативи вибирати і як вони повинні вибиратися, що буде в кінцевому рахунку вибрано і як і кому буде повідомлено рішення. Особисті цінності менеджера мають значний вплив на прийняті ним рішення. Однак, якщо менеджер приймає до уваги цінності ключових стейкхолдерів, то його рішення з більшою вірогідністю будуть сприйняті як етичні саме цими стейкхолдерами.

Стратегічне керівництво. Хоча більшість менеджерів ефективно працює на різних посадах і ролях, найбільша відповідальність керівників, особливо CEO, проявляється при здійсненні стратегічного керівництва. Традиційне уявлення щодо якостей лідерів організацій полягає в тому, що вони визначають напрямки роботи, приймають важливі рішення і згуртовують своїх послідовників (зазвичай службовців) для спільних дій. Згідно П. Сенге, ці традиційні уявлення особливо поширені на Заході, де керівники зазвичай мало не ототожнюються з героями. У традиційній моделі лідерства CEO вирішує, куди йти, а потім за допомогою комбінування переконання і наказів направляє інших в процесі їх діяльності.

Однак ряд сучасних дослідників ставить під сумнів уявлення про CEO як про блискучих, харизматичних лідерів з веденими ними службовцями, які є лише "хорошими солдатами". Бурхливий розвиток конкуренції і організацій, що займаються багатьма справами, призвело до того, що одній людині важко залишатися на вершині і самостійно вирішувати всі важливі проблеми.

Багато дослідники вірять, що справжня роль лідера полягає в тому, щоб використовувати творчий потенціал людини так, щоб організація в цілому постійно удосконалювалася. З цієї точки зору у керівника є чотири головні обов'язки. По-перше, лідер повинен створювати або проектувати організаційні цілі, бачення та основні цінності. По-друге, він повинен

спостерігати за втіленням політики, стратегії та структури, передачі інформації, бачення і основних цінностей в ділові рішення. Ці перші два обов'язки сумісні з тим, що зазвичай очікується від всіх менеджерів: вони встановлюють напрям і мета, потім створюють управлінські системи, які координують рішення і дії підлеглих.

Саме з цієї третьої обов'язком керівника пов'язана та його роль, яка відрізняє його від просто хорошого менеджера: лідер повинен займатися створенням середовища для організаційного навчання, працюючи в якості вчителя і помічника. Ця середовище створиться за допомогою запитань і сумнівів членів організації щодо бізнесу і його середовища: чого хочуть покупці, що віддадуть перевагу зробити конкуренти, яка з обраних технологій буде краще працювати, як вирішити проблему? Якщо процес організаційного самонавчання розвивається успішно, члени організації починають розуміти, що організація - це взаємопов'язана мережа людей і дій. Крім того, таке самонавчання вимагає, щоб службовці фокусували свою роботу на творчих аспектах поведінки, які в більшій мірі сумісні зі стратегією, ніж з реакцією на конкретні проблеми. Лідери відіграють основну роль у створенні середовища, де службовці зможуть поставити свої запитання, попяті взаємозв'язок, побачити стратегічне значення своїх дій і зможуть здійснювати самоменеджмент.

Існують різні стилі управління залежно від ситуаційних чинників і особистих якостей людини. Виділимо чотири з них. Ці стилі розрізняються за ступенем, у якій CEO втягують інших менеджерів і службовців до формування стратегії і виконання роботи. Перші два стилі відповідають традиційній моделі управління, в якій лідер поєднує функції менеджера і особи, що приймає рішення; останні два представляють більш ліберальні методи керівництва.

1. Командний стиль. CEO формулює стратегічні завдання, потім керує діями менеджерів, спрямованими на виконання стратегічних рішень.

2. Інноваційний стиль. CEO формулює стратегічні завдання і потім планує зміни в структурі, персоналі, інформаційної системи та адміністрації, необхідні для втілення їх у життя.

3. Партисипативний стиль. CEO планує зустрічі з керівниками і менеджерами відділів. Після того, як кожен учасник представить свої ідеї, група обговорює та узгоджує стратегію. Кожен учасник несе відповідальність за втілення стратегії у своїй сфері відповідальності.

4. Культуральний стиль. Після розробки бачення і стратегії компанії, CEO і інші менеджери вищої ланки так впливають на організаційну структуру, щоб всі члени організації приймали рішення, сумісні з уявленнями CEO. У цьому підході культура вселяє членам організації почуття єдності цілей і дій.

Крім того, що різні керуючі можуть мати різні стилі керівництва, вони володіють різним досвідом і різними можливостями для здійснення керівництва. Хороші менеджери здатні адаптуватися до змін у навколишньому середовищі і стратегії, однак далеко не факт, що вони будуть в рівній мірі ефективні у всіх ситуаціях. Наприклад, менеджер, який успішно

діяв в бурхливі роки швидкого зростання компанії-початківця, може мати труднощі під час неминучого періоду уповільнення темпів зростання. Дж. Харрісон і К. Джон наводять наступний приклад. Стівен Джобс, один із процвітаючих засновників Apple Computer, мав труднощі з керуванням все зростаючої і ускладнюваного Apple Computer, який був створений завдяки його успіхам. Він найняв Джона Скаллі, колишнього керуючого PepsiCo, щоб привнести професійні методи управління в Apple. Стиль керування Джобса був несумісний зі стилем Скаллі, і в підсумку Джобс був змушений піти з організації, яку сам і створив. З іншого боку - молодий засновник Microsoft Білл Гейтс успішно керує з часів створення і до сучасного стану найбільшою в світі компанією, що виробляє програмне забезпечення.

У літературі з менеджменту тривають дебати про те, чи варто підбирати менеджерів для даної конкретної стратегії. Деякі дослідники вважають, що дешеві проекти найкраще втілюються менеджерами з переважно операційним досвідом діяльності, так як вони більшою мірою фокусуються на ефективності та розробці завдань. Дослідження також показують, що диференціація проектів повинна виконуватися маркетинговою службою та науково-дослідним відділом, так як тільки таке розділення може забезпечити достатню інноваційну та ринкову компетентність, яка просто необхідна для успішного стратегічного розвитку. Є також деякі експериментальні підтвердження того, що стратегічні зміни та інновації в організаціях більш ймовірні, якщо менеджер молодий (як за віком, так і за часом перебування в організації), добре освічений. Стратегії зростання будуть краще реалізовані менеджерами з великим досвідом продажів і досвідом маркетингу, готовими взяти на себе ризик і досить терплячими. Однак ті ж самі характеристики будуть небажані при стратегії скорочення: коли потрібна радикальна реструктуризація, частіше більш ефективним керівником виявляється менеджер, запрошений "з боку", і тому не обтяжений традиціями, особистими відносинами і зобов'язаннями по відношенню до інших людей в організації, умовностями і необхідністю дотримуватися ті чи інші ритуали.

**Власники.** Найпростішою структурою володіння "власник-менеджер". У такій формі власник є одночасно CEO, а фірма знаходиться в індивідуальній власності. Це означає, що власник-менеджер особисто відповідає за сплату податків, борги та інші види відповідальності, які можуть бути в організації, та також повністю контролює всі дії. Товариства подібні фірмам в індивідуальній власності, за винятком того, що вся юридична відповідальність розділена між окремими складовими її частинами, які можуть представляти як окремих людей, так і організації. Організації чи окремі люди можуть формувати товариство виключно для того, щоб розвинути нові технології або вийти на нові ринки.

Більшість великих компаній, а також іноді і малі фірми, які мають потребу в грошових коштах для зростання, випускають акції. Таким чином, їх власники є акціонерами. Фінансова відповідальність акціонерів обмежується розмірами їх інвестицій у компанію, однак і їх контроль менеджменту компанії також обмежений. Підрозділи корпорацій і товариства з обмеженою відповідальністю є чимось середнім між корпораціями у державній власності та індивідуальними підприємствами як мірою відповідальності, так і по ступені контролю.

Акціонери в першу чергу зацікавлені в одержанні стабільного і зростання прибутку. Частка наявних ними акцій також має значення, так як акціонери очікують, що в якийсь момент в майбутньому вони отримають дивіденди. Однак багато що швидко розвиваються або високоприбуткові компанії воліють реінвестувати свої прибутки, а не виплачувати дивіденди. Отже, вартість акцій у цьому випадку буде визначатися більшою мірою очікуваннями дивідендів у віддаленому майбутньому, а не поточними виплатами. Якщо компанія не виплачує дивіденди, але ціни на акції ростуть, то акціонер може отримати прибуток, продавши свої акції. Довіреної менеджеру обов'язком є напямом діяльності організації таким чином, щоб акціонери отримували максимально можливий прибуток.

Інтереси акціонерів захищаються радою директорів, яка обирається мають право голосу акціонерами. У більшості корпорацій кожна частка від загальної кількості акцій має один голос на цих виборах. Рада директорів відповідає за наймання, звільнення, спостереження, повідомлення та подання менеджерів вищої ланки поза фірми. Рада зазвичай залишає за собою право приймати або відкидати основні стратегічні рішення, наприклад, щодо розробки нової спеціалізації у бізнесі, злиття компаній або виходу на міжнародні ринки.

**Службовці.** Стратегічне значення службовців стало очевидним, коли нестача кваліфікованих робітників, особливо в технічних областях, загостила конкуренцію в боротьбі за людські ресурси. Крім того, ця нестача, як очікується, посилиться. Ці тенденції змушують при стратегічному плануванні приділяти значно більшу увагу проблемі людських ресурсів, ніж у недавньому минулому. Перспективи стратегічного успіху багато в чому визначаються вмінням управляти людськими ресурсами корпорації. Службовці і те, як вони управляються, можуть бути важливими джерелами конкурентних переваг. З-за високого значення для конкурентоспроможності службовці привертають до себе все більше уваги в організаційному плануванні великих організацій. Дослідження показали, що більш складне і ретельне планування людських ресурсів, набору персоналу та стратегії відбору асоціюється з підвищенням продуктивності праці, особливо у капіталомістких організаціях. Також широкомасштабне дослідження майже тисячі фірм, проведене в США, показало, що практика хорошої роботи пов'язана з меншою плинністю, більш високою продуктивністю і більш ефективною короткостроковою і довгостроковою фінансовою діяльністю. Це дозволило відомому теоретику менеджменту Дж. Пфедферу заявити, що "досягнення успіху в конкуренції через людей передбачає істотну зміну того, як ми думаємо про робочій силі і відносинах зайнятості. Це означає, що треба домагатися успіху працюючи з людьми, а не заміщаючи їх або обмежуючи їх можливість діяти. Це тягне за собою погляд на робочу силу як на джерело стратегічної переваги, а не як на статтю доходів, яка повинна бути мінімізована або взагалі избегнута. Фірма, яка приймає такі перспективи, часто здатна перевершити по маневруванню і швидкодії своїх конкурентів".

Багато організацій проводять таку політику, де управління службовцями здійснюється як взаємодія зі стейкхолдерами. Наприклад, кредо компанії Johnson&Johnson передбачає таке положення: "Ми відповідаємо за наших службовців, чоловіків і жінок, з якими ми працюємо по всьому світу. Кожен з них цінний як індивідуальність. Ми повинні поважати їх гідність і визнавати їх заслуги. Вони повинні відчувати відчуття захищеності на роботі. Винагорода повинна бути чесним і відповідним, і робочі умови - це чистота, порядок і безпека. Службовці повинні вільно висловлювати свої пропозиції і скарги. Повинні бути

рівні можливості для зайнятості, розвитку і просування по службі для тих, хто кваліфікований. Ми повинні забезпечити компетентне керівництво, чії дії повинні бути справедливими та етичними". Ефективне управління службовцями як стейкхолдерами завжди передбачає залучення їх у процес розвитку організації. Повноваження службовців, які зазвичай пов'язують з системним або комплексним управлінням якістю, також є важливою тенденцією.

### 3. Стратегічне партнерство

Коли умови середовища складні й невизначені, стейкхолдери створюють мережі взаємозалежностей. Цей процес іноді називається *бриджингом*, або *стратегічним партнерством*. Вона може реалізовуватися в різних формах: як спільне ведення бізнесу з постійними покупцями продукції, різні форми співпраці з конкурентами, створення спільних підприємств при реалізації різних типів інтернаціональних стратегій, об'єднання для лобістських зусиль на рівні галузі та ін. Недавні дослідження показали, що стратегічне партнерство є засобом зменшення як невизначеності, що виникає з непередбачуваних вимог обстановки, так і тиску, що відбувається із-за високого рівня взаємозалежності між організаціями.

Партнерські методи дозволяють компаніям наводити мости (здійснювати бриджинг) з зацікавленими сторонами, переслідуючи загальні цілі, в той час як традиційна тактика (демпфування або пом'якшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища) просто зменшує рівень небажаних наслідків та сприяє задоволенню їх потреб чи вимог. Партнерство може призвести до отримання своєчасної та повної інформації про стейкхолдерах, до зростання довіри та поліпшення репутації корпорації.

Потенційні вигоди від тактики активного партнерства можна проілюструвати, використовуючи в якості прикладу відносини з покупцями. Компанії, які стоять на позиціях традиційного дистанціювання від покупців, фокусують увагу на інформації про потреби нової продукції й очікуваного попиту у відповідності з існуючим якістю і запропонованим сервісом з метою захистити себе від невизначеності попиту і можливих скарг покупців. При тактики активного партнерства фірма може вибрати шлях створення більш міцних зв'язків з покупцями шляхом залучення їх безпосередньо в свої програми розробки продукції, що продовжуються програми її вдосконалення, модернізації та розвитку, планування продукції та графіки роботи (через комп'ютерні мережі). Техніка активного управління стейкхолдерами будує взаємозалежності, а не запобігає їх. У тісній співпраці з покупцями фірма швидше отримує більш повну інформацію про напрямок розвитку ринку, передбачає майбутні потреби в поліпшеною і нової продукції, максимізує ймовірність успіху і мінімізує час, необхідний для розробки та подання на ринок нової продукції, формує відносини довіри і взаємної поваги між групами пов'язаних з нею стейкхолдерів. Методом активного творчого бриджинга є створення загальних цілей, а не просто пристосування до ініціатив зацікавлених сторін.

Було б невірно стверджувати, що стратегічне партнерство має лише вигоди. Тут є і слабкі сторони. Наприклад, конфлікти, породжувані відмінностями корпоративних культур учасників бриджинга, можуть послаблювати співробітництво між фірмами і перешкоджати

виникненню партнерства. Міцні зв'язки з одним з стейкхолдерів можуть змусити фірму віддалитися або обмежити зв'язку з іншим для уникнення конфліктів інтересів, порушень вимог етики бізнесу або втрати конфіденційної інформації. Більш того, спільне прийняття рішень може вимагати значно більшого часу, затягуватися і завершуватися занадто великою кількістю компромісів. Малий бізнес часто знаходить тактику партнерства прийнятною для входу в деякі галузі, де високі бар'єри для входу, але при цьому він ризикує бути повністю пригніченими своїм партнером. В цілому ж переваги бріджинга переважають його недоліки і небезпеки, якщо тактика партнерства застосовується правильно.

**Створення мережевих організацій** у даний час є одним з найбільш ефективних методів управління внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Великі вертикально інтегровані компанії, які домінували в економіці розвинених країн протягом перших трьох чвертей минулого століття, виникли для обслуговування зростаючого ринку товарами і забезпечували ефективну організацію виробництва. Пізніше, зокрема в 1980-е рр., ринкова ситуація в світі кардинально змінилася, так само як і асортимент товарів, що поставляються на ринки. Сучасна конкурентна боротьба вимагає високої продуктивності і ефективності виробництва. Фірми повинні все швидше реагувати на вимоги ринку та нововведення конкурентів і в той же час контролювати і навіть знижувати ціни на свої товари і послуги.

Зіткнувшись з такими вимогами, великі підприємства, спроектовані під умови 1950-х і 1960-х рр. і зв'язували пошук істотної економії з централізованими механізмами планування і управління, із зрозумілих причин виявилися неспроможними. Зниження ефективності фірм з традиційними структурами призвело до нової ситуації у бізнесі. Успіх у конкурентній боротьбі нині пов'язується не з акумуляцією ресурсів та контролем, а з виробництвом меншої кількості товарів більш високої якості при менших витратах. Зокрема, від менеджерів, які бажають, щоб їх компанії успішно конкурували в ХХІ ст., потрібно:

- о пошук сприятливих можливостей і ресурсів по всьому світу;
- о максимізація віддачі від будь-яких інвестицій в бізнес незалежно від того, кому належать вкладені кошти - фірмі, де працюють менеджери, або іншим фірмам;
- о проведення тільки тих операцій, які компанія може чи зможе після додаткової підготовки здійснювати на високому професійному рівні;
- о передача підрядникам тих операцій, які інші компанії можуть виконати швидше, ефективніше або з меншими витратами.

Не дивно, що фірми, з цим приписам, часто виявляються організованими в мережі, що забезпечують бріджинг власної фірми та її стейкхолдерів. Одна група стейкхолдерів - учасників мережі може вести дослідження і розробку продукту, інша може взяти на себе розробку технології і виробництво продукту, третя може стати дистриб'ютором і т. д. Коли у взаємодію залучено велику кількість стейкхолдерів, конкуренція виникає в кожній ланці ланцюга виробництва і збуту товару або послуги і закони ринку справляють істотний вплив на прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів. Використовуючи мережеву

структуру, фірма може вести свою справу одночасно і новаторському, і ефективно, зосереджуючи свої зусилля на тих речах, які вона робить добре і укладаючи контракти з іншими фірмами, щоб отримати ресурси. З іншого боку, вона може взяти участь у новій справі з мінімальним фінансовим ризиком і в оптимальному обсязі представляючи свої унікальні професійні навички та досвід.

#### **4. Конфлікти очікування стейкхолдерів**

Різноманітність і перетин інтересів стейкхолдерів породжує умови для конфлікту їх інтересів в умовах обмеженості організаційних ресурсів, що залучаються для задоволення їх потреб. Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон вказують, що може, наприклад, існувати конфлікт між програмою економії витрат і гарантією зайнятості. Деякі інші типові приклади конфліктів, в основі яких лежать різні інтереси груп впливу, наведені нижче.

Довгострокова задача зростання може вступити в конфлікт з короткостроковій завданням по досягненню ефективності проекту, рівнем заробітної плати та руху грошових коштів.

Бажання компанії поширити діяльність на масові ринки може суперечити прагненню інших учасників компанії до високоякісних продуктів, гарного обслуговування покупців.

Інвестиції в нову технологію й автоматизацію можуть призвести до втрати робочих місць.

Громадське володіння акціями може конфліктувати з бажанням тримати в секреті рівні показників прибутків і структуру капіталу.

Вклади в нову нерухомість та обладнання можуть не збігатися з бажанням керівництва бути незалежним від тих, хто надає фінансування. Зазвичай необхідно мати кошти для фінансування таких інвестицій.

Призначення професійних експертів в маленькій компанії може вступити в конфлікт з бажанням власника (або управителя) зберегти контроль.

Цей список показує, що може виникнути безліч конфліктів і що основним завданням організації є розуміння очікувань різних груп впливу і отримання певних оцінок їх взаємного положення з точки зору влади.

Для досягнення угоди між стейкхолдерами може бути доцільно дотримання наступних порад, запропонованих В. Минтроффом в 1984 р.

Змінюйте рішення групи впливу за рахунок.

о переконання членів групи впливу, закликаючи їх до розуму;

о формування вимог групи впливу;

о участі членів групи впливу в обговоренні та досягненні згоди з основних питань;

о знаходження взаєморозуміння завдяки економічному обміну.

Боріться з групою впливу за рахунок:

о нанесення шкоди групі впливу;

о формування коаліцій з іншими групами впливу.

Змінюйте пункти вимог групи впливу за рахунок співпраці.

Інші методи включають: уникнути групи впливу, капітуляцію перед нею, умиротворення членів групи впливу за рахунок виконання деяких їхніх вимог або формування особливих відносин з ними.

**Конфлікт інтересів і проблема агентів.** В індивідуальних приватних підприємствах власник і головний менеджер - одне і те ж обличчя. Тому ніякого конфлікту інтересів виникнути не може. Це також має місце в приватних компаніях, де власники самі управляють своїми фірмами. Тим не менш як тільки володіння відокремлюється від управління, виникає небезпека зіткнення інтересів. У цьому разі головний менеджер стає агентом власника фірми, тобто йому довіряється обов'язок діяти в інтересах власника.

Причини виникнення проблеми агентів (посередників). Теоретично в корпорації, акції якої доступні широкій публіці, і акціонери, і менеджери зацікавлені в максимізації прибутку організації. Акціонери хочуть цього, так як вони зможуть отримати прибуток від дивідендів і подорожчання акцій. Менеджери теж повинні бути зацікавлені у високих прибутках з тієї точки зору, що їх власне винагороду, таке як зарплати і премії, залежить від рентабельності. Однак менеджери вищої ланки, як людські істоти, можуть намагатися розгорнути свої особисті інтереси за рахунок акціонерів. Це називається проблемою агентів. Загострення цієї проблеми відбувається тоді, коли менеджери досягають такого великого впливу, що стають здатні використовувати фірму надалі в своїх інтересах, а не в інтересах акціонерів. Проблема агентів часто з'являється з-за того, як оплачується робота управлінця. Наприклад, ті керівники, робота яких оплачується у відповідності з рентабельністю на кінець року, можуть використовувати свій вплив для максимізації прибутків на кінець року за рахунок довгострокових вкладень в науково-дослідні роботи або поліпшення капіталу.

Відповідальність за запобігання розвитку проблеми агентів лежить на раді директорів. Однак вони часто не справляються зі своїми обов'язками такого роду: поради часто відмовляються робити догани або замінювати головних менеджерів, які діяли проти інтересів акціонерів. Але в останні роки випадки подання позовів акціонерами проти рад директорів почастишали. До всього іншого великі інвестори роблять сильний тиск на членів рад, і особливо на CEO у напрямку ініціювати широкі організаційні зміни, які приведуть до більшої підзвітності і кращої діяльності.

Щоб отримати максимум вигоди від участі ради у справах, важливо включити в нього як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішні стейкхолдери забезпечують стабільність і розширюють розуміння значення внутрішніх операцій. Зовнішні

стейкхолдери привносять більш широкий погляд і свіжу точку зору на труднощі, з якими стикається організація. Так, наприклад, включення представників профспілок до ради може допомогти фірмам уникнути рішень, які з більшою ймовірністю будуть заблоковані профспілкою. Включенням захисників навколишнього середовища фірма може поліпшити свій соціальний імідж і зменшити ймовірність настання майбутніх неприємностей, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища.

Деякі корпорації призначають колишніх урядових посадових осіб, таких як генерали або члени президентської адміністрації, свої поради. Знання та зв'язку таких відставників можуть значно полегшити контакти з урядом. Звичайно, такі "сторонні" директора обходяться дуже дорого, але очікується, що ці витрати з лишком окупляться по мірі виконання ними своїх неформальних функцій.

Некомерційні організації зазвичай управляються опікунською радою або радою директорів, які здійснюють функції рад директорів комерційних організацій. Принципова відмінність у відповідальності між директором комерційної фірми та некомерційної організації, у тому, що директор некомерційної організації повинен діяти таким чином, щоб доходи від внутрішніх та зовнішніх операцій були достатні для підтримки життєдіяльності організації. Важливість його ролі полягає в тому, що він повинен переконувати, що його організація переслідує філантропічні цілі. У некомерційній організації немає власників акцій, або акціонерів. Однак проблема агентів все-таки варто. У пресі з'являються факти, які свідчать про марнотратне веденні справ у низці благодійних фондів, релігійних організацій. Такі скандали в некомерційному секторі здаються особливо відчутними, тому що внески вносяться людьми або організаціями добровільно, з ідейних міркувань. Сильний, активний рада некомерційної організації може зіткнутися з тими ж труднощами, що і рада комерційної організації, при спробі мінімізації проблеми агентів.

Проблема агентів, наслідки і попередження. Як було показано вище, проблема агентів, або, як її називають, проблема посередництва, виникає тоді, коли у CEO з'являється спонукання приймати такі рішення, які більше відповідають його власним інтересам, ніж інтересам власників. Далі розглянемо ряд аспектів проблеми агентів.

Деякі дослідники стверджують, що винятково високі зарплати деяких CEO свідчать про те, що ця проблема дійсно існує. За даними американського часопису "Fortune", розглянув 500 компаній, CEO в них отримують в середньому по 4 млн дол. у рік. Оскільки акціонери численні і часто погано організовані, їх вплив на рішення щодо зарплати CEO номінально, сили самообслуговування в організаціях можуть превалювати. Наприклад, топ-менеджер компанії Coca-Cola Р. Гисуэто одного разу отримав 81 млн дол. в якості премії за підсумками роботи за рік. Премія була ініційована старим акціонером і членом ради директорів компанії, фірма якого отримувала внески від Coca-Cola протягом попередніх семи років - загальною величиною 24 млн дол. Подібного роду конфлікти інтересів часто зустрічаються і в Росії.

Реальна проблема щодо платні CEO полягає в тому, чи відповідає їхня цінність того, як вони самі її представляють. Наприклад, у річному звіті Business Week про винагороді, винагорода головних виконавчих директорів порівнюється з продуктивністю

(результативністю) організацій, в яких вони працюють. Цей аналіз показав, що деякі CEO дуже вигідно себе продають. Також сучасні дослідження забезпечили докази того, що CEO, робота яких більш відповідальна (про що свідчать обсяг інформації, яку вони повинні переробляти, і стратегія фірми), претендують на більш високу оплату. Завдяки своїм наслідкам ця проблема носить швидше етичний, ніж фінансовий, характер.

Для того щоб вирішити проблему винагороди керуючих, необхідно пов'язати винагороду топ-менеджерів з результативністю роботи корпорації. Висока продуктивність фірми повинна супроводжуватися надзвичайно тісним зв'язком між особистим добробутом CEO і благополуччям організації. Однак часто буває так, що відсутній зв'язок між доходами акціонерів і винагородою менеджерів. Рада директорів нерішуче йде на зниження платні менеджерів, якщо результати їх роботи не досить задовільні, таким чином надаючи негативний вплив на результати, що досягаються ними в майбутньому.

Зазначимо, що схеми винагороди за результатами року опозиційні довготривалих завдань підвищення результативності роботи. Наскільки це можливо, компенсаційний пакет повинен розвиватися таким чином, щоб підтримувати, а не стримувати дії, які ведуть до росту продуктивності в довгостроковій перспективі. Наприклад, якщо бонуси CEO залежать від прибутку, члени ради директорів при призначенні винагороди повинні брати до уваги витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), перш ніж підраховувати прибуток за рік. Це дозволить переконатися, що CEO не проявляють нерішучість у асигнуванні ресурсів на потенційно прибуткові проекти в довготривалій перспективі. Корисною може виявитися виплата їм преміальних акціями, а не готівкою. Коли менеджери отримують акції, вони стають власниками і їх інтереси наближаються до інтересів інших акціонерів.

Інша часто згадувана проблема теорії посередництва виникає як результат відмінності між короткочасною і довготривалою вигодами фірми. Наприклад, діяльність в області НДДКР зазвичай вигідна для фірми, оскільки вона забезпечує її новим продуктом і новою технологією. Однак фінансова вигода від НДДКР може проявитися тільки через кілька років, хоча витрати на неї потрібні безпосередньо в даний час. Отже, топ-менеджери можуть бути зацікавлені в скороченні витрат на НДДКР для підвищення прибутку (та відповідних бонусів), піддаючи небезпеки конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Можливо, найбільші проблеми посередництва виникають тоді, коли CEO займають посаду голови ради директорів. Як голова ради директорів CEO буде займати таку позицію, що його особисті інтереси будуть задовольнятися в збиток інтересам інших стейкхолдерів. Такий "CEO-голова" зможе впливати на інших членів ради директорів, щоб забезпечити щедрий компенсаційний пакет. Крім того, він отримає право виставляти кандидатури майбутніх членів ради директорів і тим самим отримає можливість призначення в раду друзів і колег, які, ймовірно, проштампують його майбутні дії і рішення.

#### **4. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес**

Окремі стейкхолдери володіють цілим набором засобів, які вони можуть застосовувати для надання впливу на організацію. Зазвичай вони розташовують трьома варіантами дій.

1. Можуть залишитися у справі і, як від них і очікується, внести свій внесок, щоб впоратися зі стратегічною зміною.

2. Можуть піти, якщо вважають себе нездатними значно вплинути на стратегічне зміна.

3. Можуть залишитися і робити спроби змінити систему, використовуючи своє впливове становище для досягнення потрібного їм стратегічного зміни.

Ступінь впливу стейкхолдерів на стратегічне зміна залежить від поєднання: демонстрованої ними влади; бажання бути почутим і досягти конкретних цілей; політичної майстерності, проявляють групою стейкхолдерів при поданні істоти проблеми особам, які приймають рішення.

Нижче в цій главі ми розглянемо владні можливості і політичну майстерність груп впливу. Зараз же визначимо, як суспільство впливає на прийняті організаціями стратегії, використовуючи ідеї Р. Мінцберга, який визначає вісім типів впливу суспільства на стратегії. Отже, суспільство (найчастіше в особі уряду, парламенту) може зробити наступні дії але відношенню до організації:

- націоналізувати компанію і накласти на неї соціальні зобов'язання як на державну власність;

- демократизувати організацію шляхом введення робітників, представників споживачів та інших груп впливу в структуру організації, що приймає рішення;

- регулювати діяльність організації через законодавство;

використовувати групи тиску і кампанії, щоб схилити організацію до зміни стратегії;

- довірити організації робити те, що найбільш прийнятне для суспільства;

- ігнорувати організацію, визнавши, що її діяльності властива етика ведення бізнесу і соціальна відповідальність;

- стимулювати організацію, нагороджуючи її за відмінності в соціальній діяльності;

- створити ринкові умови, щоб забезпечити стимулювання споживачами саморегулювання.

Зазвичай стратегічні зміни сильно впливають на стейкхолдерів. Власники акцій, банкіри, топ-менеджери, службовці і покупці - всі вони можуть піддаватися впливу стратегічних змін, і їх відносна влада і вплив можуть виявитися важливими. Приклади можуть включати зміни виду продукції, рішення закрити господарську одиницю або рішення

децентралізувати частину організації. Бажання кожної сторони прийняти конкретний ризик може бути різним, проте зазвичай вдається досягти компромісу.

## 5. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі

Існує безліч визначень влади в організації. Не вникаючи в подробиці розбіжностей у формулюваннях, визначимо владу як здатність керувати окремими аспектами організаційного поведінки і діями людей в організації. Іншими словами, влада визначає, якою мірою окремі особи або групи впливу можуть змушувати або переконувати інших дотримуватися конкретного напрямку дій.

Влада діє не у вакуумі, а в контексті специфіки взаємовідносин, які визначаються організаційним кліматом, культурою організації. Влада повинна також отримуватися від політики. Політика - це влада в дії, і вона складається з конкретних стратегій і тактик. Це процес впливу на окремих осіб і групи для приєднання їх до певної точки зору з використанням тактики, яка буде розглянута нижче.

*Джерела влади, доступні для внутрішніх стейкхолдерів.* Основними джерелами влади з боку індивідів і груп в організації є наступні.

Мінова влада. Внутрішні стейкхолдери, або внутрішня група впливу, будуть володіти значною міною владою, якщо вони контролюють конкретний ресурс, володіють технічними навичками, специфічною інформацією або знаннями, які істотні для функціонування організації. Для того, щоб індивід мав міною владою, конкретний ресурс повинен бути сконцентрований і незамінний (що означає його недоступність в інших місцях). Наприклад, комірник володіє владою розподіляти запаси і задовольняти вимоги на них.

Положення в ієрархії. Положення осіб в організаційній ієрархії дає їм формальну владу над іншими, що займають більш низьке положення. Такі особи мають повноваження для прийняття рішень, управління і контролю.

Особисті якості. Деякі індивіди в організації можуть володіти специфічними особистими характеристиками, що дозволяють їм впливати. Вплив може виникати також у зв'язку з високим рівнем однаковості в межах конкретного підрозділу. В цьому випадку індивід, що володіє даром переконання, уміння вести за собою, інтелектуальною перевагою, енергією, стає лідером, тобто об'єднує людей та веде до досягнення поставленої ним мети.

Влада мають доступ до процесу прийняття рішень. Про індивідах, які мають доступ до механізму прийняття рішень або по відношенню до осіб, які приймають рішення, говорять, що вони володіють владою. Групи впливу, які не мають сильної міною владою, тим не менш здатні досягти значного впливу завдяки участі в процесі вироблення рішень. Вже сам по собі доступ до володіє владою є джерелом влади. Наприклад, фахівці в галузі фінансів, як правило, мати значну владу в організації завдяки їх участі в процесі здійснення стратегії. Така участь дає їм владу для дій на свій розсуд.

Здатність винагороджувати і карати. Окремі особи або групи впливу, які можуть винагороджувати тих, хто виконує їхні побажання, або які можуть застосовувати санкції, будуть мати владу. У першому випадку люди слухають, тому що вони вірять, що будуть винагороджені в певній фінансовій або психологічній формі, а у другому - згода викликано страхом покарання або позбавлення винагород.

Сприймана влада. Може виникнути конфліктна ситуація, пов'язана з тим, що особа, яка приймає рішення, сприймає члена групи впливу як володіє владою. Менеджери, які створюють власну базу впливу, можуть зберігати такий спосіб набагато довше, ніж дозволяють їхні конкретні вміння відповідати конкретним проблемам або умов обстановки. Вони можуть змусити інших думати, що володіють владою.

Управління стратегічними ресурсами. Внутрішні стейкхолдери, контролюючі базові ресурси, такі як гроші, розробки продуктів або кадри, що володіють значною владою. Фінансовий відділ володіє великим впливом, тому що контролює базовий ресурс - гроші. Відділи досліджень і розробок можуть бути впливовими у зв'язку з тим, що вони розробляють нові продукти і процеси, що є вирішальним фактором можливості майбутнього стратегічного успіху організації.

*Джерела влади, доступні для зовнішніх стейкхолдерів.* Основними джерелами влади зовнішнього походження є наступні.

Створення відносин залежності. Зовнішні стейкхолдери (групи впливу), такі як банки, інвестори, основні постачальники, мають можливість створювати відносини залежності. М. Портер вважає, що можливість постачальника створювати відносини залежності обумовлена наступними п'ятьма факторами:

- ступенем концентрації постачальників в тій галузі, в якій вони здійснюють продаж;
- рівнем взаємозамінності продукції різних постачальників і ступенем її диференціації;
- розміром і можливістю вертикальної інтеграції;
- важливістю постачальника для покупця;
- існуванням витрат на зміну постачальника, якщо покупці хочуть його змінити.

Спеціальні знання та навички. Зовнішні групи впливу, які мають надзвичайно необхідними для компанії спеціальними знаннями і навичками, в силу цього мають владою. Масштаби цього впливу визначаються видом залучених знань і досвіду, тим, як вони впливають на ланцюжок створення цінності, ступенем їх доступності у зовнішньому середовищі, а також здатність організації створити ці знання і навички самостійно.

Згідно з внутрішніми стейкхолдерами. Зовнішні учасники компанії, які мають доступ до основним внутрішнім стейкхолдерам, можуть досягати значного впливу. Це відбувається від усвідомлення того, що вони розвивають взаємозв'язку і також можуть впливати на поведінку внутрішніх стейкхолдерів.

Концентрація зовнішніх груп впливу. Влада постачальників, покупців або компаній оптової торгівлі може істотно змінюватися під впливом їх концентрації. Чим більше ступінь концентрації, тим більше їх можливості ставити свої власні умови і домовлятися про вигідних угодах і контрактах.

Залучення в процес реалізації стратегії. Зовнішні групи впливу, які підтримують ключові зв'язку в ланцюжку створення цінності, можуть набувати влада. Знання обставин діяльності компанії, отримане у результаті такої підтримки може бути використано для посилення зовнішньої групи впливу і дозволить їй диктувати умови компанії.

## **6. Використання влади при прийнятті стратегічних рішень**

Влада є основоположною частиною процесу стратегічного управління. Багато фахівців вважають, що впровадження та ефективна реалізація стратегічного зміни вимагають використання влади та впливу. Р. Маграт і Я. Мак-Міллан, дослідивши основи особистої влади і виділивши тактичні прийоми, використовувані в області стратегії для отримання результатів, з'ясували наступне:

- політично успішні менеджери усвідомлюють процеси в організації та чутливі до потреб інших;
- ефективна політична акція приносить в організацію бажані і вдалі зміни - вона конструктивна;
- негативна політична акція неконструктивна і може підштовхнути схильних до маніпуляцій менеджерів до переслідування своїх особистих цілей у протизагромаду інтересам організації;
- стратегічний лідер повинен бути ефективним політиком.

Для стратега, який бажає провести зміни, є два базових варіанти: по-перше, він може представити ситуацію так, що інші погодяться з його бажаннями; по-друге, він може поспілкуватися з людьми і намагатися змінити їх думку так, щоб вони дивилися на речі по-іншому і самі вирішили зробити так, як він вважає. У першому випадку стратег використовує в якості ресурсу особисту владу, у другому - прагне вплинути.

У зв'язку з цим можуть бути виділені наступні чотири загальних тактичних прийоми.

Спонування. Воно включає в себе здатність контролювати ситуацію, а результат сприймається як вигідний для інших беруть участь у процесі зміни.

Примус. В цьому випадку ситуація контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примусу можуть включати загрозу звільнення, припинення подальшого підвищення по службі або скасування привілеїв.

**Переконання.** Використання цієї тактики вимагає від стратега уявити вигоди від дій певним чином. Це може бути обіцянка винагороди, просування по службі, великих гарантій зайнятості, більших повноважень і відповідальності.

**Зобов'язання.** Це навмисна тактика, в якій людей переконують поводитися і діяти певним чином, волаючи до зобов'язань. Зобов'язаннями можуть бути отримані людьми привілеї, дані ними обіцянки, заклики слідувати традиціям і т. д.

## **Підсумки і висновки**

Стратегічне планування і управління припускає використання стейкхолдерів (груп впливу), які можуть впливати або підлягати впливу з боку організації. Основними групами впливу є: власники акцій, інституційні інвестори, менеджери вищої ланки, працівники організації, споживачі, поширювачі, постачальники, фінансисти корпорації, представники державної і муніципальної влади, соціальні та суспільні групи.

Цілі та інтереси стейкхолдерів і корпорації можуть не збігатися, що є потенційним джерелом конфліктів. Існує ряд способів запобігання конфліктів: вплив на членів груп впливу з метою зміни їх рішень, тиск на членів груп загрозою заподіяння їм шкоди або формування коаліцій з іншими групами, умиротворення груп за рахунок виконання їхніх вимог або формування особливих відносин з її членами. Групи впливу можуть надавати свій вплив на корпорацію шляхом внесення вкладу в процес стратегічних змін, ухилення від співпраці, спроб змінити хід стратегічного процесу. Ефективними способами узгодження інтересів стейкхолдерів і організації є "наведення мостів" - бріджинг і створення мережевих структур.

На успіх стратегічного планування і здійснення впливають владні відносини в організації. Виділяються наступні джерела влади, доступні для внутрішніх груп впливу: мінова влада, положення в організації, особисті якості і вплив, влада осіб, які мають доступ до прийняття рішень, можливість заохочувати і винагороджувати, сприймана влада, прикордонне управління, контроль над стратегічними ресурсами. Джерела влади, доступні для внутрішніх груп впливу, є наступними: створення відносин залежності, спеціальні знання і навички, зв'язку з внутрішніми групами впливу, концентрація зовнішніх груп підтримки, залучення в процес реалізації стратегії.

Використання влади при прийнятті стратегічних рішень передбачає застосування ряду стратегічних прийомів: спонукання (здатність контролювати ситуацію і доводити її вигідність для оточуючих); примус (погрози звільнення, припинення підвищення по службі або скасування пільг і привілеїв); переконання (обіцянка винагороди, просування але службі, великих гарантій зайнятості, більших повноважень і відповідальності); зобов'язання (заклик співробітників підтримувати зміни на основі прийнятих ними раніше зобов'язань).