

УДК 338.24

**Олексів І.Б.**, к.е.н., доцент<sup>©</sup>*Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів***АНАЛІЗУВАННЯ МЕТОДІВ ЗБАЛАНСУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

*У статті проаналізовано методи, які можуть використовуватися для збалансування інтересів груп економіко-управлінського впливу (ГЕУВ) при виході підприємства на зовнішній ринок. Зокрема, всі методи збалансування інтересів ГЕУВ пропонується розбити на комунікаційні, організаційні та аналітичні.*

**Ключові слова:** група економіко-управлінського впливу, підприємство, збалансування інтересів ГЕУВ.

**Постановка проблеми.** Вихід підприємства на зовнішні ринки пов'язаний із значним переліком труднощів. Серед інших це комунікування з групами економіко-управлінського впливу, які його оточують на новому ринку. Відповідно, дослідження та розробка методів, які забезпечать ефективне врахування інтересів ГЕУВ, є одним із ключових завдань організації.

**Аналіз останніх досліджень.** Відповідно до [1, с.46], група економіко-управлінського впливу підприємства (група інтересів) – це група людей або організацій, яка може протистояти або сприяти досягненню цілей або діяльності організації. Методи збалансування інтересів ГЕУВ – це методи, які спрямовані на розробку альтернатив для прийняття управлінських рішень підприємства, в яких враховані інтереси ГЕУВ.

В літературних джерелах [1;2;3;4;5] наведено ряд методів, які дозволяють збалансовувати інтереси ГЕУВ. Зазначені методи як правило базуються на формуванні ефективних комунікацій з групами економіко-управлінського впливу (веденні переговорів або формуванні дорадчих органів) [5, с.3-5], зміні організаційної структури управління організацією з врахуванням інтересів ГЕУВ [4, с.10] або включенні показників, які представляють інтереси організації в систему оцінювання та планування діяльності підприємства [2;3].

Слід підкреслити, що незважаючи на наявність в літературних джерелах окремих розробок щодо методів збалансування інтересів ГЕУВ при виході підприємства на зовнішні ринки, чітка структурована класифікація таких методів відсутня.

**Мета статті.** Метою статті є аналізування існуючих методів збалансування інтересів ГЕУВ при виході підприємства на зовнішні ринки та їх класифікація.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз літературних джерел [1-5] та практичної діяльності підприємство «Бритіш Американ Тобакко Україна», Кока-

кола Бівереджес Україна, Київстар, Систем кепітал менеджмент, ВАТ «ДЗАК», ЗАТ «Львівський ізоляторний завод», дозволило методи збалансування інтересів ГЕУВ поділити на організаційні, комунікаційні та аналітичні за ознакою «підходу, що є основою для збалансування інтересів ГЕУВ».

Комунікаційні методи – це методи, спрямовані на збалансування інтересів ГЕУВ шляхом ведення переговорів між підприємством та групами інтересів, а також активне поширення інформації про діяльність підприємства. При здійсненні переговорів інтереси ГЕУВ виявляються або на основі проведення прямого діалогу, або шляхом заповнення спеціально розроблених анкет представниками ГЕУВ.

Переговори можуть здійснюватися як шляхом проведення круглих столів, організації двосторонніх зустрічей та створення спеціальних дорадчих рад, в які можуть входити представники ГЕУВ. Зокрема, підприємство British Petroleum, коли прийшло на ринок Азербайджану, створило дорадчу раду, в яку входили представники різних ГЕУВ, і перш за все неурядових організацій [5, с.5].

Слід підкреслити, що зазначені методи в основному використовуються на великих підприємства з високим рівнем фінансового забезпечення. Наприклад, підприємство «Бритіш Американ Тобакко Україна», прагне вести активний діалог з групами економіко-управлінського впливу, про що регулярно публікується звіт. Згідно з звітом за 2006-2007 рр. підприємство «Бритіш Американ Тобакко Україна» провело 18 діалогів з державними органами влади, 11 діалогів з комерційними партнерами та 2 з неурядовими організаціями. За 2006-2007 роки підприємство «Бритіш Американ Тобакко Україна» провело діалоги з представниками 31 організації та взяло на себе 17 зобов'язань перед ними [6, с.76]. Більшість підприємств, які застосовують комунікаційні методи в своїй діяльності, є частково або повністю іноземними компаніями, тобто вони виходять на ринок нової країни.

Організаційні методи - це методи, спрямовані на зміну організаційної структури управління підприємством з врахуванням інтересів ГЕУВ.

Слід підкреслити, що в США та країнах Європейського Союзу основним методом збалансування інтересів груп економічного впливу вважається введення представників ГЕУВ в Раду Директорів [4, с.10-12]. Такий підхід пояснюється фактом, що основною формою власності в США є корпорації. До функцій ради директорів США та Європі належить нагляд за діяльністю менеджменту корпорації та дотримання підприємством прав власності. Управлінськими органами акціонерних товариств в Україні є спостережна рада та керівний орган. Керівним органом українських акціонерних товариств може бути правління або дирекція (або і те, і інше одночасно). До функцій керівного органу акціонерного товариства входить оперативне та тактичне управління акціонерним товариством. Одночасно, функціями спостережної ради є дотримання інтересів власників акціонерного товариства, контроль за діяльністю керівного органу та стратегічне управління підприємством. Порівнюючи керівництво корпорацією в США та Європі із акціонерним товариством в Україні можна сказати, що рада директорів є відповідником спостережної ради, менеджер Західної корпорації

(CEO - Chief Executive Officer) є відповідником нашого керівного органу. Таким чином, збалансування інтересів ГЕУВ в Україні може бути здійснено шляхом введення в спостережну раду посадових осіб, які представляють інтереси ГЕУВ. Фактично в Україні такий метод збалансування інтересів ГЕУВ може використовуватися тільки на акціонерних товариствах, оскільки в інших організаційних формах підприємства таких контролюючих органів як спостережна рада немає.

Виходячи із зазначено можна зробити висновок, що організаційні методи є найменш адаптованими до українських умов і, відповідно, їх використання є найменш ефективним.

Аналітичні методи – це методи, які спрямовані на врахування інтересів ГЕУВ при розробці альтернатив для прийняття управлінських рішень шляхом включення показників, які представляють інтереси попередньо відібраних ГЕУВ, у відповідні аналітичні системи. Таким чином основою аналітичних методів є включення показників, які представляють інтереси певної ГЕУВ в аналітичні системи, які використовуються на підприємстві.

Слід підкреслити, що більшість альтернатив для прийняття управлінських рішень на підприємстві розробляються шляхом застосування методів оцінювання та планування його діяльності. Відповідно, включення показників за певною групою економіко-управлінського впливу в систему оцінювання або планування діяльності підприємства дозволить враховувати інтереси такої групи при розробці управлінських альтернатив. Таким, врахування інтересів ГЕУВ при застосуванні аналітичних методів перш за все зводиться до коректного відбору важливих для організації ГЕУВ, показників, які можуть представляти такі групи та математичних методів, які дозволять поєднувати різно направлені показники. Застосування аналітичних методів збалансування інтересів ГЕУВ фактично призведе до зміни принципів формування систем оцінювання та планування економічних показників діяльності підприємства. Останнє перш за все виявиться в суттєвому розширенні частки не фінансових показників порівняно із фінансовими при формуванні таких систем. Переваги аналітичних методів збалансування інтересів ГЕУВ будуть полягати перш за все в тому, що інтереси ГЕУВ будуть враховуватися регулярно та системно. Регулярно, оскільки системи оцінювання та планування застосовуються на підприємстві періодично, а системно, оскільки включені за групами економіко-управлінського впливу показники стануть частиною системи.

Підкреслимо також, що аналітичні методи є найменш розробленими серед методів збалансування інтересів ГЕУВ. В літературних джерелах наявні розробки, спрямовані на формування методів оцінювання діяльності організації з врахуванням інтересів ГЕУВ. Однак, врахування інтересів ГЕУВ здійснюється не системно та без належного попереднього відбору таких груп.

Аналіз трьох наборів методів врахування інтересів ГЕУВ дозволяє зробити такі висновки:

- аналіз літературних джерел [1-4] показує, що новітня теорія ГЕУВ передбачає необхідність регулярного врахування інтересів ГЕУВ. Застосування

самих комунікаційних методів не дозволяє це зробити, оскільки згідно з [4], вони застосовуються спародично, тобто у випадку необхідності вирішення певної конкретної проблеми. Організаційні методи дають змогу враховувати інтереси ГЕУВ на регулярній основі, однак можуть застосовуватися тільки на великих підприємствах (акціонерних товариствах). Крім того, в Україні не має практики введення зовнішніх осіб в спостережні ради директорів. Відповідно, формування ради директорів на основі представництва різних ГЕУВ буде занадто різкою зміною підходів до управління для українських підприємств. Відповідно, перевага аналітичних методів перш за все полягає в тому, що вони забезпечують регулярне врахування інтересів ГЕУВ, оскільки оцінювання та планування в організації проводиться регулярно;

- аналітичні методи є доступними для всіх підприємств незалежно від їх розміру та форми власності, тоді як застосування організаційних та комунікаційних методів обмежується фінансовими можливостями підприємства, можливостями щодо комунікування та формулю власності організації, яка їх застосовує;

- аналітичні методи є найбільш ефективними для застосування з точки зору врахування новітніх розробок теорії ГЕУВ та можливостей їх застосування в українських умовах. Відповідно, подальші дослідження будуть спрямовані саме на розроблення аналітичних методів врахування інтересів ГЕУВ для українських підприємств.

**Висновки.** В роботі запропоновано класифікацію методів збалансування інтересів ГЕУВ при виході підприємства на зовнішній ринок за ознакою «підходу, що є основою для збалансування інтересів ГЕУВ».

### Література

1. Freeman R.E. Strategic Management / R.E. Freeman. - Boston et al.: Pitman, 1984 – 315 p.
2. Кузьмін О.Є, Олексів І.Б. Формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу/ О.Є Кузьмін, І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №2(116). – С.77-88.
3. Kaplan, R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action/ R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston: Harvard Business School, 1996. – 618 p.
4. Ayuso S., Argandona A. Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors? / Ayuso S., Argandona A. – Navarra: University of Navarra, 2007. – 18 p.
5. Conference Board. The Challenge of Meeting Public Expectations on Sustainable Development // Conference Board. – 2006. - №3 (184). – P. 1-8.
6. Бритіш Американ Тобакко Україна. Соціальний звіт 2006-2007 / Бритіш Американ Тобакко Україна. – Київ: Бритіш Американ Тобакко Україна 2008. – 119 p.

**Summary**  
**Oleksiv I.B.**

*Lviv Polytechnic National University*

**ANALYSIS OF METHODS DIRECTED AT BALANCING COMPANY  
STAKEHOLDER INTERESTS WHILE ENTERING EXTERNAL MARKET**

*In the article methods that can be used for balancing stakeholder interests while entering external market are analyzed. It is proposed to divide such methods on organizational, communicational and analytical.*

*Стаття надійшла до редакції 12.04.2011 р.*