

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні, обумовлені поглибленням кризових явищ в економіці, та подальше просування країни на шляху до світового глобалізованого ринкового співтовариства, виживання у якому можливе за умов забезпечення відповідного рівня конкурентоздатності держави, позначається на діяльності вітчизняних підприємств. Для підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно використовувати як невід'ємну складову новітні управлінські технології для розробки і реалізації довгострокової стратегії розвитку, які дозволять створити унікальну ринкову позицію та забезпечити зростання ринкової вартості підприємства. До останніх управлінських новацій відносять концепцію стейкхолдерів.

Актуалізація управлінського аспекту стійкості на основі оцінки стейкхолдерів була викликана розвитком управління як науки і виду діяльності людини.

Господарська діяльність підприємств та організацій в умовах ринкової економіки вимагає великого напруження сил та не меншої відповідальності. Участь у конкурентній боротьбі, домінування принципу змагальності в економічних відносинах між учасниками ринку обумовлює формування нових систем управління бізнесом, організованих на досягнення довгострокового успіху у складному та мінливому діловому оточенні.

У реальній практиці господарювання спостерігаються процеси, які не знайшли достатнього наукового пояснення, щоб втілитися в нормах життєдіяльності вітчизняних підприємств. Кризова ситуація, що стала характерною для багатьох українських будівельних підприємств останніми роками, привела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств, а також аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Недостатньо чітке уявлення про механізм розвитку цих процесів і

відсутність стійких закономірностей у функціонуванні економіки країни, роблять проблематичним застосування старого багажу знань для побудови адекватних моделей і отримання з їх допомогою надійних прогнозних розрахунків. Досягнення поставлених цілей в умовах ринкової економіки можливо тільки на основі використання сучасних принципів і методів управління підприємствами. В зв'язку з цим роль теорії зацікавлених сторін в управлінні стійкістю підприємства і масштаби її практичного застосування в сучасній економіці значно зростають.

Часто під терміном "стейкхолдери" мають на увазі групи впливу, що існують всередині та зовні компанії, які слід враховувати при здійсненні діяльності підприємства. Діяльність підприємства залежить від широкого кола зацікавлених сторін, при цьому кожна з цих сторін має власні інтереси та чинить вплив на управління стійкістю підприємства. Інтереси стейкхолдерів можуть вступати в протиріччя одні з одними [20].

Конфлікти інтересів є об'єктивно існуючим явищем в управлінні будь-яким товариством. Розбіжність інтересів закладено у саму природу господарського товариства, корпорації як форми організації бізнесу, у рамках якої власники капіталу об'єднуються для реалізації спільної підприємницької ідеї. Власники капіталу наймають менеджерів для управління товариством. І власники капіталу, і наймані керівники підприємства мають різні інтереси й різне бачення шляхів їх реалізації, але кожна з цих груп реалізує їх у рамках товариства.

Сутичка інтересів стейкхолдерів у діяльності компанії носить характер не просто конфлікту, а конфлікту при кооперації. Тому найбільший інтерес для моделювання становить кооперативний розділ теорії ігор.

Важливим напрямом управління стейкхолдерами, як заінтересованих осіб, що взаємодіють з підприємством, в сучасних умовах господарювання України є розробка й впровадження відповідного організаційно-економічного механізму управління.

В ході написання даної роботи було поставлено за мету дослідження

стратегій власників капіталу та керівників підприємства в процесі цілепокладання задля зменшення конфліктів між даними стейкхолдерами та ефективного функціонування підприємства.

Виконання даної дипломної роботи має наступні завдання:

висвітлити сутність та структуру груп контролю відносно діяльності підприємства, визначити взаємозв'язок між інтересами зацікавлених сторін відносно діяльності підприємства, а також ознайомитись з моделями стратегічної поведінки власників капіталу та керівників підприємства, використовуючи теорію коаліційних та безкоаліційних ігор;

дати коротку характеристику об'єкту дослідження – ТОВ "Теплоэффект", провести економічну оцінку стану будівельної компанії, проаналізувати стратегії груп стейкхолдерів ТОВ "Теплоэффект", визначення головних зацікавлених сторін відносно діяльності підприємства;

роздивитись принциповий підхід до аналізу реалізації стратегій власників капіталу та керівників підприємства, як їх поведінки, виділити базові типи взаємовідносин головних зацікавлених сторін підприємства в процесі реалізації їх стратегій, а також розробити послідовність вибору стратегії власників капіталу та керівників підприємства в процесі цілепокладання задля зменшення ймовірності конфліктів між даними типами стейкхолдерів;

через незадовільний рівень організаційної роботи з попередження аварій, пожеж і випадків травматизму на підприємствах промислової галузі дослідити види інструктажів, відповідальність роботодавця та працівника щодо порушення вимог з охорони праці.

У зв'язку з цим було побудовано зміст дипломної роботи, проведено вивчення організаційної, правової, статистичної і бухгалтерської документації, а також спеціальної літератури з зазначеного питання.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ, ІНТЕРЕСИ ТА СТРАТЕГІЇ ГРУПИ КОНТРОЛЮ ВІДНОСНО ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура груп контролю відносно діяльності підприємства

Контроль над суб'єктом господарської діяльності відбиває здатність контролюючої групи у відповідності до власних інтересів визначати політику цього суб'єкту, призначати і звільняти його керівні органи, розпоряджатися його майном, матеріальними і фінансовими потоками, а також привласнювати переважну частину доходів даного суб'єкту [65].

Контроль - це процес забезпечення організацією своїх цілей. Цілі контролю будуть досягнуті тільки у тому випадку, якщо вони здійснюватимуться у відповідності з визначеними принципами [51].

Корпоративний контроль розглядається А.Б. Педько як цілісна категорія, що поєднує владну і фінансову складові. Владні інтереси центру контролю полягають у прагненні диктувати політику підприємства і добирати виконавців власної волі, а фінансові - контролювати активи, операції, фінансові потоки і розподіляти згідно зі своїми інтересами доходи організації. Якщо владні інтереси контролюючої групи зумовлені необхідністю підтвердити винятковість свого панівного статусу, тобто відсторонити решту претендентів із відносин влади, то фінансові інтереси націлені на одержання економічних вигід від контролю і на грошове закріплення владних повноважень [65].

Безперечно, контроль є різновидом впливу. Але специфіка контролю полягає у тому, що він має необоротний і безальтернативний характер. Існує багато груп осіб, які зацікавлені в діяльності підприємства та мають вплив на нього. Їх називають стейкхолдерами.

Поява концепції "стейкхолдерів" (stakeholder concept, stakeholder

theory) пов'язана з виходом роботи Е. Фрімена "Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін" [88], в якій автор вводить поняття "зацікавлена сторона" (stakeholder), дає його визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Висунута Е. Фріменом ідея про представлення фірми та її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні прийматися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками фірми, одержала широку підтримку [66].

Основною ідеєю концепції Е. Фрімена є необхідність комплексного та персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу, тобто всіх зацікавлених сторін. Згідно запропонованому їм визначенню, до зацікавлених сторін віднесені "будь-які індивіди, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на ухвалювані фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень" [88].

Джеррі Джонсон, Ківер Шоулз, Ричард Уітгінгтон сходяться на думці щодо тлумачення терміну зацікавлених сторін. Вони вважають, що зацікавлені сторони – це окремі особи чи групи, які залежать від організації в досягненні своїх цілей та від яких, в свою чергу, залежить організація [27]. Подібно Е.Фрімену, економісти виділяють внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. До числа важливих зовнішніх зацікавлених сторін відносять фінансові установи, споживачів, постачальників, акціонерів та профспілки. В середині організації обмежене коло осіб, які володіють достатнім впливом, щоб одноосібно визначати стратегію організації. До числа внутрішніх зацікавлених осіб вони віднесли підрозділи організації, географічні відділення чи різні рівні в ієрархії.

Стейкхолдер – суб'єкт, що може позитивно або негативно вплинути на ведення бізнесу або хід виконання проекту. Стейкхолдери формують як економічне, так і людське, психологічне оточення бізнесу або окремого проекту. Фахівці у сфері управління формулюють "ключову та єдину мету будь-якої організації як досягнення балансу інтересів стейкхолдерів,

політику єдиної системної комунікації з усіма зацікавленими групами" [6].

Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід [78].

Стейкхолдери – люди / громади / установи / організації, стан (інтереси) яких (соціальний, фінансовий тощо) може змінитися внаслідок ухвалення певної політики [69].

Стейкхолдери (Stakeholders) - досить широке коло осіб, що мають відношення до підприємства. Основними стейкхолдерами підприємства є: інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою одержання доходу на нього; кредитори, що тимчасово надають підприємству позика в обмін на деякий заздалегідь установлений дохід, і зацікавлені в інформації, що дозволяють їм визначити, чи будуть вчасно здійснені виплати по кредиту; менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності керування підприємством; працівники підприємства, зацікавлені в одержанні інформації про здатності підприємства вчасно виплачувати зарплату, провадити пенсійні та інші виплати; постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть вчасно виплачені належні їм суми; споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як слідство фінансової респектабельності підприємства; суспільні й державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону [102].

Отже, всі групи чи особи, які мають відношення до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії має враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальною рисою концепції зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще декілька відмінностей від інших теорій. Наприклад, Т. Дональдсон і Л. Престон [87] виділяють три найважливіші її особливості:

концепція зацікавлених сторін призначена одночасно описувати і

визначати структуру і функціонування певної корпорації;

вона розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання;

є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Концепція "стейкхолдерів" (зацікавлених сторін) ґрунтується на тому, що керівництво та менеджмент підприємства, установи чи організації, незалежно від типу, форми власності та характеру діяльності, несуть відповідальність перед багатьма групами людей, які впливають на організацію і, з іншого боку, відчувають на собі вплив від її діяльності. Деякі сучасні науковці у зв'язку із збільшенням навантаження на світову екосистему, спричиненого господарською діяльністю людини, до зацікавлених сторін відносять також навколишнє середовище. На відміну від традиційного підходу (концепція економічної відповідальності), прихильники менеджеріальної теорії соціальної відповідальності (концепції зацікавлених сторін) стверджують, що в сучасних умовах господарювання завдання бізнесу, окрім короткострокових економічних цілей максимізації прибутку, мають охоплювати й інші сфери функціонування суспільства та держави, зокрема участь у соціальних, освітніх програмах, програмах збереження навколишнього середовища, розвитку та підтримки культури тощо. Головним завданням бізнесу при цьому є ранжування всіх "стейкхолдерів" за характером та ступенем їх впливу на організацію та розробка стратегії та політики соціальної відповідальності, адекватної очікуванням, з метою збільшення неекономічних вигід даної організації у довгостроковому періоді (зміцнення іміджу підприємства, його ділової репутації, позитивний гудвіл тощо) [14].

Узагальнююча характеристика розглянутої вище концепції щодо відповідальності підприємства наведена на рис. 1.1.

Основним предметом дослідження теорії зацікавлених сторін є взаємодія різних стейкхолдерів, що переслідують свої інтереси, які пов'язані з діяльністю деякого підприємства.

Розглянемо ключові положення цієї теорії:

підприємство має відношення з великою кількістю стейкхолдерів, що складають його оточення, які впливають або на яких можуть вплинути рішення підприємства, що приймаються керівництвом;

теорія займається природою цих відносин: процесами і результатами, які їх супроводжують;

інтереси всіх стейкхолдерів потенційно мають право бути взяті до уваги і при можливості – задоволені.



Рис.1.1 - Концепція зацікавлених сторін [14]

З погляду теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. У концепції стейкхолдерів розглядається залежність дій підприємства від інтересів великої кількості стейкхолдерів. Перша область дослідження теорії зацікавлених сторін полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі і на чий інтереси дійсно варто зважати, оскільки число зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велике [43].

Існує багато різних класифікацій зацікавлених сторін. Які наведені нижче.

Так, наприклад, за ступенем впливу їх поділяють на первинні та вторинні.

До первинних належить близьке коло, яке мають легітимний і прямий вплив на бізнес (власники, клієнти, співробітники, бізнес-партнери з виробничого ланцюжка);

Вторинні мають опосередкований вплив на бізнес (далеке коло): влада (місцева і державна); конкуренти; інші компанії; інвестори; місцеві співтовариства, куди входять: засоби масової інформації, некомерційні організації, у тому числі суспільні і благодійні, місцеві активісти, які формують суспільну думку [13].

Вчені Дж. Ньюбоулд та Дж. Луффман підрозділяють стейкхолдерів на чотири головні категорії [92]:

групи впливу, які фінансують підприємство (наприклад, акціонери);

менеджери, які керують ним;

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

економічні партнери (ця категорія включає як покупців і постачальників, так і інші економічні суб'єкти).

Мінцберг ставить до керівництва й робочій силі як до внутрішньої коаліції й визначає шість груп впливів [90]:

вище керівництво: ті, хто є ключовими стратегами;

оператори: роблять продукти/послуги;
 лінійні керуючі: координують діяльність виробництва;
 аналітики: розробляють системи планування й контролю;
 персонал, що забезпечує: здійснює непряму підтримку виробництва, а також усієї іншої організації.

Всіх зацікавлених осіб Менделоу класифікує залежно від їхніх інтересів та їхньої влади:

1) влада стейкхолдера визначає його здатність впливати на організацію;

2) інтерес стейкхолдера визначається його бажанням впливати на організацію.

Отже, схема стейкхолдера: Вплив стейкхолдера = $\text{Влада} \times \text{Інтерес}$.

Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард виділяють внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

В середині організації обмежене коло осіб, які володіють достатнім впливом, щоб одноосібно визначати стратегію організації. До числа внутрішніх зацікавлених осіб вони віднесли підрозділи організації, географічні відділення чи різні рівні в ієрархії.

До числа важливих зовнішніх зацікавлених сторін відносять фінансові установи, споживачів, постачальників, акціонерів та профспілки. Економісти виділяють три типи зовнішніх зацікавлених сторін залежно від їх відношення до організації та їх можливого впливу на успіх чи невдачу визначеної стратегії:

зацікавлені сторони з ринкового середовища, такі як постачальники, конкуренти, акціонери, розповсюджувачі, які мають з організацією економічні відносини, тому впливають на процес створення споживацької вартості як "члени" мережі вартості;

зацікавлені сторони із соціально-політичного середовища, такі як політики, регуляторні та урядові органи, які впливають на "соціальну законність" стратегії;

зацікавлені сторони в технологічному середовищі, такі як ключові дозвільні органи, органи стандартизації та власники конкурентних технологій, які впливають на розповсюдження нових технологій та прийняття галузевих стандартів [27].

Подібний підхід до проблеми класифікації зацікавлених сторін пропонують М. А. Rodriguez та J. E. Ricart, які виділяють [86]:

інтересантів, тобто групи, без яких підприємство не могло б існувати, – вони спільно створюють підприємство своєю працею, знаннями, компетенцією і капіталами (працівники, власники, акціонери);

інтересантів контрактних, співвідношення яких спираються на контракти (клієнти, постачальники, конкуренти);

інтересантів контекстових, що є інституційним і суспільним оточенням, – це є місцеві, державні, регіональні і міжнародні спільноти, які очікують від підприємств охорони середовища і піклування про спільне добро.

А. Бойцов і А. Яковлев поділяє стейкхолдерів залежно від рівня управління компанією [15]:

стейкхолдери компанії на базовому контурі: конкуренти, покупці, постачальники, працівники компанії, керівництво компанії, інвестори, власники компанії;

стейкхолдери компанії на контурі ідей: галузеві бізнес-співтовариства, органи місцевого самоврядування, потенційні конкуренти, торгово-промислові палати, асоціації й союзи; майбутні співробітники компанії, концерни (об'єднання груп підприємств по інтересах кінцевого споживача для просування продукції й об'єднання капіталів);

стейкхолдери компанії на контурі дипломатії: державні структури, політичні групи, міжнародні бізнес-співтовариства, центри ділової активності (бізнес-клуби й асоціації).

Найбільш вичерпний варіант угруповання стейкхолдерів пропонує Л.М. Нікітіна. Вона класифікує стейкхолдерів за сімома ознаками [58]:

1) за характером інституціональної форми: фізичні особи, юридичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації;

2) за характером взаємодії з підприємством: акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади і управління;

3) залежно від ступеня впливу соціальної діяльності компанії: близьких і далеких зацікавлених осіб;

4) залежно від ступеня впливу на здійснення соціальної діяльності компанії: основні і другорядні;

5) залежно від ступеня особистої участі в соціальній діяльності компанії: активні і пасивні;

6) залежно від приналежності до компанії: внутрішні і зовнішні;

7) залежно від функцій, що виконуються, за реалізації соціально-відповідального поведження компанії.

Потрібно зазначити, що ідентифікація і ранжування стейкхолдерів припускає переважно графічне представлення, тому широка і складна класифікація перешкоджають оперативному використанню отриманої аналітичної інформації. На погляд Фролової Л.В. та Юрченко Ю.Ю. [77] на мезо- і мікрорівні доцільно групувати стейкхолдерів відповідно до середовища: зовнішнього, бізнес-середовища, внутрішнього, що дозволить спростити й уніфікувати інструментарій управління стейкхолдерами. Основні групи стейкхолдерів подані в рисунку 1.2.

Запропоноване угруповання основних стейкхолдерів надають можливості механізму системи, що керує, скласти їх ранжування, аналізувати, виділяти високо пріоритетних стейкхолдерів, які мають вагомий вплив як економічний, так і політичний, і розробляти стратегію взаємодії з цими групами впливу.



Рис. 1.2 - Класифікація зацікавлених сторін [77]

Найбільш підходящою класифікацією стейкхолдерів, на мій погляд, є угруповання виділене Фролової Л.В. та Юрченко Ю.Ю. В ній враховані всі групи зацікавлених щодо діяльності підприємства, які правильно об'єднані у три групи: бізнес-середовище, внутрішнє та зовнішнє середовища.

Наявність великої кількості стейкхолдерів свідчить про різноманітність їх цілей та інтересів, які будуть розглянуті у наступному параграфі.

1.2. Взаємозв'язок між інтересами груп контролю відносно діяльності підприємства

Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами є однією з головних цілей управління підприємством і однією з найважливіших задач стратегічного менеджменту [12]. Аналіз стейкхолдерів в межах ідентифікації стратегічного простору підприємства спрямований на виявлення таких їх характеристик, як: інтереси окремих груп та їх відносна влада, вплив на підприємство та значущість кожної групи для його майбутнього; вплив стейкхолдерів на ресурси підприємства, на його стратегічні активи; партнерства та коаліції, в які вступають стейкхолдери та можливі наслідки такої їх взаємодії для підприємства. Результатом подібного дослідження має стати своєрідна сегментація стейкхолдерів по групах, що створюють для підприємства нові можливості, або загрози.

Завершивши аналіз стейкхолдерів, планувальна група може переходити до формулювання місії підприємства, яка виникає з довгих дискусій про сутність організації, її незмінну мету, зв'язок з головними стейкхолдерами, її філософію та головні цінності й етичні норми.

Аналіз зацікавлених кіл використовується для визначення та дослідження силового поля, яке формується групою чи окремою особою, які можуть вплинути на питання досягнення цілі організації. Аналіз зацікавлених кіл визначає те, як зацікавлені сторони можуть впливати на організацію своїми діями, відношенням до організації та її цільових показників [88].

Поведінка груп впливу обумовлюється їхніми інтересами. Роздивимось більш детально головну особливість зацікавлених сторін – їх

інтереси (цілі). Ці інтереси відносно стабільні в часі, і різні групи готові докладати різних зусиль для тиску на організацію з метою скорегувати організаційну поведінку відповідно до цих інтересів [37]. Основні цілі та очікування зацікавлених сторін представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Цілі та очікування зацікавлених сторін підприємства [93]

Зацікавлена сторона	Головна мета	Очікування
1	2	3
Акціонери (власники)	Зростання вартості підприємства	Зростання вартості фірми; максимізація вартості акції; повна і ретельна інформація; дотримування принципів корпоративного порядку; компетентні управляючі органи; формування іміджу фірми.
Працівники	Якість життя і професійне здійснення	Задовольняюча заробітна плата; виконання зобов'язань; повна і ретельна інформація; задоволення від праці; можливість саморозвитку; безпека і гігієна праці; чітке управління фірмою.
Постачальники	Виживання і розвиток	Фінансова достовірність партнера; виконання зобов'язань; економічна окупність; етика дії; культура та фаховість дій; взаємодія; якість процесу комунікації.
Клієнти	Задоволення потреб	Ознаки продукту; функціональність продукту; забезпечення якості продукту; ясна, чітка та доступна інформація; привабливий зразок продукту; задовольняючий процес закупівлі/обслуговування клієнта; персоніфікація співвідношення з клієнтом; позитивний імідж фірми; безпека життя та здоров'я.

1	2	3
Конкуренти	Дотримання принципів ринку	Чесні принципи конкуренції; прозорість і чіткість дій конкуренції; культура бізнесових дій; етична поведінка конкуренції.
Фінансові установи	Мінімалізація ризику	Прибутки від позиченого капіталу; вірогідні фінансові результати; виконання зобов'язань; явність, ретельність та комплексність інформації; компетентні управляючі органи.
Урядові і суспільні установи	Господарське зростання, добробут	Дотримування юридичних норм; регулювання публічно-юридичних зобов'язань; по відношенню до самоврядування та держави; підтримка суспільної та добродійної діяльності.
Громадськість (місцева, державна, регіональна)	Справедливість, впевнене майбутнє	Створення місць праці; ведення безпечної діяльності; захист середовища; співфінансування інфраструктури; меценатство і спонсорство культурних, спортивних і наукових заходів.

Узагальнюючи широке коло інтересів зацікавлених осіб з урахування положень теорії стейкхолдерів, можна представити на схемі взаємозв'язок інтересів з метою діяльності підприємства (рис.1.3). У результаті розуміння цих взаємозв'язків та характеру впливу на підприємство, можна побудувати по відношенню до кожної групи зацікавлених осіб власну стратегічну поведінку, яка б у сукупності забезпечувала досягнення стратегічних цілей підприємства та максимізувала його ринкову вартість [19].

Максимізація ринкової вартості підприємства з урахуванням інтересів стейкхолдерів формує орієнтири для управління та реалізації інших цільових заходів, дає можливість розширювати інформаційні та аналітичні можливості управління шляхом високої адаптованості бізнесу до змін середовища [19].

Необхідно мати на увазі, що навіть у межах однорідної групи зацікавлених осіб можуть виступати диференційовані інтереси. Наприклад, в групі власників (акціонерів) можна виділити специфічні підгрупи (інституційні власники, члени правління чи члени керівництва, що володіють акціями підприємства, а також багато індивідуальних невеликих власників пакетів акцій) з відмінними пріоритетами стосовно способів генерації доходів, використання досягнутого прибутку тощо. Не всі очікування окремих груп стейкхолдерів можуть бути задоволені однаковою мірою і одночасно, оскільки частина з них може залишатися в конфлікті [93].

Різноманітність і перетинання інтересів стейкхолдерів породжує умови для конфлікту їх інтересів в умовах обмеженості організаційних ресурсів, приваблюваних для задоволення їх потреб. М. Джонсон і К. Скулз указують, що може, наприклад, існувати конфлікт між програмою економії витрат і гарантією зайнятості. Деякі інші типові приклади конфліктів, в основі яких лежать інтереси, що різняться, стейкхолдерів, наведені нижче:

довгострокове завдання росту може вступити в конфлікт із короткостроковим завданням по досягненню ефективності проектів, росту дивідендних виплат і руху грошових коштів;

бажання компанії поширити свою діяльність на масові ринки може суперечити бажанню стейкхолдерів, щоб фірма робила високоякісні продукти, добре обслуговувала покупців;

інвестиції в нову технологію й автоматизацію можуть привести до втрати робочих місць;

суспільне володіння акціями може конфліктувати з бажанням тримати в секреті рівні показників прибутків і структуру капіталу (відкритість корпоративної інформації);

внески в нову нерухомість і встаткування можуть не збігатися з бажанням керівництва бути незалежними від тих, хто надає фінансування. Звичайно необхідно мати засобу для фінансування подібних інвестицій;

призначення професійних експертів у маленькій компанії може

вступити в конфлікт із бажанням власника (або керуючого) зберегти контроль.

Цей список показує, що може виникнути безліч конфліктів і що основним завданням корпорації є розуміння очікувань різних груп стейкхолдерів і одержання певних оцінок їх взаємного положення з погляду владних відносин (можливостей впливу). На цій основі може здійснюватися ефективно управління стейкхолдерами [44].

Загальним при взаємодії із внутрішніми стейкхолдерами є те, що їхні інтереси найчастіше системно суперечать одне-одному (бажання менеджменту більшої автономії - потреба в акціонерів у більшому контролі; бажання персоналу більших зарплат - потреба менеджменту в скороченні витрат; і т.д.). Дані протиріччя можна ефективно вирішити за рахунок погоджування воєдино інтересів різних груп (наприклад побудова системи мотивації зав'язаної на результат діяльності компанії в цілому) [37].

Організації використовують два основних методи побудови відносин із зовнішніми стейкхолдерами:

Перший метод укладається у встановленні партнерських зв'язків зі стейкхолдерами. Важливою метою цього методу є побудова таких відносин, щоб для стейкхолдера було більш вигідно діяти в інтересах компанії, оскільки в цьому випадку він досягає й власних інтересів.

Другий метод являє собою спробу захисту організації від невизначеності за допомогою використання прийомів, призначених для стабілізації й прогнозування впливів. Це такі методи керування стейкхолдерами, як маркетингові дослідження, створення спеціальних відділень, що контролюють сфери інтересів важливих стейкхолдерів (наприклад: дотримання законів, контроль за екологічною безпекою), зусилля по забезпеченню єднальних процедур, реклама й зв'язки фірми із громадськістю й т.д. [37].

Співпраця підприємства з основними зовнішніми стейкхолдерами має свої переваги для подальшої діяльності підприємства, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Необхідність управління зовнішніми стейкхолдерами [37]

Стейкхолдери	Необхідність співпраці підприємства зі стейкхолдерами
1	2
Покупці	Стратегія й тактика роботи з важливими покупцями містить у собі спільні засідання для визначення рушійних сил зміни бізнесу, обопільні зусилля по розробці продукції й ринку, збільшенню комунікативних зв'язків, використанню спільних площ і сумісні програми навчання й обслуговування. Зміцнення зв'язків з покупцями часто дає значну вигоду.
Постачальники	Багато фірм залучають стратегічно важливих постачальників до процесу розробки продукції й виробництву. Більшість фірм, які використовують метод "точно у строк", що коли комплектують, вироблені постачальниками, подаються безпосередньо в складальні цехи, минаючи склад, включають постачальників у свої внутрішні процеси.
Конкуренти	Конкуренти є складною проблемою, оскільки часто буває так, що в інтересах одного конкурента змусити здригнутися іншого. Однак 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 й розробки нової продукції, для виходу на нові або зарубіжні ринки, для пошуку широкого кола нових можливостей. Конкуренти можуть також поєднуватися в союзи для впливу на інших стейкхолдерів, таких як державні установи, групи активістів, профспілки або муніципальні організації.
Фінансові посередники	Це сукупність множини організацій, яка включає, зокрема, банки, юридичні контори, брокерські фірми, консультантів по капіталовкладеннях, пенсійні фонди, компанії із взаємними фондами, а також інші організації або окремих громадян, які можуть бути зацікавлені в інвестуванні коштів у фірму. Довіра особливо важлива в спілкуванні із кредиторами. Розкриття фінансової інформації допомагає встановити довіру, так само як і своєчасні платежі.
Органі муніципального керування	Гарні відносини з місцевими владою й муніципальними організаціями можуть привести до вигідного для організації місцевого регулювання або зниження місцевих

1	2
	<p>податків. Тому найбільш далекосяжні керівники комерційних організацій витрачають певні кошти для допомоги муніципальним владі в їхніх зусиллях вирішення місцевих проблем. Спонсорство для підтримки місцевих соціальних програм, допомога муніципальним загальноосвітнім школам, закладам культури, охорони здоров'я, правопорядку і т.д.</p>
Державні установи й організації	<p>Корпорації й урядові органи мають багато спільних цілей, серед яких створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі, стабільних ринкових умов, стримування інфляції, успішної економіки, виробництва необхідних товарів і послуг. Як наслідок, багато корпорацій поєднуються в союзи з державними установами, переслідуючи широку різноманітність ланцюгів, включаючи аналіз і знаходження вирішень соціальних проблем, розробку й затвердження торгової політики.</p>
Громадські організації	<p>Співробітництво з такими стейкхолдерами необхідно компаніям для формування позитивного образу цілей і методів їх досягнення в очах широкої громадськості, що опосередковано (а іноді й прямо) може впливати на успіх комерційних проектів корпорації.</p> <p>Групи суспільних інтересів особливо важливі в якості кошовних стейкхолдерів, допомагаючи організаціям уникнути конфліктів у соціальній сфері, які можуть закінчитися несприятливим розголосом у ЗМІ й зіпсованою репутацією. Вони є експертами в справах, які представляють. Тому компанії нерідко запрошують членів таких груп, звичайно шановних і соціально впливових громадян, брати участь у процесах стратегічного корпоративного планування як консультантів або членів ради директорів.</p>
Профспілки	<p>Вони можуть бути впливовими стейкхолдерами, і їхнє представництво при твердженні програм стратегічного розвитку найчастіше є необхідним. Ціль профспілок — захист інтересів і збільшення добробуту їх членів. Рішення останнього завдання можливо тільки в умовах стійкого росту добробуту організації. Таким чином, немає принципових перешкод для проведення політики корпорації, спрямованої на перетворення профспілки в стейкхолдера, зацікавленого в успіху організації в довгостроковій перспективі.</p>

Правильно побудовані стосунки зі стейкхолдерами дозволяють компанії значно знизити ризики. У роботі Х. Геоффрей і П. Гаррет [89] на ряді прикладів розкриваються деякі вразливі сторони компаній. Наприклад, такі компанії, як McDonalds, Mitsubishi, Monsanto, Nestle, Nike, Shell, одержали серйозний удар по своїй репутації й рівню продажів у результаті кампаній з підтримці груп стейкхолдерів.

Крім прямого впливу на продажі існують і інші наслідки таких акцій, можливо, більш відчутні для акціонерів: скорочення частки ринку компанії на певних ринках; втрата статусу бажаного постачальника або роботодавця; зниження вартості бренда.

Такі події пов'язані із прямими витратами компаній по реінвестуванню в репутацію, наприклад: додаткові витрати часу топ-менеджменту для розв'язання конфліктних ситуацій; витрати на рекламу; витрати на додаткові компенсаційні виплати; витрати на відновлення фізично ушкодженої власності [56].

Встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволяє визначити, яку їм слід приділяти увагу під час розробки плану керування корпорацією, вироблення стратегій і реалізації намірів. Визначення пріоритетів серед стейкхолдерів породжує також ідеї щодо типів стратегій, які найбільшою мірою підходять для керування ними. При цьому необхідно враховувати, що високопріоритетні стейкхолдери мають більший економічний і політичний вплив на організацію. Ці стейкхолдери повинні одержати головний пріоритет також і при стратегічному плануванні, оскільки вони впливають на невизначеність ділового навколишнього середовища [37].

Всі стейкхолдери мають свої інтереси щодо діяльності підприємства. Деякі з них збігаються між собою, а деякі суперечать. Виходячі з виделених раніше груп зацікавлених сторін та їх інтересів побудуємо матрицю збігу/розбіжностей інтересів стейкхолдерів підприємства (табл. 1.3). На основі табл. 1.3 побудуємо спрощену матрицю збігу/розбіжностей інтересів зацікавлених осіб (табл. 1.4).

Таблиця 1.3 - Матриця збігу/розбіжностей інтересів стейкхолдерів підприємства

	Власники	Менеджери вищої ланки	Працівники	Споживачі	Постачальники	Конкуренти	Фінансові установи; Інституціональні інвестори	Роздрібні підприємства; Дилери-розповсюджувачі; Інформаційно-консалтингові фірми; Торговельно-сервісні фірми; Рекламний компонент, ЗМІ	Представники державної і муніципальної влади; Соціальні і суспільні групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власники		Обидва націлені на зростання доходів: власники за рахунок розвитку (зростання вартості компанії); менеджери без ризику, завдяки скороченню витрат. Чекають повної інформації один від одного. Керівникам необхідна можливість прийняття рішень самостійно, власники бажають контролювати діяльність керівників.	Власників цікавить формування іміджу підприємства, збереження коденфційної інформації та кваліфікованого персоналу. Працівникам потрібна повна інформація підприємстві, гідна заробітна платня, можливість кадрового зростання.	Зацікавлені у якості продукції (послуг): для власника гарний імідж підприємства свідчить про надприбуток. Споживачі очікують якісні продукти за приємливі ціни.	Власники: збереження іміджу організації. Постачальників цікавить фінансова достовірність партнера.	Власники націлені на зростання вартості компанії через вихід на нові або зарубіжні ринки. Обидва стейкхолдера очікують на чесні принципи конкуренції.	Власників цікавить розвиток підприємства та збереження іміджу компанії. Позичальників цікавить повна і достовірна інформація о підприємстві, мінімізація ризику вкладень.	Позитивний імідж підприємства.	Зовнішнє середовище цікавить дотримання публічно-юридичних зобов'язань; одержання спонсорської допомоги. Власника прагне позитивного іміджу компанії; зростання вартості фірми; максимізація вартості акцій.
Менеджери вищої ланки			Менеджера і працівників цікавить гідна заробітна плата та задоволення від праці. Менеджер прагне скоротити витрати за рахунок автоматизації виробництва. Працівники у свою чергу прагнуть гарантій зайнятості, безпеки і гігієни праці.	Споживачі очікують розмаїтість і постійне оновлення асортименту продукції. Керівника цікавить отримання премій з прибутку, замість витрат на розвиток та розширення виробництва.	Взаємне виконання зобов'язань договору: якісна сировина, стабільні замовлення та оплата точно в термін. Менеджер прагне зменшення відходів. Пошук нових постачальників за більш приємливими цінами.	Один від одного очікують прозорість і чіткість дій, етичну поведінку.	Для позичальників головне своєчасне повернення коштів і відсотків. Менеджера цікавить не обмеження сфери застосування залучених коштів.	Обох цікавить збут продукції за вигідними цінами. Менеджер прагне зменшення витрат за рахунок збуту розповсюджувальними фірмами. Партнера цікавить виконання своїх обов'язків та економічна окупність своїх дій.	Зовнішнє середовище цікавить виплати податків; відповідність діяльності вимогам закону; зайнятість населення; ведення безпечної діяльності; турбота про навколишнє середовище. Менеджер у свою чергу прагне скорочення видатків підприємства.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Працівники				Споживачі очікують якісні продукти за доступними ціни. Працівники прагнуть задовольняючої заробітної плати, безпеки і гігієни праці.	Задовольняюча заробітна плата для працівників: якісна сировина, яка надходить регулярно та вчасно, тому немає перебоїв у виробничому процесі.	Конкуренти прагнуть володіти повною інформацією о підприємстві. Працівники бажають задовільної заробітної плати та задоволення від праці.	Позичальників цікавить прибуток від позиченого капіталу. Працівники очікують збереження робочих місць та зростання рівню реальної заробітної плати.	Повна і достовірна інформація о підприємстві; безпека продукції і праці; гарантії подальшої співпраці; своєчасна оплата.	Соціальні гарантії; гарантії зайнятості населення; безпека і гігієна праці.
Споживачі				Споживачі зацікавлені у розмаїтності і відновленні асортименту продукції, що призводить до збільшення обсягів замовлення сировини.		Розманітність якісної продукції за доступними цінами.	Споживачі очікують відновлення асортименту продукції. Позичальники прагнуть мінімізації ризику.	Позитивний імідж компанії; розмаїтність та якість продукції; повна та ретельна інформація о продукції.	Якісні і безпечні продукти; турбота про навколишнє середовище; підтримка суспільної та добродійної діяльності.
Постачальники						Можливість співпраці з різними підприємствами.	Обох цікавить мінімізація ризику співпраці з підприємством та фінансова достовірність партнера.	Взаємодія; виконання зобов'язань; етика дій; економічна окупність.	Фінансова достовірність; виконання своїх зобов'язань.
Конкуренти							Очікують прозорості і чіткості дій підприємства, культури бізнесових дій.	Чесні дії; можливість співпраці з декількома підприємствами водночас.	Прозорість, чіткість і легальність дій підприємства.
Фінансові установи; Інституціональні інвестори								Мінімізація ризику співпраці з підприємством; виконання зобов'язань.	Очікування високого прибутку; явність ретельності та комплексності інформації щодо діяльності.

Закінчення табл. 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Роздрібні підприємства; Дилери-розповсюджувачі; Інформаційно-консалтингові фірми; Торговельно-сервісні фірми; Рекламний компонент, ЗМІ									Дотримання юридичних норм і зобов'язань; якісна продукція і достовірна інформація про неї.
Представники державної і муніципальної влади; Соціальні і суспільні групи									

Таблиця 1.4 - Матриця збігу/розбіжностей інтересів стейкхолдерів підприємства

	Власники	Менеджери вищої ланки	Працівники	Споживачі	Постачальники	Конкуренти	Фінансові установи; Інституціональні інвестори	Роздрібні підприємства, Дилери-розповсюджувачі; Інформаційно-консалтингові фірми; Торговельно-сервісні фірми; Рекламний компонент, ЗМІ	Представники державної і муніципальної влади; Соціальні і суспільні групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власники		+-	---	+-	+++	+++	+-	+++	+-
Менеджери вищої ланки			+-	---	+-	+++	+-	+-	---
Працівники				+-	+++	---	+++	+++	+++
Споживачі					+++	+-	+-	+++	+++
Постачальники						+++	+++	+++	+++
Конкуренти							+++	+++	+++
Фінансові установи; Інституціональні інвестори								+++	+++
Роздрібні підприємства; Дилери-розповсюджувачі; Інформаційно-консалтингові фірми; Торговельно-сервісні фірми; Рекламний компонент, ЗМІ									+++
Представники державної і муніципальної влади; Соціальні і суспільні групи									

де + + +-повний збіг інтересів; - - ---повна розбіжність інтересів; + --частковий збіг/розбіжність інтересів стейкхолдерів.

Таким чином, детальний аналіз всіх стейкхолдерів господарюючого суб'єкта та їхніх інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління підприємством, встановити вірний напрямок розвитку суб'єкта господарювання, який дозволить досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів всіх стейкхолдерів підприємства [12]. Стратегії найголовніших стейкхолдерів (власників капіталу та керівників підприємства) будуть розглянуті у наступному параграфі.

1.3. Аналіз моделей стратегічної поведінки власників капіталу та керівників підприємства: коаліційні та безкоаліційні ігри

В індустріальне розвинених країнах поняття "менеджер" часто ототожнюють з поняттям "бізнесмен". Проте бізнесмен і менеджер - це не одне і те саме. Бізнесмен - той, хто "робить гроші", власник капіталу, що перебуває в обороті та приносить доход, чи великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником акцій і може бути членом її правління. Менеджер - обов'язково займає постійну посаду, у нього є підлеглі [62].

Будь-який бізнес – це не лише грошові потоки, а насамперед – стосунки між людьми. І тому досить часто у питаннях, які пов'язані із взаємодією людей у бізнесі та ефективністю керівництва, необхідним є соціологічний підхід, в основі якого розуміння організації не як інструменту накопичення багатства власника, а як складної структури людських взаємовідносин.

Особливо критичною є правильно побудована взаємодія на рівні керівництва компанії, оскільки саме вона визначає ті речі, які пов'язані з корпоративною культурою, лояльністю персоналу до організації, ефективністю прийняття рішень та взагалі подальшим розвитком бізнесу. Зі

стратегічної точки зору, ключовою є взаємодія у таких ланках, як "власник-управлінець" [96].

Результати бізнесу та його досягнення пов'язані з формами мислення власників і керівників організації та команди топ-менеджменту [29].

Управлінці стають основним і найрідкіснішим фактором виробництва та управління бізнесом. Підприємства без них працюють малоефективно, оскільки без досвідчених менеджерів капітал сам по собі не може бути вигідно застосований.

Відмінності між власника капіталу та керівника підприємством очевидні. Власник націлений на пошук нових можливостей, на оперативне прийняття рішень. Він не може дозволити собі нескінченно чіплятися за ідею, яка не зуміла довести свою життєздатність. Керівник - навпроти, неохоче береться за нову справу, але якщо рішення прийнято - не звертає з обраного шляху [62].

Отже, власник очікує від співробітництва з найманим менеджером як мінімум збереження бізнесу й в ідеалі - його розвитку, підвищення конкурентоспроможності. Найманий менеджер розраховує на високу компенсацію й підтримка своєї професійної репутації. Оскільки ці мети взаємозалежні, то один повинен, наскільки можливо, сприяти іншому в досягненні мети [95].

Існують різні причини виникнення протиріч між власниками капіталу та членами управлінських органів [97]:

Неадекватна оплата праці менеджерів товариства. У працівника і працедавця завжди буде різна думка про розмір заробітної плати. Добре відомо, що однією з основних цілей власника бізнесу є максимальне зниження витрат, що включають витрати на оплату праці, у тому числі топ-менеджерів. У свою чергу, особи, що здійснюють оперативне управління товариством, бажають добитися як можна значнішого підвищення платні, що належить їм. В більшості випадків власники бізнесу і його керівники встановлюють найбільш оптимальну суму винагороди. У тих же випадках,

коли згода не досягнута, і створюються передумови для виникнення корпоративного конфлікту.

Розбіжність в поглядах на вирішення поточних і стратегічних проблем. Особи, що беруть участь в управлінні товариством, за рідким виключенням відрізняються високим інтелектом і багатим професійним досвідом. В ході управлінської діяльності думки топ-менеджерів і членів наради директорів можуть не збігатися, що є благодатним ґрунтом для виникнення корпоративних конфліктів.

Виникнення конфліктів на цій підставі свідчить перш за все про зацікавленість управлінців в подальшій долі суспільства. Проте енергія протиріч має бути направлена на усунення виробничих проблем, а не на посилювання протиріч.

Представлення інтересів різних груп акціонерів. Це підстава виникнення конфліктів найбільш поширена в корпоративній практиці вітчизняних товариств. Багато товариств мають складну структуру акціонерного капіталу, при цьому кожна група акціонерів володіє своїм баченням перспектив розвитку, особливо порядку розподілу отриманого прибутку. Виникнення конфліктів при такому розкладі неминуче. Запобігти їм можливо, проте це ускладнюється тим, що самі акціонери не збираються йти на поступки своїм партнерам.

Як правило, у складі менеджерів товариства досить складно зустріти представників різних груп акціонерів. Це легко пояснити: якщо в товаристві є один основний власник, він і забезпечує обрання на пост генерального директора своєї людини, яка, у свою чергу, формує управлінську команду.

Ситуація може ускладнитися при неоднорідності складу основних акціонерів. Саме тоді у внутрішню управлінську структуру товариства можуть бути включені представники декількох різних акціонерів. Таке положення свідомо наводить до можливого виникнення корпоративного конфлікту, особливо якщо один з акціонерів спробує перехопити управління в товаристві.

Часто рішення, що приймаються директором, не знаходять відгуку серед власників товариства, що мають свою думку з приводу розвитку бізнесу. Іншою особливістю цього вигляду корпоративного конфлікту є поведінка власників бізнесу. Дуже часто, передавши кермо влади товариства в руки найманого менеджера, його власник не може змиритися з думкою про те, що поточні питання вирішує не він, а абсолютно інша людина. Фактичний господар бізнесу деколи заважає нормально розвиватися товариству.

Усі ці конфлікти змушують власників капіталу та керівників підприємства розпочинати так звані ігри між собою.

З точки зору можливості спільних дій гравців розрізняють коаліційні та безкоаліційні ігри.

В безкоаліційних іграх гравці не можуть в процесі формування стратегій діяти спільно. Домовленості між гравцями, передавання один одному ресурсів чи інформацій, створення коаліцій – все це заборонено [83].

При безкоаліційній грі існує два сценарії розвитку ситуації – залежно від того, як відбувається погодження інтересів між керівником та власником капіталу підприємства [29]:

1. Підтримка конфлікту. Інтерес жодної зі сторін не реалізовується. Нажаль, у вітчизняному бізнес-середовищі (і не лише у ньому) ментальним принципом є не "отримати більше", а "зробити так, щоб інший ("сусід", партнер) отримав менше".

Ризик реалізації такого сценарію є очевидним: руйнування та банкрутство бізнесу. Звичайно, вірогідним є випадок, коли саме такий результат відповідає інтересу однієї зі сторін.

2. Одна зі сторін стає фактичним власником. При цьому інтереси інших сторін ігноруються. Ризик подібного сценарію пов'язаний із його стратегічною неефективністю. Численні дослідження демонструють: кожна особа намагається реалізувати власний проект/бізнес у тому разі, коли їй нав'язують цілі, що не відповідають її інтересам. Наприклад, у системному

бізнесі підприємницькі амбіції однієї зі сторін можуть реалізовуватися через крадіжки.

Таким чином, інтерес власника має бути врахований тим більшому, ніж більший вплив справляє діяльність керівника на реалізацію інтересу фактичного власника бізнесу. В іншому разі в рамках бізнесу виникне підбізнес, спрямований на реалізацію іншого інтересу.

Для коаліційних ігор характерно те, що гравці вибирають свої стратегії спільно та формують коаліції [83] (рис. 1.4).



Рис. 1.4 - Спільні дії власників капіталу та керівників підприємства

При коаліційній грі існує три сценарії розвитку ситуації залежно від погодження інтересів між керівником та власником капіталу підприємства [29]:

1. Домінування інтересу фактичного власника та вбудовування в нього інтересів інших ключових суб'єктів. Є два варіанти такого сценарію. Генеральний керівник знаходить власника бізнесу, який погоджується відійти від оперативного управління. Керівник фактично "бере в оренду"

бізнес, сплачуючи власнику обумовлену суму (іноді це називають "зарплатня власнику"). Надалі бізнес слугує реалізації інтересу генерального керівника.

Інший варіант. Фактичний власник, виходячи із власного інтересу (наприклад, підвищення соціального статусу або повага з боку робітників підприємства) наймає керівника з чіткою метою. Такий управлінець найчастіше функціонально орієнтований на виробництво, комерцію або кадри та розглядає бізнес як тактичний (короткостроковий) інструмент реалізації власного інтересу, конгруентного інтересу фактичного власника.

Однією із форм реалізації даного сценарію є лідерська модель управління. При цьому лідер фактично формує інтереси (або маніпулює ними) залучених до управління бізнесом аудиторій.

2. Знаходження компромісу. У цьому сценарії відбувається розподіл різних інтересів за часовою ознакою (наприклад, 3 роки триває напрацювання власного капіталу, наступні 3 роки – формування іміджу соціально-відповідальної компанії) або часткова відмова від інтересів задля знаходження компромісу, який певною мірою задовольняє ключових дійових осіб (власника та керівника).

3. Узгодження інтересів. Цей сценарій, з одного боку, повністю відповідає маркетинговій парадигмі управління, але на практиці реалізація подібного сценарію передбачає виникнення розподілу об'єкту управління і тоді кожна зі сторін стає фактичним власником окремого бізнесу. Одночасна реалізація різних інтересів єдиним шляхом (бізнесом) є нереалістичною у стратегічній перспективі (хоча на короткий час може формуватися уява про ефективність подібної співпраці).

Саме на етапі взаємодії власника та управлінця приймаються стратегічно важливі для організації рішення, і тому цей процес має бути чітко налагоджений та походити від стратегії управління, яку обирає власник. Існує три основні моделі управління, які власники застосовують при взаємодії з найманими управлінцями [96]:

"Майстер-архітектор". Власники, які загалом не втручаються в процес

роботи компанії, але коли існує певна проблема, можуть прийти і показати своїм управлінцям, як треба працювати. Усі респонденти, які потрапили до цієї групи, передали повноваження з управління бізнесом своїм виконавчим директорам. В реальній роботі компанії це означає, що окремого кабінету чи робочого місця в офісі компанії власник не має, проте це не виключає його спілкування як з директором, так і зі співробітниками. Структура взаємодії з директором є чітко регламентованою. Існує прописаний графік зустрічей та порядок їх проведення. Під час таких зустрічей з директором зазвичай: власник розповідає про напрямок руху компанії, ставить задачі управлінцям; проговорює тактичні дії з досягнення поставлених задач; дає поради управлінцю; вислуховує звітність з поточної діяльності.

Контроль за діями управлінця – пасивний. Власник зважає на те, чи досягнуто поставлені ним цілі, а також звертає увагу на ключові показники, такі як валовий дохід, кількість клієнтів тощо. Управлінці зазвичай мають велику свободу дій. У них немає необхідності кожного разу при прийнятті рішення оглядатися на позицію власника. Деякі власники навіть заохочують директорів брати на себе відповідальність та самостійно приймати рішення. Тут допускаються помилки з боку управлінця, які він сам має виправляти.

"Власник-директор". Власники такого типу самі є управляючими директорами у своїх компаніях. Якщо бізнес має декількох власників, то зони відповідальності відповідно до функціональних напрямків діяльності компанії вони ділять між собою. Якщо власник один, то він відповідає за усі напрямки роботи. Серед тих, хто безпосередньо підпорядковується власнику-директору в компанії, є директори відповідних функціональних підрозділів (наприклад, директор департаменту маркетингу, фінансів тощо). Такі власники, на відміну від тих, які належать до попереднього типу, не лише ставлять задачі та контролюють їх виконання, але й самі беруть активну участь у роботі компанії. Наприклад, працюють з постачальниками, крупними клієнтами тощо.

Контролюють такі власники дії своїх підлеглих досить активно - і за

ключовими показниками, і спостерігаючи за щоденними діями співробітників. Якщо говорити про свободу дій, якою наділені управлінці таких власників, то тут не можна виявити однозначного ступеню, який характеризував би усіх респондентів. Серед підприємців є й ті, хто стверджують, що їхні директори мають значну свободу дій. Деякі втручаються у найменші дрібниці та навіть "заважають" своїм підлеглим працювати.

Що стосується структури спілкування з управлінцями, то вона не є такою чітко регламентованою, як у власників попереднього типу. Це зумовлено тим, що власник-директор більше часу проводить безпосередньо в офісі компанії і має можливість вирішувати питання в робочому порядку, не скликаючи для цього спеціальних засідань. Винятком є проведення стратегічних сесій, формат яких залежить від рішення власника-директора.

"Власник малого бізнесу". Ця категорія власників керує невеликим бізнесом, наприклад салоном краси чи рестораном. Розміри компанії зумовлюють мінімальну кількість управлінського персоналу. Зазвичай управлінцем тут є сам власник та декілька адміністраторів, які працюють позмінно. Власник бере на себе усі функції, пов'язані із налагодженням діяльності компанії: операційна діяльність, маркетинг, робота з клієнтами, підбір персоналу. Серед управлінців у компанії працюють лише адміністратори, яким делегуються тільки технічні завдання з підтримки поточної діяльності організації - наприклад, замовлення продукції у постачальників, ведення обліку клієнтів, резервування замовлень, складання графіку роботи майстрів тощо.

Контроль за роботою адміністраторів з боку власника є досить жорстким. Зазвичай для управлінців існує завчасно прописана інструкція, чіткі правила їхньої роботи. Вони мають досить обмежену свободу дій, з усіх питань консультуються з власником-директором і не мають права самостійно приймати рішення.

Залежно від потенціалу окремих груп зацікавлених сторін

(менеджерів та власників капіталу) у контексті можливої загрози для підприємства, а також можливості та бажання співробітництва виділяють чотири типи інтересантів і відповідні їм стратегії менеджменту [93]:

1. Співпрацюючі-грізні стейкхолдери, з одного боку, проявляють велике бажання співпраці, але, з іншого, відзначаються великим потенціалом загрози (напр. працівники з високим потенціалом загрози, клієнти підприємства, організації, що займаються забезпеченням). Рекомендованою стратегією є прагнення до співпраці, ефектом якого може бути підтримка з боку характеризованої групи інтересантів.

2. Стейкхолдери, які не пропонують співпраці, характеризуються великим інтересом до діяльності підприємства, а також високим потенціалом загрози. Належать до них конкуренти, професійні зв'язки працівників, державна адміністрація, а також засоби масової інформації. Щодо цієї групи інтересантів рекомендується оборонна стратегія.

3. Стейкхолдери, що підтримують підприємство, характеризуються невеликою загрозою для підприємства. У правильно керованому підприємстві групу інтересантів, що підтримують, зазвичай утворюють: правління, керівні кадри, працівники та клієнти. Крім того, можуть до неї належати постачальники і працівники сервісу. Щодо аналізованої групи відповідною є стратегія ангажування, що вимагає децентралізації влади або партиципаційного менеджменту.

4. Маргінальні стейкхолдери не створюють загрози для функціонування підприємства, не пропонують співпраці. Прикладом таких інтересантів є професійні об'єднання працівників, споживацькі групи, а також фізичні особи з оточення, ніде не об'єднані. Пропонується уважне спостереження (контроль) цією групою з метою попереднього викриття зміни позиції цього суб'єкта в оточенні і/або зміни ставлення до підприємства, з погляду проводиться аналіз.

Ґрунтуючись на роботі Груниг і Хант, дослідники Морсинганд і Шульц [91] розглядають три моделі відносин зі стейкхолдерами:

Стратегія інформування. При даній стратегії зв'язок є однобічним: від компанії до стейкхолдерів. Основною метою є поширення об'єктивної інформації про діяльність організації. Така інформаційна модель припускає, що стейкхолдери є досить впливовими, вони можуть як підтримати організацію (лояльністю, споживчими звичками), так і заподіяти їй шкода (через демонстрації, страйки, бойкоти). Тому компанія й повинна інформувати про свої гарні наміри, рішення й дії для того, щоб забезпечити собі підтримку стейкхолдерів. Таким чином, одна з основних завдань даної стратегії полягає в ефективній передачі повідомлень про рішення компанії в області корпоративної соціальної відповідальності.

Стратегія реагування. Дана стратегія заснована на двосторонній асиметричній комунікаційній моделі, на відміну від двосторонньої симетричної моделі у випадку стратегії залучення. В обох моделях інформація рухається як до публіки, так і від неї. Основна відмінність між моделями полягає в тому, що асиметрична модель припускає відсутність рівноваги у відносинах із громадськістю, тому що компанія не міняється в результаті подібної взаємодії. Замість цього вона намагається змінити суспільні відносини й поведінка. Відділ по корпоративних комунікаціях у цьому випадку буде проводити опитування, ринкові дослідження для спостереження за тим, де компанія поліпшила або могла б поліпшити свої дії в області корпоративної соціальної відповідальності. Взаємодія сприймається у формі зворотного зв'язку у вигляді результатів досліджень про те, що публіка прийме. Стейкхолдери розглядаються впливовими, але лише пасивно реагуючими на ініціативи корпорації. Виходить, що компанія у своїх спробах зрозуміти потреби стейкхолдерів ризикує почути лише луна свого послання, тому що компанія ставить запитання в рамках, що припускають заздалегідь певні відповіді, які вона прагне почути.

Стратегія залучення. Дана стратегія має на увазі діалог зі стейкхолдерами. Як організація, так і стейкхолдери мають шанс переконати свого опонента змінитися. В ідеалі змінитися на краще повинні обидві

сторони — у результаті залучення в симетричну модель комунікації. Компанії повинні прагнути не тільки впливати на стейкхолдерів, але й зазнати такого впливу з їхнього боку. Наприклад, замість того щоб відразу діяти в рамках певної соціальної ініціативи, при даній стратегії компанії слід провести переговори зі своїми стейкхолдерами із приводу їх відносини до даної ініціативи й прийняти певні зміни в даній ініціативі, якщо вони будуть визнані необхідними. Стратегія залучення узгодиться із двома іншими розглянутими вище в питанні впливовості стейкхолдерів, однак відрізняється тим, що знаходить інформування й проведення опитувань необхідним, але не достатнім, припускає систематичний взаємовигідний діалог між компанією і її стейкхолдерами [89].

Отже, існує безліч моделей стратегічної поведінки власників капіталу та керівників підприємства в залежності від інтересів даних стейкхолдерів і намагання задовольнити їх. Вони можуть використовувати як коаліційні, так і безкоаліційні ігри задля досягнення своїх цілей.

Безперечно кожен із стейкхолдерів (і власник, і керівник) намагається задовольнити свої цілі, часом зневажаючи потреби інших, що призводить до конфлікту. Тому найбільш ефективною для подальшого розвитку підприємства є стратегія компромісу, завдяки якій відбувається намагання задоволення інтересів обох зацікавлених сторін через відмову від їх незначних інтересів. Саме тому власник капіталу та керівник підприємства намагаються діяти злагоджено, без значних конфліктів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Існує багато груп, які зацікавлені в діяльності підприємства та мають вплив на нього. Ці групи називають стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Зацікавлені сторони – це окремі особи чи групи, які залежать від організації в досягненні своїх цілей та від яких, в свою чергу, залежить організація.

Доцільно групувати стейкхолдерів відповідно до середовища:

зовнішнього (Представники державної і муніципальної влади, Соціальні і суспільні групи);

внутрішнього (Менеджери вищої ланки, Працівники);

бізнес-середовища (Споживачі, Постачальники, Конкуренти, Фінансові установи, Роздрібні підприємства, Інформаційно-консалтингові фірми, Торговельно-сервісні фірми, ЗМІ, Інституціональні інвестори, Дилери-розповсюджувачі, Власники).

Всі стейкхолдери мають свої інтереси щодо діяльності підприємства. Деякі з них збігаються між собою, а деякі суперечать.

Детальний аналіз всіх стейкхолдерів господарюючого суб'єкта та їхніх інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління підприємством, встановити вірний напрямок розвитку суб'єкта господарювання.

Головними зацікавленими сторонами щодо діяльності підприємства виступають власники та менеджери. Існує безліч моделей стратегічної поведінки між ними в залежності від інтересів даних стейкхолдерів і намагання задовольнити їх. Вони можуть використовувати як коаліційні, так і безкоаліційні ігри задля досягнення своїх цілей.

Найбільш ефективною для подальшого розвитку підприємства є стратегія компромісу, завдяки якій відбувається намагання задоволення інтересів обох зацікавлених сторін через відмову від їх незначних інтересів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ "ТЕПЛОЕФЕКТ"

2.1. Загальна характеристика ТОВ "Теплоэффект"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Теплоэффект" зареєстровано у виконавському комітеті Луганською місцевою Радою народних депутатів 15.08.1995 року, реєстраційний номер №75/4270, код ЄДРПОУ 23472003.

ТОВ "Теплоэффект" є юридичною особою з дня його державної реєстрації, проведеної за правилами, встановленими законодавством України.

Товариство є підприємницьким товариством. Воно має статус корпоративного підприємства.

Товариство "Теплоэффект" є юридичною особою приватного права, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штамп і бланки зі своїм найменуванням, а також знак для товарів та послуг.

Товариство наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, може бути позивачем та відповідачем у суді, господарському суді. Цивільна правоздатність Товариства виникає з моменту його створення і припиняється з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення. Цивільна правоздатність Товариства може бути обмежена лише за рішенням суду.

Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати.

ТОВ має право створювати на території України та за її межами філії та представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного

законодавства України.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Воно не відповідає за зобов'язаннями його учасників, крім випадків, встановлених установчими документами та законом. Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Управління товариством здійснюють його органи. Органами управління ТОВ "Теплоэффект" є загальні збори його учасників і директор товариства. Органом контролю є ревізійна комісія товариства.

Метою створення і діяльності товариства є отримання прибутку і подальший його розподіл між учасниками.

Товариство, як суб'єкт господарювання самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на вироблювану продукцію, роботу, послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку товариства, підвищення доходів.

Матеріально-технічне забезпечення здійснюється через систему прямих угод або через біржу та інші організації. Товариство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, що встановлює самостійно або на договірній основі. Перш ніж надавати свої послуги, підприємство підписує договір.

Товариство веде бухгалтерський облік, складає і подає фінансову звітність відповідно до законодавства. Статистична звітність ґрунтується на даних бухгалтерського обліку і подається у встановленому обсязі органам державної статистики.

Контроль за окремими сторонами діяльності товариства здійснюють державна податкова інспекція, державні органи, на які покладено нагляд безпекою виробництва та праці, протипожежною та екологічною безпекою, інші органи відповідно до законодавства України.

ТОВ "Теплоэффект" самостійно встановлює форми системи і розміри

оплати праці, а також інші види доходів працівників згідно з законодавством.

У структурі підприємства виділяються виробничі і невиробничі підрозділи. Склад структурних підрозділів визначає штатний розклад підприємства, перелік посад працівників, місячні посадові оклади і персональні надбавки, а також загальну чисельність і фонд заробітної плати по апарату управління підприємства. Вихідними даними для складання штатного розкладу є: фонд заробітної плати управлінського персоналу, розрахований на 1 грн. продукції; чисельність управлінського персоналу підприємства; штатний розклад підприємства за минулий рік; гарантовані посадові оклади і персональні надбавки робітників за контрактами. Організаційна структура ТОВ "Теплоэффект" зображена на рис. 2.1.

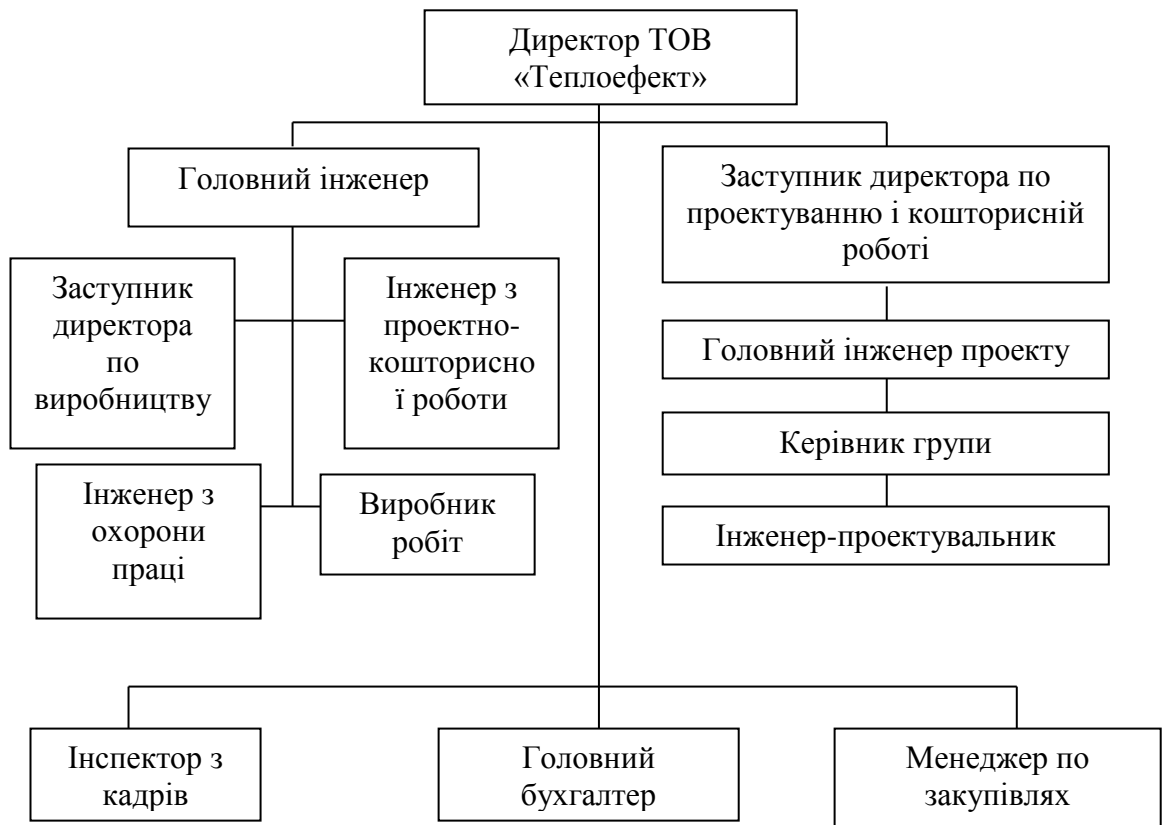


Рис. 2.1 - Схема організаційної структури ТОВ «Теплоэффект»

Кожен працівник має свої обов'язки щодо діяльності підприємства, основні з яких наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обов'язки основних працівників підприємства

Посада	Обов'язки
1	2
Директор підприємства	Визначати, формулювати, планувати, здійснювати і координувати всі види діяльності підприємства. Визначати напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної діяльності. Забезпечувати сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності праці, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.
Головний інженер	Забезпечувати необхідний рівень технічної підготовки виробництва і його постійне зростання, високу якість і конкурентоспроможність вироблюваних послуг та робіт, відповідність виробів, що випускаються, державним стандартам, що діють, а також їх надійність і довговічність.
Заступник директора	Організовувати роботу по розробці і виконанню плану виробництва, дослідженню і впровадженню прогресивних систем оперативно-виробничого планування і довершених систем взаємозв'язку всіх підрозділів із питань виробництва.
Інженер з проектно-кошторисної роботи	Розробляти спільно з проектними організаціями титульні списки на проектування об'єктів; готувати розподіл лімітів по праці на поточне проектування; приймає від проектних організацій проектну документацію і спільно з ними розглядає її з підрядними будівельними організаціями; перевіряти правильність складання кошторисної документації проектними організаціями і т.д.
Виробник робіт	Здійснювати керівництво виробниче - господарської діяльності ділянки. Забезпечувати виконання виробничих завдань по введенню об'єктів в експлуатацію у встановлені терміни і виконанню будівельних - монтажних і пуско-налагоджувальних робіт за всіма кількісними і якісними показниками з дотриманням проектів виробництва робіт.
Інженер з охорони праці	Здійснювати контроль за дотриманням в підрозділах підприємства законодавчих і інших нормативних правових актів по охороні праці, за наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій за умовами праці. Вивчати умови праці на робочих місцях. Брати участь в проведенні перевірок, обстежень технічного стану будівель, споруд, устаткування. Проводити роботу по атестації і сертифікації робочих місць і виробничого устаткування.

Закінчення табл. 2.1

1	2
Заступник директора по проектуванню і кошторисній роботі	Забезпечувати виконання робіт по капітальному будівництву на підприємстві, цільове і раціональне використання інвестиційних ресурсів, скорочення об'єму незавершеного будівництва. Очолювати роботу по вдосконаленню організації виробництва і впровадженню прогресивних методів будівництва, скороченню витрат на здійснення будівельних робіт і підвищенню якості, а також скороченню термінів їх проведення.
Головний інженер проекту	Розглядати і затверджувати проектний-кошторисну документацію. На основі використання найбільш доцільних і економічних проектних рішень забезпечувати високий техніко-економічний рівень проєктованих об'єктів і якість проектний-кошторисної документації. Здійснювати контроль за терміном дії і внесенням необхідних змін в ліцензію на виконання проектних робіт.
Керівник групи	Здійснювати керівництво бригадою працівників по створенню комплексного проекту. Планує і координує роботу бригади по окремих видів робіт і контролює виконання встановлених завдань кожним виконавцем. Керує розробкою програм, методик проведення робіт, техніко-економічних обґрунтувань.
Інженер-проектувальник	Розробляти окремі розділи проекту. Брати участь в зборі початкових даних для проектування, в рішенні технічних питань по закріплених будівельних об'єктах впродовж всього періоду проектування будівництва, введення в дію об'єкту і освоєння проектних потужностей.
Інспектор з кадрів	Вести облік особового складу підприємства, його підрозділів; оформлювати прийом, переведення і звільнення працівників; вести особові справи працівників та вносити зміни, пов'язані з трудовою діяльністю.
Головний бухгалтер	Організовувати роботу бухгалтерії та підлеглих. Виконує роботу з ведення бухгалтерського обліку майна, зобов'язань і господарських операцій.. Відповідає за своєчасне та якісне складання документів щодо фінансової звітності підприємства та контролює їх подання у державні установи відповідно до чинного законодавства України.
Менеджер по закупівлях	Організація і ведення закупівель: пошук потенційних постачальників; оперативне реагування на інформацію, що поступає від постачальників, і доведення її до зведення директора; мотивація постачальників на роботу з фірмою.

Предметом діяльності ТОВ "Теплофект" є: виконання будівельних, ремонтно-будівельних і реставраційних робіт, ремонтно-монтажних і дорожньо-будівельних робіт, проектні роботи, загальне будівництво будівель, бетонні роботи, штукатурні роботи, обклеювання стін шпалерами, внутрішні декоративні роботи, встановлення дверей, вікон, вбудовування систем опалювання, водопровідних і каналізаційних мереж.

Асортимент послуг ТОВ "Теплофект":

будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних та транспортних мереж);

виготовлення, монтаж несучих конструкцій, монтаж конструкцій у будівельній, ремонтно-будівельній діяльності;

виконання будівельних, ремонтно-будівельних і реставраційних робіт, будівельно-монтажних і дорожньо-будівельних робіт;

проектні роботи;

розроблення спеціальних розділів проектів;

будівельно-монтажні роботи;

зведення несучих та огорожуючих конструкцій будівель та споруд;

роботи з улаштування внутрішніх інженерних мереж;

роботи з опорядження конструкцій та устаткування;

пусконаладжувальні роботи;

інжинірингові роботи у будівництві;

виконання функцій генерального розробника і підрядчика;

загальне будівництво будівель (нові роботи, роботи з заміни, реконструкції та відновлення);

будівництво трубопровідних систем, які охоплюють подальше оброблення труб і напірних систем у цілому з супутніми проектними та будівельними роботами;

будівництво магістральних трубопроводів, у тому числі газо-, нафто- та водопроводів;

будівництво магістральних трубопроводів, ліній зв'язку і енергозабезпечення;

будівництво магістральних наземних і підземних ліній електропередач, у тому числі для залізниць;

будівництво магістральних наземних та підземних комунікаційних ліній;

будівництво, включаючи додаткові роботи: водопровідних, теплових і каналізаційних мереж, включаючи вуличну розподільну мережу, місцевих газопроводів, наземних і підземних місцевих ліній електропередач, наземних і підземних місцевих телефонних та інших комунікаційних ліній;

роботи з монтажу технологічних трубопроводів;

будівництво решти споруд та інженерні роботи, не віднесені до інших угруповань;

будівництво автострад, доріг, вулиць, залізниць;

монтаж і встановлення збірних конструкцій;

монтаж збірних будинків;

монтаж крокв і настилів покрівель;

покрівельні роботи;

улаштування водостічних воронок та жолобів;

роботи з забезпечення водонепроникності покрівель;

роботи з гідроізоляції інших конструкцій та споруд;

бетонні роботи;

монтаж металевих конструкцій;

установлення металевих каркасів;

цегляна і кам'яна кладка;

виконання спеціальних будівельних робіт;

будівництво димарів і промислових печей;

монтаж у будинках та інших будівельних об'єктах електропроводки й арматури;

роботи з установлення: систем протипожежної сигналізації, системи

охоронної сигналізації, антен, громовідводів.

Будівництво – одна з базових галузей економіки, результатом діяльності якої є створення основних фондів усіх галузей народного господарства країни. При створенні матеріально-технічної бази, будівельний комплекс є споживачем продукції та послуг більше 70 різних галузей народного господарства (металургії, хімічної промисловості, машино-будування, лісопереробної промисловості, транспорту та ін.). Найбільшою мірою будівництво пов'язане з промисловістю будівельних матеріалів.

Ринок будівництва є один із найбільш конкурентних. Свідчення того – збільшення кількості фірм, що займаються цим бізнесом та обсягів будівництва.

Для планування обсягів реалізації, які б дозволили ТОВ "Теплоэффект" не лише відшкодувати операційні витрати, але й одержати прибуток, доцільно застосувати систему взаємозв'язку, яка одержала назву "взаємозв'язок витрат, обсягів реалізації та прибутку". Вона дозволяє виявити роль окремих чинників у формуванні прибутку від реалізації послуг та забезпечити ефективне управління цим процесом.

Для даного підприємства найбільш прийнятною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації. У випадку реалізації такої стратегії важливою є концентрація уваги на споживчі пріоритети та інтереси покупця. Стратегія диференціації передбачає в якості вихідної точки вивчення інтересів споживача. Для цього необхідно:

чітко представити не просто те, хто є споживачем, але і те, хто приймає рішення з питань покупки;

вивчити споживчі критерії, по яких робиться вибір при купівлі продукції;

визначити фактори, які формують уявлення споживача про продукт (джерела інформації про властивості продукту, імідж).

На це повинні бути направлені зусилля стратегічного управління

підприємством "Теплоэффект" паралельно з підвищенням кількісних показників фінансового стану, ефективності використання ресурсного потенціалу, рентабельності, які є одними з основних показників його конкурентоспроможності.

Ринок збуту будівельних послуг ТОВ "Теплоэффект" можна сегментувати за географічною ознакою і за технологічним принципом (промислове будівництво, цивільне будівництво).

На даний момент можна відзначити також отримання підрядів на будівельні роботи через систему конкурсних торгів. Виділимо наступні зміни в структурі закупівель будівельних послуг державними установами:

- збільшення числа членів "закупівельного центру" - рішення щодо закупівлі приймає комісія;

- зростання ролі головних спеціалістів місцевих адміністрацій (наприклад, головних архітекторів), які, як правило, призначаються експертами в закупівельні (тендерні) комісії і грають важливу роль при прийнятті остаточного рішення;

- збільшення розмірів і вартості будівельних підрядів;

- загострення конкурентної боротьби;

- перехід від системи особистих продажів торгових агентів до системи командного торгівлі;

Для розподілу будівельної продукції, ТОВ "Теплоэффект" використовує канали нульового рівня, тобто працює безпосередньо з замовниками.

У свою чергу, виготовлювач сам підбирає споживача, а значить самий повинний визначати асортимент і обсяги виробленої для ринку продукції виходячи з кон'юнктури, що укладається.

Отже, збутова політика підприємства також спрямована на підвищення ефективності фірми, тому що в сфері збуту остаточно виявляються всі зусилля по підвищенню прибутковості, пристосовуючись збутову мережу під споживача підприємство має більше шансів вистояти в

конкурентній боротьбі, саме в даній сфері підприємець знаходиться ближче до покупця.

Будівельні підприємства України здійснюють свій розвиток під впливом масштабних трансформаційних економічно-політичних перетворень в країні. Часто непередбачуваний розвиток подій обумовлює актуальність пошуку будівельними підприємствами шляхів підвищення ефективності своєї діяльності та подальшого розвитку. В цьому сенсі заслуговує пильної уваги впровадження у діяльність аналізованих підприємств логістичних шляхів розвитку.

Під логістикою розуміють систему організації управлінської діяльності, пов'язану з досягненням тактичних й стратегічних цілей розвитку підприємства через раціональне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів.

Крім того узгоджена дія логістики обумовлює в діяльності підприємств:

скорочення обсягів понаднормативних запасів у виробничій, збутовій діяльності і як наслідок – прискорення оборотності оборотних активів підприємства;

зниження витрат виробництва;

інтенсифікацію процесів виробництва.

ТОВ "Теплоэффект" на даному етапі займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності.

У компанії відсутній відділ маркетингу, що водночас є і позитивом, і негативом для неї. Частково це компенсується щоденним контролем і наявністю внутрішніх стандартів якості.

ТОВ "Теплоэффект" є досить відкритою для споживачів. Фахівці фірми складають детальний кошторис - ціна не змінюється в процесі ремонту або будівництва. Кошториси компанії традиційно відрізняються від кошторисів конкурентів деталізацією.

Підприємство використовує однаковий рівень цін для всіх категорій споживачів та місцевості, де виконуються будівельні роботи.

2.2. Оцінка основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності ТОВ "Теплофект"

Фінансово-економічний стан підприємства перебуває у центрі уваги керівництва самого підприємства, оскільки відображає всі позитивні та негативні впливи прийнятих ним рішень на ефективність діяльності організації.

Фінансово-економічним станом підприємства також цікавляться кредитори під час вирішення питання про надання йому позик та кредитів інвестори - при схваленні рішень про доцільність інвестування у нього. Крім того, фінансово-економічний стан підприємства є об'єктом постійної уваги як конкурентів, так і партнерів.

Керівництво підприємства повинне чітко уявляти, за рахунок яких джерел ресурсів воно здійснюватиме свою діяльність і в які сфери діяльності вкладатиме свій капітал. Турбота про фінанси є відправним моментом і кінцевим результатом діяльності будь-якого підприємства. Різко підвищується значущість фінансових ресурсів, за допомогою яких здійснюється формування оптимальної структури і нарощування виробничого потенціалу підприємства.

На підставі інформації, поданої в балансі та звіті про фінансові результати, можна визначити показники, що характеризують ділову активність підприємства, тобто віддачу ресурсів, які застосовуються ним, та ефективність використання джерел фінансування його діяльності.

Показниками ділової активності підприємства є:

Ресурсовіддача (РВ) – відображає дохід від реалізації товарів, який підприємство заробляє на одній гривні вартості усіх своїх ресурсів, і обчислюється за формулою

$$PB = VP / A, \quad (2.1)$$

де VP – дохід від реалізації послуг підприємства за звітний період, грн.

A – середня вартість активів підприємства за звітний період, грн.

$$PB_{2012} = 3423/4912 = 0,7$$

$$PB_{2013} = 10877,4/6304,5 = 1,73$$

Фондовіддача (ФВ) відображає, скільки виручки припадає на одиницю вартості основних засобів, чим характеризує ефективність їх використання. Обчислюється показник за формулою

$$FB = VP / V_{0.3}, \quad (2.2)$$

де VP – дохід від реалізації послуг підприємства за звітний період, грн.

$V_{0.3}$ – середня вартість основних засобів підприємства за звітний період, грн.

$$FB_{2012} = 3423/713 = 4,8$$

$$FB_{2013} = 10877,4/1506 = 7,22$$

Провівши розрахунок показників ділової активності за 2012 та 2013 роки, можна зробити висновки, що діяльність підприємства була значно кращою у 2013 році: ресурсовіддача у 2013 році збільшилась майже втричі, а фондівіддача – в 1,5 рази.

Показники рентабельності є відносними характеристиками ефективності діяльності підприємства. До них належать:

рентабельність ресурсів (активів) за чистим прибутком ($R_{\text{ч}}$) показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства, й обчислюється за формулою

$$R_{\text{ч}} = \Pi_{\text{ч}} / A * 100\%, \quad (2.3)$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток підприємства звітний період, грн.

$$R_{\text{ч}} 2012 = 0/4912 * 100\% = 0$$

$$R_{\text{ч}} 2013 = 223/6304,5 * 100\% = 3,54\%$$

У 2012 році підприємство отримало збиток у розмірі 920 тис.грн., тому за чистим прибутком не можливо розрахувати рентабельність ресурсів рентабельність власного капіталу ($R_{\text{в.к.}}$) показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу підприємства, й обчислюється за формулою:

$$R_{\text{в.к.}} = \Pi_{\text{ч}} / \text{ВК} * 100\%, \quad (2.4)$$

де ВК – середня сума власного та прирівняного до нього капіталу підприємства, грн.

$$R_{\text{в.к.}} 2012 = 0$$

$$R_{\text{в.к.}} 2013 = 223/1713 * 100\% = 13,02\%$$

Так як у 2012 році підприємство не мало прибутку, то неможливо розрахувати показники рентабельності, це свідчить про нефетивну роботу підприємства. Та завдяки ефективним змінам стосовно діяльності підприємства у 20011 рооці ТОВ "Теплоэффект" стабілізувало свою діяльність та почало отримувати прибутки.

Основними загальнодоступними джерелами інформації, на підставі якої можна зробити висновки про фінансово-економічний стан та ефективність роботи підприємства є його фінансова звітність: Баланс, Звіт про фінансові результати та Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Примітки до фінансової звітності.

Капітал - це засоби, які має в своєму розпорядженні суб'єкт господарювання для здійснення своєї діяльності з метою отримання прибутку.

Формується капітал підприємства як за рахунок власних (внутрішніх), так і за рахунок позикових (зовнішніх) джерел. Основним джерелом поповнення власного капіталу - є прибуток підприємства, за рахунок якого створюються фонди накопичення, споживання і резервний.

Залучення позикових засобів в оборот підприємства - явище нормальне. Це сприяє тимчасовому поліпшенню фінансового стану за умови, що вони не заморожуються на тривалий час в обороті і своєчасно повертаються. Інакше може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що зрештою приводить до виплати штрафів і погіршення фінансового положення.

Від того, як розміщений капітал, в яких сферах і видах діяльності він використовується, багато в чому залежить ефективність роботи підприємства і його фінансове положення. Тому аналіз джерел формування і розміщення капіталу має дуже велике значення при вивченні початкових умов функціонування підприємства та оцінці його фінансової стійкості.

На ТОВ "Теплоэффект" (табл. 2.2) за звітний 2013 рік збільшилася сума і власного, і позикового капіталу. Проте в його структурі частка позикових джерел збільшилась на 5,58%, а власних відповідно зменшилася, що свідчить про підвищення ступеня фінансової залежності підприємства від позикових коштів.

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки і структури джерел капіталу за 2013 рік

Джерела капіталу	Сума, тис.грн			Структура капіталу, %		
	на початок року	на кінець року	зміна	на початок року	на кінець року	зміна
Власний капітал	1713	1936	+223	32,16	26,58	-5,58
Позиковий капітал	3613	5347	+1734	67,84	73,42	+5,58
Разом	5326	7283	+1957	100	100	-

При внутрішньому аналізі стану фінансів окрім цих показників

необхідно вивчити структуру власного і позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його складових і дати оцінку цих змін за звітний період.

Дані 1го розділу пасиву балансу показують зміни у розмірі власного капіталу: значно збільшилися сума резервного фонду. Загальна сума власного капіталу за 2013 рік збільшилася на 223 тис грн., або на 13,02%.

Аналогічно проводиться аналіз структури позикового капіталу, дані заносимо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка структури позикового капіталу за 2013 рік

Джерела капіталу	Сума, тис.грн			Структура капіталу, %		
	на початок року	на кінець року	зміна	на початок року	на кінець року	зміна
Короткострокові кредити банків	76	57	-19	2,1	1,07	-1,03
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2812	4712	+1900	77,83	88,11	+10,28
Поточні зобов'язання за рахунками:						
- з бюджетом	91	118	+27	2,52	2,21	-0,31
- зі страхування	18	49	+31	0,5	0,92	+0,42
- з оплати праці	47	174	+127	1,3	3,24	+1,94
Інші поточні зобов'язання	569	238	-331	14,75	4,45	-10,3
Разом	3613	5348	+1735	100	100	-

З даних табл. 2.3 витікає, що за звітний рік сума позикових коштів збільшилася на 1735 тис грн. Відбулися істотні зміни і в структурі позикового капіталу: частка банківського кредиту зменшилася на 1,03%, частка кредиторської заборгованості, яка тимчасово використовується в обороті підприємства до моменту настання термінів її погашення збільшилася на 10,28%.

Актив балансу містить зведення про розміщення капіталу, що є у розпорядженні підприємства. За цими даними можна встановити, які зміни

відбулися в активах підприємства, яку частину складає нерухомість підприємства, а яку - оборотні кошти. В процесі аналізу активів підприємства насамперед слід вивчити зміни в їх складі і структурі і дати їм оцінку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Структура активів підприємства у 2013 році

Джерела підприємства	На початок року		На кінець року		Приріст	
	тис.грн	частка, %	тис.грн	частка, %	тис.грн	частка, %
Необоротні активи	753	14,14	698	9,58	-55	-4,56
Оборотні активи	4573	85,86	6585	90,42	+2012	+4,56
Разом	5326	100	7283	100	+1957	-

Із таблиці видно, що за звітний рік структура активів аналізованого підприємства дещо змінилася: зросла частка оборотних активів на 4,56%, а необоротних відповідно зменшилася. У зв'язку з цим змінилася органічна будова капіталу: на початок року відношення основного капіталу к оборотному складало 0,34, а на кінець – 0,24, це буде сприяти ускоренню його обертаємості.

В процесі подальшого аналізу необхідно детальніше вивчити склад, структуру і динаміку основного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Склад і динаміка основного капіталу у 2013 році

Джерела виробництва	На початок року		На кінець року		Приріст	
	тис.грн	частка, %	тис.грн	частка, %	тис.грн	частка, %
Нематеріальні активи	20	1,27	20	1,26	0	-0,01
Незавершені капітальні інвестиції	55	3,51	55	3,48	0	-0,03
Основні засоби	1494	95,22	1506	95,26	+12	+0,04
Разом	1569	100	1581	100	+12	-

З таблиці 2.5 видно, що за аналізований період сума основного капіталу збільшилася на 0,76 % (12 тис. грн.), це пов'язано з оновленням

основних засобів.

Далі необхідно проаналізувати зміни складу і динаміки поточних активів як найбільш мобільній частині капіталу (табл. 2.6), від стану яких в значній мірі залежить фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.6 - Аналіз динаміки і складу поточних активів у 2013 році

Вид оборотних активів	Наявність коштів, тис. грн			Структура коштів, %		
	на початок року	на кінець року	зміна	на початок року	на кінець року	зміна
Виробничі запаси	1012	2500	+1488	22,13	37,97	+15,84
Незавершене виробництво	32	5	-27	0,7	0,06	-0,64
Товари	80	96	+16	1,75	1,46	-0,29
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2887	3003	+116	63,13	45,6	-17,53
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	2	-9	0,24	0,03	-0,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	319	659	+340	6,98	10,01	+3,03
Грошові кошти та їх еквіваленти	123	13	-110	2,69	0,2	-2,49
Інші оборотні активи	109	307	+198	2,38	4,66	+2,28
Разом	4573	6585	+2012	100	100	-

Як видно з таблиці 2.6, найбільшу питому вагу в оборотних активах займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. На їх частку на початок року доводилося 63,13 %, а на кінець – 45,6% поточних активів. До кінця року значно збільшилася частка виробничих запасів, а частки грошових коштів та незавершеного виробництва дещо зменшились.

Проаналізувавши баланс ТОВ "Теплоэффект" можна сказати що підприємство працює ефективно і має постійний прибуток. Воно у

достатньому обсязі забезпечено оборотними та необоротними активами. Частка оборотних активів у структурі активів балансу є більшою, це свідчить про достатньо ефективне використання оборотних коштів і їх швидкість обороту. Аналіз пасивів балансу показує, що у структурі частка позикового капіталу перевищує частку власного капіталу, це свідчить про не стабільне фінансове положення та не достатню здатність розрахуватися зі своїми зобов'язаннями.

Під час здійснення виробничо-господарської діяльності перед підприємством постає безліч різноманітних завдань, успішне вирішення яких визначає стабільність та міцність його фінансово-економічного стану, що відображає ефективність здійснюваних операцій, фінансову незалежність і платоспроможність.

Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємозалежними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженому попиті на перше місце висувається обсяг виробництва продукції. Але у міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає об'єм продажів, а навпаки, можливий об'єм продажів є основою розробки виробничої програми. Основну частину прибутку підприємства отримують від реалізації продукції і послуг. В процесі аналізу вивчаються динаміка, виконання плану прибули від реалізації продукції і визначаються чинники зміни її суми.

Прибуток від реалізації продукції в цілому по підприємству залежить від чотирьох чинників першого рівня соподчиненності: об'єму реалізації продукції, її структури, собівартості і рівня середньореалізаційних цін.

Об'єм реалізації продукції може робити позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення об'єму продажів рентабельній продукції приводить до пропорційного збільшення прибули. Якщо ж продукція є збитковою, то при збільшенні об'єму реалізації відбувається зменшення суми прибутку.

Собівартість продукції і прибуток знаходяться в зворотній

пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки.

Результати аналізу Балансу, Звіту про фінансові результати, Звіту про основні показники діяльності підприємства за 2011, 2012 та 2013 роки подані у таблиці 2.7 та дозволяють прослідкувати зміну основних показників діяльності ТОВ "Теплоэффект".

Таблиця 2.7 - Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2011, 2012 та 2013 роки

№	Показники	2011	2012	2013	Темп росту (2012 до 2011)	Темп росту (2013 до 2012)
1	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	15621,5	3423,2	10877,4	0,22	3,18
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	3913,0	13838,8	9690,0	3,54	0,7
3	Операційні витрати, тис.грн.	14629,6	4211,1	10579,6	0,29	2,51
4	Середньооблікова кількість працівників, чол.	79	62	55	0,78	0,89
5	Фонд оплати праці, тис.грн	1365,6	856,2	1171,5	0,63	1,37
6	Відпрацьовано штатними працівниками, людино-годин	152892	91895	94378	0,6	1,03
7	Кредиторська заборгованість, тис.грн	608,8	1842,0	4712,1	3,03	2,56
8	Дебеторська заборгованість, тис.грн	1361,6	2335,0	3005,1	1,71	1,29
9	Валовий прибуток (збиток), тис.грн	+1782,7	-490,0	+1187,0	-	-
10	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	+743,9	-920,0	+223,0	-	-

Проаналізувавши дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що у 2012 році підприємство вело малоефективну політику щодо своєї діяльності, так як в цьому році в порівнянні з 2011 роком відбулося багато негативних змін у основних техніко-економічних показниках діяльності. За результатами річних дій підприємство отримало збитки. До 2013 року керівництво ТОВ "Теплофект" переглінуло свою політику і внесла ефективні зміни, тому ми бачимо збільшення основних показників діяльності, а саме обсягів реалізованої продукції (у 3,18 рази), підприємство стало прибутковим.

Важливим показником, що характеризує роботу підприємств, є собівартість продукції, робіт і послуг. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємств. Аналіз собівартості продукції, робіт і послуг має дуже важливе значення. Він дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, виконання плану по його рівню, визначити вплив чинників на його приріст, встановити резерви і дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості продукції. Аналіз витрат з реалізованої продукції за 2011, 2012 та 2013 роки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз витрат з реалізованої продукції

Показники	2011	2012	2013	Відхилення	
				2011-2012	2012-2013
Матеріальні витрати	11456,4	2737,6	8633,3	-8718,8	+5895,7
Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки на даному підприємстві	1046,4	74,4	70,8	-972	-3,6
Амортизація	136,0	146,1	102,6	10,1	-43,5
Витрати на оплату праці	1367,8	861,3	1180,1	-506,7	+318,8
Відрахування на соціальні заходи	524,2	329,6	456,1	-194,6	+126,5
Інші операційні витрати	98,8	61,8	136,7	-37	+74,9
Витрати з реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн..	14629,6	4211,1	10579,6	-10418,5	+6368,5

За даними таблиці видно що з 2011 по 2012 роки усі показники діяльності підприємства значно зменшилися, а у період з 2012 по 2013 роки майже усі показники збільшилися. Відбувається постійне зменшення обсягу перепроданих товарів, що свідчить про бажання займатися реалізацією власних послуг.

Проаналізувавши основні показники діяльності будівельного підприємства "Теплоэффект", можна сказати що підприємство працює ефективно і має постійний прибуток. Воно у достатньому обсязі забезпечено оборотними та необоротними активами. Частка оборотних активів у структурі активів балансу є більшою, це свідчить про достатньо ефективне використання оборотних коштів і їх швидкість обороту.

У структурі капіталу підприємства частка позикового капіталу перевищує частку власного капіталу, це свідчить про не стабільне фінансове положення та не достатню здатність розраховатися зі своїми забор'язаннями.

Провівши розрахунок показників ділової активності за 2012 та 2013 роки, можна зробити висновки, що діяльність підприємства була значно кращою у 2013 році: ресурсовіддача у 2013 році збільшилась майже втричі, а фондівіддача – в 1,5 рази.

2.3. Аналіз стратегій груп контролю на ТОВ "Теплоэффект"

Між компанією й стейкхолдерами існує певні стосунки, вони можуть бути різними, як конкурентними, так і співробітницькими. Стейкхолдери можуть існувати незалежно друг від друга, а можуть і взаємодіяти. Сукупність стейкхолдерів, яка прихильниками даної теорії називається "коаліцією учасників бізнесу" або "коаліцією впливу", являє собою силу, яка безупинно впливає на організацію, змушуючи її еволюціонувати, видозмінюватися й коректуватися.

Коаліція впливу має великий вплив на організацію, тому всі зацікавлені сторони повинні бути ідентифіковані й вивчені. Дані про них

повинні використовуватися при розробці стратегії й планів фірми. Важливо розуміти, яким образом вони впливають на організацію і які мають інтереси. Наступною функцією після аналізу стейкхолдерів є керування стейкхолдерами, тобто цілеспрямований вплив на них.

Керування стейкхолдерами включає наступні інструменти: переговори, контакти та інші комунікації зі стейкхолдерами, мотивація зацікавлених осіб з метою здійснення ними певних дій. Обов'язковою умовою керування стейкхолдерами є їхній попередній аналіз [98].

Детальний аналіз всіх стейкхолдерів господарюючого суб'єкта та їхніх інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління підприємством, встановити вірний напрямок розвитку суб'єкта господарювання, який дозволить досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів всіх стейкхолдерів підприємства [12].

При взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами важливим є те, що їх інтереси часто системно суперечать один одному. Ці суперечності можна ефективно вирішити за рахунок пов'язання усіх інтересів різних груп. Для розв'язання проблеми суперечності між інтересами зацікавлених осіб має використовуватися гармонізація цілей стейкхолдерів, під якою розуміють такий характер взаємодії між ними, при якому цілі організації зрозумілі та прийняті всіма стейкхолдерами, не викликають протидії, сприймаються ними як власні та всі дії зацікавлених осіб спрямовані на реалізацію загальних цілей. Альянс з ключовими стейкхолдерами підвищує стійкість компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що особливо важливо в управлінні ризиками втрати різних її складових [20].

Верхоглядова Н.І. та Кононова І.В. [20] провели опитування керівного складу персоналу будівельних підприємств України. Необхідно зазначити те, що думка суттєво змінюється залежно від життєвого циклу підприємства. В таблиці 2.9 наведено результати опитування керівників будівельних

підприємств, проведеного дослідниками з метою виявлення найсузьєвіших на їхню думку стейкхолдерів, вплив яких на стійкість функціонування підприємства слід враховувати.

Таблиця 2.9 Важливість стейкхолдерів (% з числа опитуваних) [20]

Стейкхолдери	Питома вага управлінців, що відзначили відповідну позицію
Акціонери (власники)	73
Конкуренти	10
Кредитори	15
Вище керівництво	43
Працівники	70
Професійні об'єднання	14
Клієнти	72
Постачальники	30
Інвестори	22
Органи влади	18
Суспільні організації та місцева громада	16
ЗМІ	12
Не виникає потреби враховувати інтереси та впливи будь-яких груп	0
Усього вказаних позицій	416

Як бачимо з даних таблиці, кожен з опитуваних вказав в середньому 4-5 стейкхолдерів, інтереси та впливи яких на стійке функціонування будівельних підприємств управлінці враховують в своїй діяльності. При цьому найбільша кількість управлінців вважає за необхідне враховувати інтереси та впливи власників – 73% всіх опитуваних, а також клієнтів та працівників – 72% та 70%.

Досить значна кількість опитаних відзначили важливі групи зацікавлених сторін як вище керівництво (43%) та постачальників (30%). Дуже мала частка керівників, які враховують інтереси конкурентів (10%) та ЗМІ (12%).

Слід відзначити, що жоден з управлінців не вказав, що в процесі функціонування підприємства не виникає потреби враховувати інтереси та

вплив будь-яких груп зацікавлених осіб.

Проведемо аналіз зацікавлених сторін стосовно діяльності підприємства на прикладі будівельної компанії "Теплофлект".

ТОВ "Теплофлект" займається будівельною діяльністю, директор самостійно здійснює усі переговори з клієнтами підприємства. Тому воно не має таких зацікавлених сторін, як Роздрібні підприємства та Дилери-розповсюджувачі, які були виделені у попередньому розділі і відносяться до стейкхолдерів бізнес-середовища підприємства.

Дане підприємство надає послуги та виконує роботи, тому воно не співпрацює з таким стейкхолдером як Торговельно-сервісні фірмами. Якщо у споживачів виникають якісь проблеми при експлуатації товарів (споруд, будівель тощо) підприємства, вони мають звертати безпосередньо до керівництва ТОВ "Теплофлект".

Усі зацікавлені сторони, які мають вплив на діяльність ТОВ "Теплофлект" зображені на схемі (рис. 2.2).

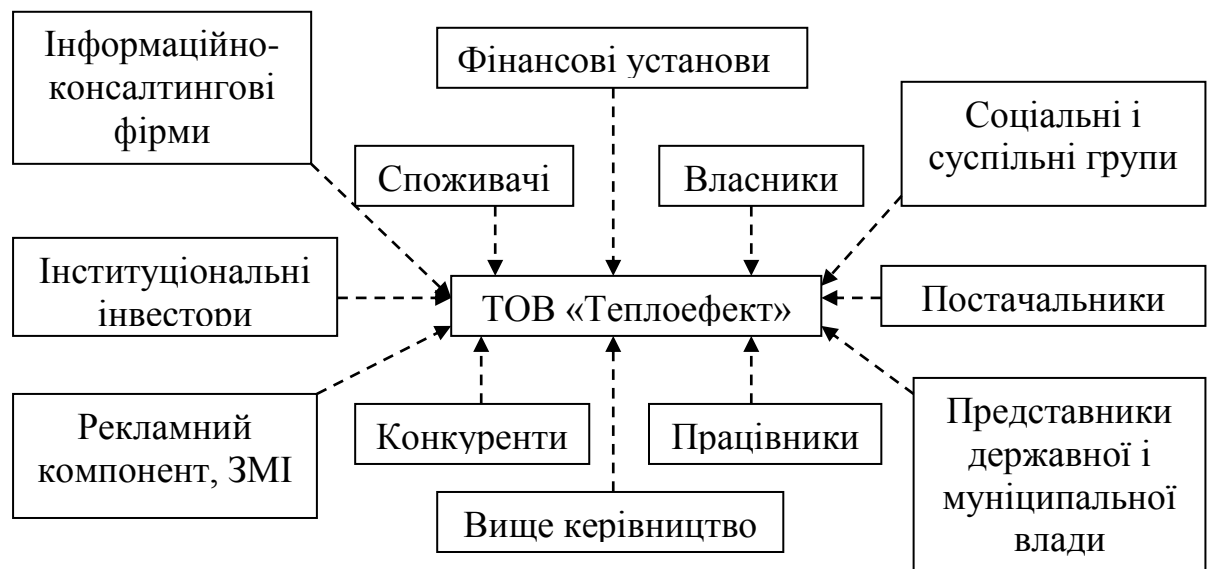


Рис. 2.2 - Перелік стейкхолдерів ТОВ «Теплофлект», що впливають на стійкість його функціонування

Кожен з перелічених стейкхолдерів має свої інтереси стосовно діяльності підприємства, які намагається досягти через реалізацію певних

стратегій. Роздивимось більш детально стратегії кожної зацікавленої сторони відносно діяльності ТОВ "Теплофект" відповідно до їх середовища (бізнес-середовище, внутрішнє та зовнішнє середовище).

Бізнес-середовище

Споживачі

Споживачами послуг будівельної діяльності ТОВ "Теплофект" виступають населення м. Луганськ та Луганської області, представники місцевої та регіональної влади, власники бізнесу (магазинів, ресторанів тощо). Усі клієнти чікають від підприємства забезпечення якості послуг; ясної, чіткої та доступної інформації про послуги, роботи та підприємство в цілому; позитивного іміджу компанії.

Більшість споживачів застосовують стратегію, яка допоможе задовольнити їх основні потреби: різноманітність послуг, які відповідають інноваційному розвитку будівельної сфери, швидкість та якість виконаних робіт.

В остані роки збільшується коло клієнтів підприємства, які використовують стратегію економії. Вони замовляють велику кількість послуг, виконання яких ставлять у певні часові рамки. Якщо працівники не встигають виконати оговорений обсяг робіт за певний час, то підприємство бере частину витрат на себе, що призводить до зменшення власного прибутку. Роста кількість замовників, які навмисно вповільнюють працю робітників через несвоєчасне затвердження програм виконання робіт. До таких клієнтів, переважно, належать власники бузнесу, які намагаються зменшити свої витрати за рахунок інших підприємств.

Постачальники

Постачальниками будівельної компанії "Теплофект" виступають виробники будівельних матеріалів як українського, так і закордонного походження.

Усі постачальники використовують стратегію співпраці з підприємством. Їх цікавить стабільність та збільшення обсягів замовлення та

виконання зобов'язань договору: щоб оплата за сировину та матеріали відбувалася своєчасно та відповідно до умов договору. Також кожен постачальник зацікавлен у більш тісному контакті з підприємством, наприклад, укладання ексклюзивної угоди.

Конкуренти

Ринок будівництва – один із найбільш конкурентних. Свідчення того – збільшення кількості фірм, що займаються цим бізнесом та обсягів будівництва. ТОВ "Теплоэффект" працює на ринку Луганської області та безпосередньо у м. Луганськ, тому має велику кількість конкурентів, основними з яких виступають наступні підприємства: ТОВ "Науково-виробнича фірма "Енергетик", Будівельно-монтажна фірма "Зодчий" та ТОВ "Південно-Східні Ресурси".

Конкурентів цікавить виконання чесних принципів конкуренції; прозорість і чіткість дій конкуренції; дотримання культури бізнесових дій та етичної поведінки конкуренції. Тому вони схильні виконувати стратегію направлену на дотримання принципів ринку.

Фінансові установи

До фінансових установ, які зацікавлені у діяльність будівельного підприємства "Теплоэффект" й мають на його діяльність вплив, належать банки, кредитні спілки, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії.

Ця група стейкхолдерів здійснює стратегію націлену на мінімізацію ризику від співпраці з підприємством. Для них важливим є наявність ретельної та комплексної інформації о функціонуванні підприємства; компетентні управляючі органи, які зможуть виконати усі зобов'язання й отримання прибутку від позиченого капіталу.

Інформаційно-консалтингові фірми

Інформаційно-консалтингові фірми виступають зацікавленими сторонами, які використовують стратегію співпраці з ТОВ "Теплоэффект". Їх цікавить стабільність замовлень послуг, та щоб їх полата відбувалась у

термін і за умовами договору.

Інституціональні інвестори

Інституціональними інвесторами виступають ті, хто також вклав свої кошти в підприємство, якимось чином профінансував, наприклад, інвестиційні фонди. Вони зацікавлені в прибутку і в збалансованості свого інвестиційного портфеля. Також їх дуже хвилює ризик вкладень. Дана група зацікавлених сторін використовує стратегію націлену на мінімізацію ризику від співпраці з підприємством.

Рекламний компонент, ЗМІ

Засоби масової інформації здійснюють стратегію співпраці з даним підприємством. Для них є головним, щоб ТОВ "Теплоэффект" робило стабільні замовлення й оплачувало надані послуги у відповідний термін. Їх цікавить достовірно інформація о підприємстві.

Власники

Власниками ТОВ "Теплоэффект" виступають учасники товариства. Дана група стейкхолдерів націлена на виконання стратегії росту підприємства.

Учасники товариства бажають зростання вартості компанії й її прибутку. Їх цікавить збереження гарного іміджу даного підприємства, тому будівельне підприємство "Теплоэффект" піклується про своїх клієнтів, забезпечує якість послуг та робіт, також підприємство здійснює благодійну діяльність.

Для власників головним є наявність компетентних управляючих органів, які б надавали повну та ретельну інформацію о стані підприємства. Дану групу стейкхолдерів цікавить розширення товариства й можливість виходу на нові ринки. Саме тому для власників є важливим дотримання принципів корпоративного порядку, прозорість і чіткість дій, та етична поведінка з боку конкурентів підприємства.

Внутрішнє середовище

Менеджери вищої ланки

Менеджером вищої ланки є директор ТОВ "Теплоэффект", який відповідає за ефективність діяльності підприємства, йому підкоряються усі інші працівники товариства.

Директора підприємства цікавить розмір прибутку, з якого йому нараховуються бонуси та премії, тому він націлений на здійснення стратегії розвитку підприємства та зменшення витрат.

Менеджер самостійно спілкується з усіма важливими клієнтами. Керівника хвилює збереження існуючого іміджу товариства, тому що від цього залежить його власний соціальний статус.

Працівники

Працівники будівельного підприємства "Теплоэффект" складаються зі спеціалістів, службовців і робітників. Усі вони очікують від товариства гарантій зайнятості та соціальні гарантії, безпеки і гігієни праці. Також їх цікавлять рівень реальної заробітної плати та можливість кадрового зростання; рівень повноважень і відповідальності. Крім матеріальних благ для працівників важливим є отримання задоволення від праці. Тому їхня стратегія спрямована на забезпечення якості життя й професійне здійснення.

На ТОВ "Теплоэффект" існує корпоративна культура. Керівництво підприємства піклується про умови праці й рівень задоволення працівників. Так, наприклад, кожен тиждень підприємство орендує спортивне приміщення для своїх працівників.

Керівництво проводить регулярне підвищення кваліфікації працівників за рахунок підприємства. Стежать за останніми новинками у будівельній сфері, відправляючи у відрядження працівників на різноманітні конференції та виставки до Києва.

Зовнішнє середовище

Представники державної і муніципальної влади

Сьогодні органи державної та муніципальної влади здійснюють стратегію "доїння" підприємства за для поповнення державного та місцевих бюджетів. Про це свідчить велика кількість перевірок стосовно діяльності

підприємства та її відповідності документації, які постійно проводяться різними представниками влади. Недостовірна якість цих перевірок і постійні судові процеси по спростуванню вигоданих штрафів погіршують процес нормального функціонування підприємства.

Нещодавно влада ухвалила приказ про зменшення податку на прибуток підприємства. Але постійні зміни у документальному оформленні бізнеса та несвоєчасне інформування керівництва підприємства щодо них приводить до нових штрафів, що в свою чергу сприяє зменшенню прибутку підприємства.

Представники державної і муніципальної влади проводять боротьбу з безробіттям населення в Україні, тому відшукують незаконне звільнення працівників та перевіряють щоб усі робітники були офіційно оформлені й отримували гідну заробітну плату у відповідний термін.

Соціальні і суспільні групи

Соціальні і суспільні групи зацікавлені у здійсненні стратегії співпраці з даним підприємством, тому що керівництво ТОВ "Теплоэффект" здобуло гарний імідж для підприємства:

Воно приймає участь у молодіжних програмах соціального житла для молодих сімей. Так, наприклад, у 2011 році підприємство будувало багатоквартирний будинок, який розташований на ВВАУШ.

У місті Антрацит (Луганська обл.) підприємство виконувало реставрацію міського спотривного комплексу.

Також, будівельна компанія "Теплоэффект" виступає постійним спонсором дитячої (12-14 років) збірної команди Луганська з гандболу, вона постійно оплачує подорожі команди на змагання як в Україні, так і за кордоном.

Виходячі з виделених груп зацікавлених сторін та їх стратегій стосовно діяльності ТОВ "Теплоэффект" побудуємо матрицю збігу/розбіжностей інтересів стратегій стейкхолдерів даного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Матриця збігу/розбіжностей інтересів стратегій стейкхолдерів ТОВ "Теплоэффект"

	Власники	Вище керівництво	Працівники	Споживачі	Постачальники	Конкуренти	Фінансові установи	Інституціональні інвестори	Інформаційно-консалтингові фірми	Рекламний компонент, ЗМІ	Представники державної і муніципальної влади	Соціальні і суспільні групи
Власники		+++	+++	+++	+++	+-	+-	+-	+++	+++	---	+++
Вище керівництво			+++	+-	+-	+-	+-	+-	+-	+-	---	+++
Працівники				+-	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Споживачі					+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Постачальники						+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Конкуренти							+++	+++	+++	+++	+++	+++
Фінансові установи								+++	+++	+++	+++	+++
Інституціональні інвестори									+++	+++	+++	+++
Інформаційно-консалтингові фірми										+++	+++	+++
Рекламний компонент, ЗМІ											+++	+++
Представники державної і муніципальної влади												+++
Соціальні і суспільні групи												

де + + + - повний збіг інтересів;

--- - повна розбіжність інтересів;

+ - - частковий збіг/розбіжність інтересів стейкхолдерів.

Отже, всі стейкхолдери ТОВ "Теплоэффект" мають свої стратегії щодо подальшої діяльності даного підприємства. Деякі з них збігаються між собою, а деякі суперечать.

Усі важливі рішення стосовно діяльності підприємства приймаються на зборах учасників ТОВ "Теплоэффект" та його директора. Підсумовуючи надану інформацію стосовно стратегій зацікавлених осіб, можна сказати, що підприємство враховує інтереси таких основних, на його погляд, стейкхолдерів, як Власники, Керівник, Клієнти, Працівники та Соціальні і суспільні групи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ "Теплоэффект" є будівельна компанія. Предметом її діяльності виступають: виконання будівельних, ремонтно-будівельних і реставраційних робіт, ремонтно-монтажних і дорожньо-будівельних робіт, проектні роботи, загальне будівництво будівель, бетонні роботи, штукатурні роботи, обклеювання стін шпалерами, внутрішні декоративні роботи, встановлення дверей, вікон, вбудовування систем опалювання, водопровідних і каналізаційних мереж.

З аналізу основних показників діяльності будівельного підприємства "Теплоэффект" видно, що підприємство працює ефективно і має постійний прибуток. Воно у достатньому обсязі забезпечено оборотними та необоротними активами. Частка оборотних активів у структурі активів балансу є більшою, це свідчить про достатньо ефективне використання оборотних коштів і їх швидкість обороту.

У структурі капіталу підприємства частка позикового капіталу перевищує частку власного капіталу, це свідчить про не стабільне фінансове положення та не достатню здатність розраховатися зі своїми зобов'язаннями.

Провівши розрахунок показників ділової активності за 2012 та 2013 роки, можна зробити висновки, що діяльність підприємства була значно кращою у 2013 році: ресурсовіддача у 2013 році збільшилась майже втричі, а фондівіддача – в 1,5 рази.

Усі важливі рішення стосовно діяльності підприємства приймаються на зборах учасників ТОВ "Теплоэффект" та його директора. Директор відповідає за стан підприємства і йому підкоряються усі працівники.

Підсумовуючи надану інформацію стосовно стратегій зацікавлених осіб, можна сказати, що підприємство враховує інтереси таких основних, на його погляд, стейкхолдерів, як Власники, Керівник, Клієнти, Працівники та Соціальні і суспільні групи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВЛАСНИКІВ КАПІТАЛУ ТА КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ

3.1. Принциповий підхід до аналізу стратегій власників капіталу та керівників підприємства в процесі цілепокладання

За своєю суттю, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [7]. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання [32].

У даній роботі термін "стратегія" розглядається не як маркетингова стратегія виходу підприємства на ринок, а як лінія (план) поведінки і сама поведінка, як реалізація стратегії суб'єкта (власника капіталу або керівника підприємства).

Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу [64].

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант. На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія. На третій - аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей.

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план. Отже, стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану суб'єкту.

Роздивимось більш детально аналіз стратегій власників капіталу та

керівників підприємства в процесі цілепокладання.

Предметом принципового підходу аналізу стратегій головних стейкхолдерів підприємства (власників та керівників) є відносини в напрямку створення внутрішніх умов ефективного функціонування підприємства як цілісної системи, а також гармонізації інтересів основних учасників корпоративних стосунків.

Існують деякі відмінності в підходах аналізу власників капіталу та керівників підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Відмінності в підходах і інтересах власників і керівників [94]

Аспект	Власник	Керівник
Стиль керування	Підприємницький	Менеджерський
Чим володіють і що втрачають власники та керівники підприємства?	Акції працюючого бізнесу поточний прибуток і дивіденди; торгова марка, бренд.	Досвід, знання й репутацією, що визначають його вартість на ринку праці; грошова й не грошова компенсація за відпрацьований час і результати своєї праці.
Які цілі у власників і менеджерів?	Збільшення вартості бізнесу; одержання поточного прибутку.	Збільшення вартості керівника (підвищення професіоналізму й рівня складності розв'язуваних завдань); входження до складу власників.
Які ризики?	Ризикують втратою бізнесу й грошей.	Ризикують втратою кар'єри й репутації.
Що повинен?	Визначити зони відповідальності керівників і надати їм достатні повноваження відповідати за прийняття стратегічних рішень; власник повинен уміти оцінювати ціну, яку має бути заплатити за результат.	Забезпечити "прозорість" бізнесу для власників; підвищувати капіталізацію; удосконалювати систему керування бізнесом.

Взаємини Власників і найманих менеджерів визначають:
 особиста довіра Власників менеджерам;
 обсяг повноважень по керуванню бізнесом, наданих керівникам;
 система контролю й обліку діяльності компанії;
 результати діяльності менеджерів.

Традиційна система ухвалення рішень, що склалася в українській практиці, має наступні характеристики:

1) рішення ухвалюються на підставі дезорієнтуючої інформації, заснованої на діях, прийнятих у минулому, які можуть бути несумісні із стратегічними цілями компанії;

2) чітка фіксація показників ефективності бізнесу, прив'язана до їх грошового виразу, приводить до ігнорування інших аспектів бізнесу, що відображають стратегію його розвитку;

3) короткий часовий горизонт ухвалення рішень, орієнтація на поточні результати;

4) не враховуються зовнішнє середовище бізнесу, інтереси різних зацікавлених груп, підприємства як цілісного суб'єкта ринку;

5) відсутні взаємозв'язані критерії і цільові нормативи ефективності бізнесу для узгодження цілей учасників корпоративних стосунків;

6) слабка розробленість корпоративних стратегій, недостатність обґрунтованості цілей фінансових вкладень;

7) відсутність управлінських регламентів.

Вітчизняні підприємства функціонують за двома моделями управління: приватною (власник = менеджер) або комбінованою (власник \neq менеджер).

При першій моделі все зрозуміло – власник виступає у ролі менеджера, він має свої єдині цілі, які намагається реалізувати завдяки певній стратегії. Для комбінованої моделі управління характерним є наявність власників та окремих керівників, кожен з яких має свої окремі цілі стосовно

діяльності підприємства (рис. 3.1). Не завжди їх цілі збігаються, часом навіть вони суперечать між собою. Тому кожен із цих стейкхолдерів намагається здійснити свою власну стратегію.



Рис. 3.1 - Стратегічна поведінка власників капіталу та керівників підприємства

Відтак, цікавим є дослідження мотивів та можливостей: власника, який уособлює владні та менеджерські функції; власника та менеджера, які здійснюють управління підприємством одночасно; та їх вплив на формування економічної поведінки підприємства. У окремих випадках, коли управління здійснює рада засновників, управлінський фактор розглядається як синтез гармонійного поєднання інтересів (мотивації) членів ради засновників та професійних і підприємницьких здібностей менеджера як керівника.

Передусім розглянемо модель управління, коли власник не ототожнює менеджера. За такого підходу необхідною умовою ефективного господарювання слід розглядати наявність достатньої мотивації власника та менеджера до соціально-продуктивної діяльності, а також достатньо високий рівень професійних знань та компетентності менеджера. За класичними трактуваннями економічної теорії, поведінка індивіда, в т.ч. і власника та менеджера, мотивується інтересом. Із виникненням стимулу (у вигляді

натурального чи грошового блага) власник обмірковує ймовірні наслідки можливої дії, оцінюючи насамперед, два фактори: по-перше, відносну корисність можливої вигоди й нагальність своєї потреби щодо неї; по-друге, масштаб витрат (часу та інших ресурсів), необхідних для отримання цього блага. Очевидно, що зважуючи на саме ці оцінки, суб'єкт визначає ефективність своїх дій.

За таких умов результати господарської діяльності підприємств і економічне зростання загалом залежить від того, чи зможе власник виступити як створюючий (продуктивний) підприємець, який спроможний до ефективної інвестиційної та інноваційної діяльності. Це, в свою чергу, визначається передусім тим, якою є мотивація власника, а саме: чи умотивований власник у суспільно-ефективному використанні активів підприємства. Адже і теоретично, і практично можуть мати місце різні сценарії, зокрема рентна спрямованість поведінки в діяльності власників вітчизняних підприємств чи інші її різновиди, які різко дисгармонують із цільовими функціями як діяльності самого підприємства, так і його реципієнтів.

З позиції економічних аспектів мотивації, репрезентативний власник і менеджер управляють підприємством з метою максимізації доходів (вигоди), однак цей варіант може мати достатньо численні сценарії трактування вигоди та можливостей її досягнення. Вочевидь власник повинен зробити вибір між альтернативними варіантами використання активів підприємства, кожен з яких характеризується різним ступенем суспільної ефективності: один з яких ефективний для підприємства, а другий – неефективний як в абсолютному значенні (за констатації безпосередньо негативного результату діяльності), так і у відносному (за констатації потенційно втраченого корисного ефекту). Як раціональні економічні агенти, власник та найманий менеджер володіють мотивацією у здійсненні тих чи інших дій у тому разі, коли користь, отримана в їх результаті, перевищує витрати, необхідні для здійснення окреслених дій. Отже, проблема вибору між ефективним та неефективним

використанням активів є проблемою співвідношення величини витрат, які агент вимушений нести для отримання доходу (норми віддачі витрат) в першому та в другому випадках.

Звідси власник та менеджер будуть умотивованими щодо виконання дій, які мають за мету підвищення ефективності підприємства, і, відповідно, готові нести витрати, пов'язані з ефективним використанням активів, лише у тому разі, коли неефективні способи використання активів вимагатимуть більш високих витрат для отримання одиниці доходу. Крім цього, неабиякий вплив на величину витрат, які вимушений нести власник за максимізації доходу, мають владні позиції власника по відношенню до економічних та державних агентів господарської системи. Відтак, величина витрат економічної поведінки відображає, по-перше, владні можливості економічних і державних агентів, які здійснюють вплив на поведінку власника; по-друге, владний потенціал власника по відношенню до контрагентів економічної системи.

Слід підкреслити універсальний характер важливості фактору професійності, компетентності та підприємливості менеджера, особливо в умовах підвищеного ризику ведення підприємницької діяльності. Пріоритет творчості, гнучкості та підприємливості у характері мислення керівника пояснюється достатньо високим рівнем мінливості і ризикованості середовища функціонування підприємств. Як вважається, за інших умов господарювання домінантними є консервативний (за незмінності середовища), виробничий (при розширенні середовища функціонування), ринковий (мінливе середовище) та стратегічний (дискретні зміни середовища) типи мислення, які спроможні забезпечити успіх підприємства. Проте, працюючи в умовах ризику, непередбачуваності та неочікуваних змін, сучасний керівник повинен бути наділений від природи якостями організатора і новатора, повинен приймати неординарні рішення, проявляти ініціативу та підприємливість. Очевидно, що не кожен менеджер може бути підприємцем: відповідати за результати діяльності підприємницької

структури, ризикувати, переживати різноманітні стресові ситуації.

Управління підприємствами в основному здійснює контингент молодих підприємців, що є позитивним, оскільки саме у такому віці людина найбільш працездатна, має відповідні професійні знання і вміння, певний досвід. Крім цього, є позитивним рівень освіченості, що сприятиме гнучкості прийнятих рішень. Загалом, вважаємо, що керівник повинен бути лідером з такими рисами, як рішучість, здатність до ризику, висока культура поведінки по відношенню до підлеглих, підприємливість; партнерський взаємозв'язок між діями керівництва та підлеглими у вирішенні поставлених завдань, що також сприяє досягненню високих показників у підприємницькій діяльності, та цілий ряд інших рис.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що неефективна економічна поведінка підприємства є очевидною, якщо власник та менеджер не змотивовані до здійснення ефективної економічної поведінки. Водночас, при наявності у власника (за першої моделі) або менеджера (за другої моделі) рішучості, підприємливості, професійності та компетентності, ймовірність здійснення ефективної економічної поведінки приймає абсолютний характер, а при відсутності – лише потенційну можливість її забезпечення. Варто зауважити: якщо управління здійснює рада засновників, то беззаперечно для здійснення ефективної економічної поведінки підприємства необхідним є узгодження їх інтересів.

Очевидно, характеристики вітчизняних управлінців даної категорії можуть містити деякі аспекти обох підходів, тобто наявності унікального досвіду управління та, водночас, брак якогось обсягу знань, дійсно необхідних для виживання у розвинутих ринкових умовах. В теоретичному аспекті це означає необхідність висвітлення особливостей моделі прийняття управлінських рішень такої категорії, тому що вони мають прямий економічний ефект.

Отже, існує безліч варіантів взаємовідносин між власниками капіталу та керівниками підприємства (рис. 3.2).

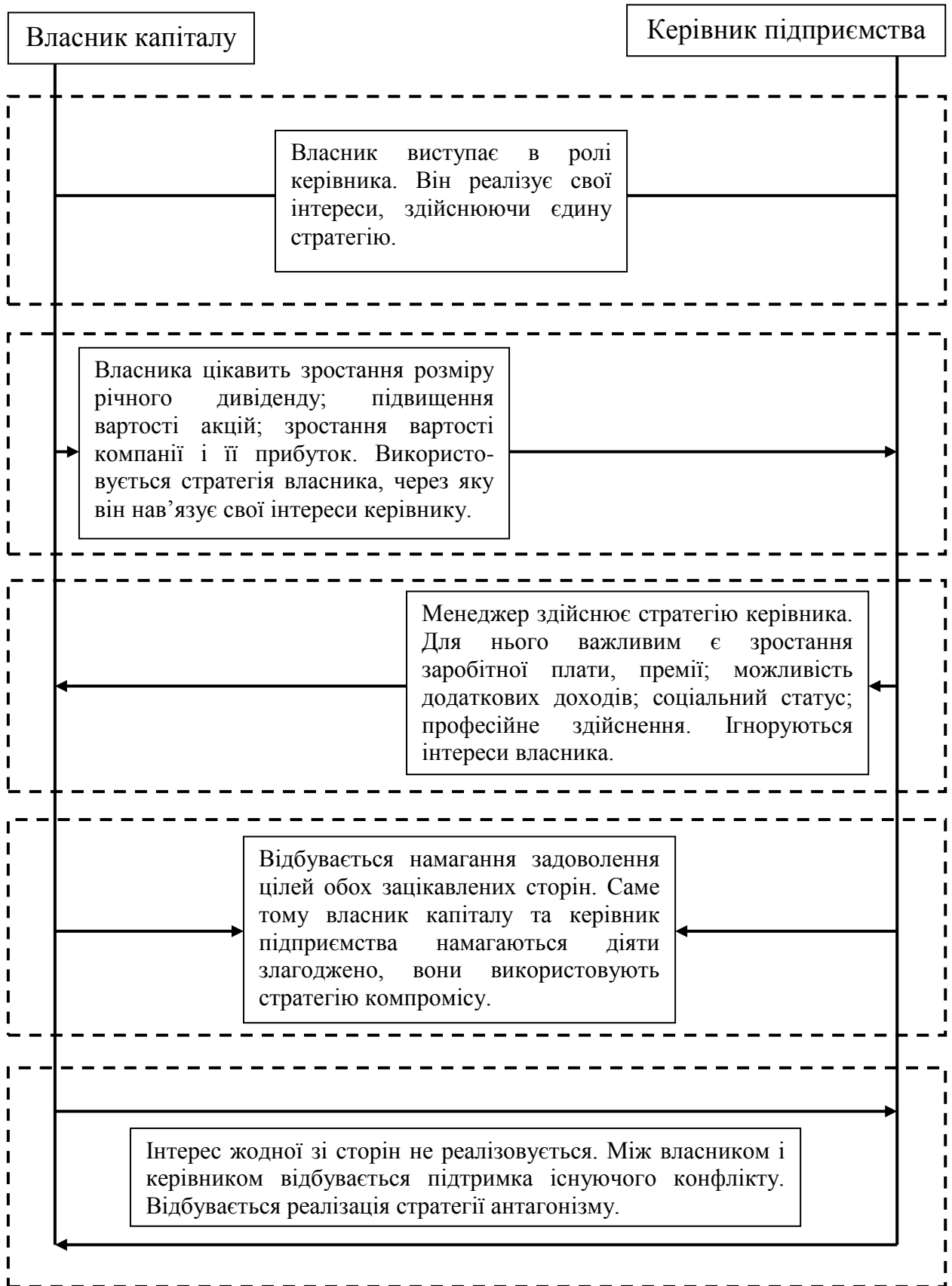


Рис. 3.2 - Взаємовідносини та стратегії між власниками капіталу та керівниками підприємства

Для забезпечення позитивного впливу управлінського фактору на функціонування підприємства, що є безумовно необхідним, доцільно сформувати умови та критерії, за якими керівник змотивований та здатний здійснювати ефективну економічну поведінку.

Керівник у свою чергу повинен спрямовувати діяльність на досягнення цілей власника, але фактично він може застосовувати активи для задоволення власних інтересів. Це відбувається із-за асиметричності інформації.

На підставі різноманітності варіантів взаємовідносин між головними стейкхолдерами (власниками капіталу та керівниками підприємства) у процесі реалізації їх цілей необхідно відокремити ймовірні стратегії. Кожна з яких має свої переваги та недоліки як для власника, так і для керівника. Про це буде йти у наступному параграфі.

3.2. Типологія взаємовідносин власників капіталу та керівників підприємства в процесі реалізації своїх стратегій

Типологія – 1) метод наукового пізнання, в основі якого розчленовування систем об'єктів і їх угруповання за допомогою узагальненої, такої, що ідеалізується моделі або типа. Типологія може або безпосередньо ґрунтується на понятті типа як основній логічній одиниці розчленовування реальності, що вивчається, або використовувати інші логічні форми. Це класифікація, мета якої зводиться до побудови ієрархічних систем класів і їх підкласів на основі деяких ознак, не властивих самим об'єктам (назва, число) або властивих їм [17].

Виходячи з раніше проаналізованого матеріалу про взаємовідносини між власниками капіталу та керівниками підприємства під час досягнення їхніх цілей, можна зробити висновок, що існують велика кількість ймовірних варіантів поведінок як власника капіталу чи керівника підприємства, так і їх взаємовідносин.

Ми виділили базові типи цих взаємовідносин:

коли власник виступає керівником свого підприємства;
 коли лідером у взаємовідносинах виступає власник капіталу;
 коли лідером у взаємовідносинах виступає найманий керівник підприємства;

коли між власником капіталу та керівником підприємства виникають протиріччя.

Кожен з виделених типів має свої підтипи, які запропоновані у наступній типології (рис. 3.3).

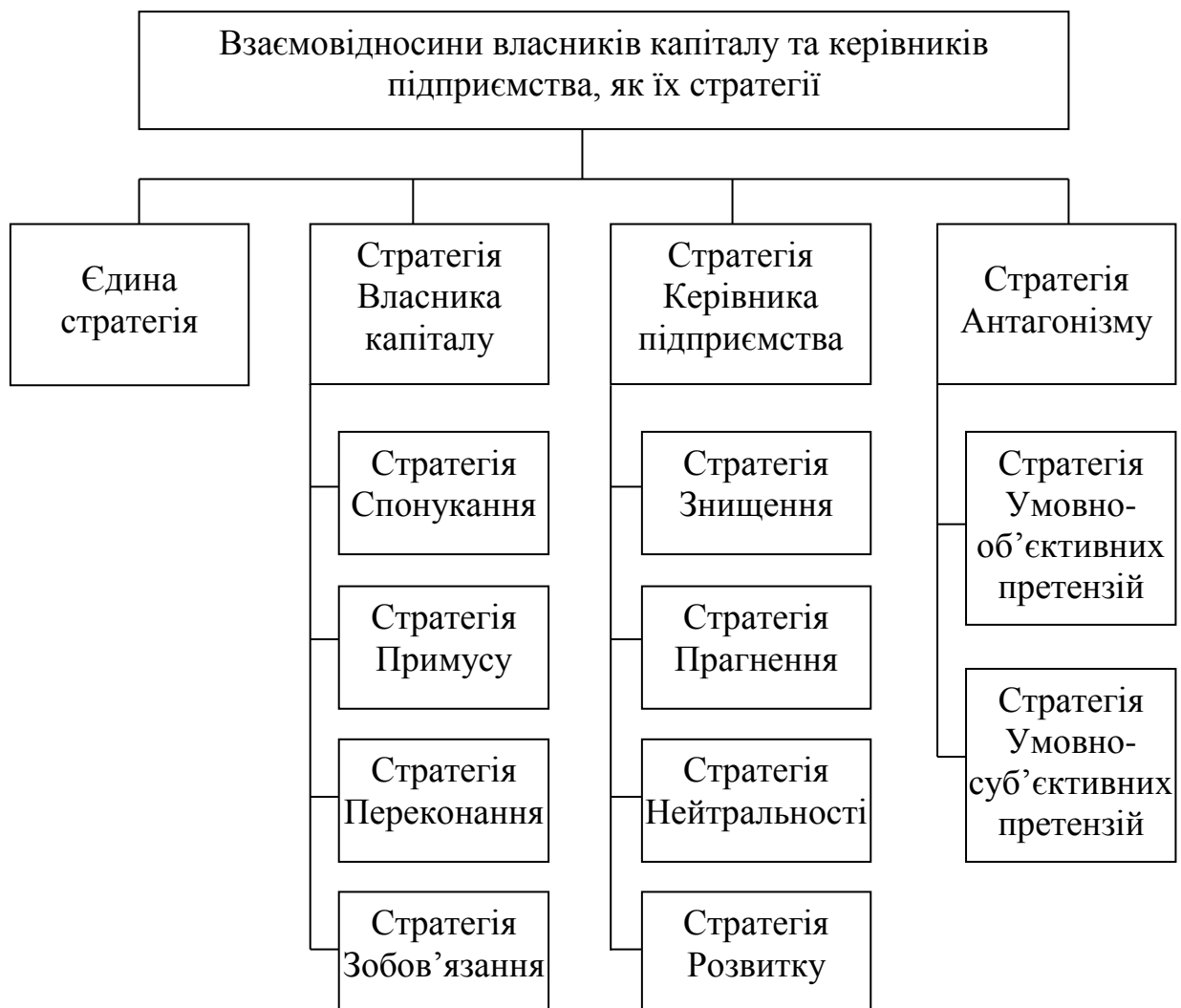


Рис. 3.3 - Типологія взаємовідносин власників капіталу та керівників підприємства

Роздивимось більш детально кожну з цих стратегій.

1. Єдина стратегія, коли власник капіталу самосійно керую своїм підприємством.

Як відомо, серед менеджерів українських компаній малого й середнього бізнесу в основному переважають власники, які самі керують підприємством.

Існує безліч причин, чому власники самі управляють своїми бізнесами, основними з яких є:

нинішні власники, ще досить молоді й повні сил;

власники самі є гарними динамічними менеджерами, що розуміють необхідність постійного розвитку;

вони мають одну з кращих мотивацій – робота на себе;

професійних менеджерів не дуже багато й на них потрібно багато коштів;

багато прикладів, коли керівники в Україні, на відміну від західних колег, думають насамперед про свій персональний негайний дохід і практично не працюють на репутацію;

в умовах ринкової України нестабільність змушує власників тримати у своїх руках оперативну діяльність підприємства й акумулювати фінанси й активи від спроб захоплення в захищеній зоні. А при найманні менеджера власникам доводиться делегувати йому не тільки оперативне керування, але й захист своїх інтересів, причому техніка недружнього захоплення активів проти волі власників відома й використовується давно.

Найчастіше власникам-керівникам доводиться сполучати і функції стратегічного планування, і функції оперативного керівництва. Уся діяльність підприємства знаходиться під контролем власника, але не завжди все можливо встигнути самотужки. Таке сполучення, як власник та керівник в одному обличчі, має свої переваги та недоліки, які розглянуті далі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки власника підприємства як керівника [95]

Переваги	Недоліки
Рішення ухвалюються швидко й однозначно	Прийняті рішення одноманітні й можуть бути недостатньо взваженні. Доводиться ухвалювати рішення щодо різних питань, але не можна бути неперевершеним фахівцем у всіх сферах (бухгалтерії, фінансах, маркетингу, виробництва і т.д.)
Готовність ризикувати - максимальна	Ризик іноді доводить до порушення закону. Найбільший ризик приносить найбільші втрати
Єдиновладдя знижує ризик втратити власність	Власник, не маючи можливості "відлучитися" від бізнесу хоча б на час, стає його "заручником"
Єдиноначальність зменшує силу відцентрових процесів у колективі, забезпечує повний контроль над усіма аспектами роботи компанії	Рутинна й оперативна робота не дають власникові можливості підвищувати свою управлінську й професійну кваліфікацію, "проробляти" майбутнє компанії. Але в умовах, коли конкуренція висока, а компанія є одним із самих активних учасників ринку, необхідно приділяти підвищеної увагу стратегічному плануванню. При єдиноначальності звичайно встановлюється й домінує один певний стиль керування - кожної з яких має свої витрати й може стати крайністю, здатної знищити бізнес. З ростом компанії контроль стає усе більш трудомістким
Перспективи компанії (розвиток або втримання завойованих позицій, згорання або продаж) зріють в одній голові й тому бачаться однозначними, оперативна діяльність адекватна цілям	Можливості в досягненні якої-небудь нової мети, особливо якщо ціль - ріст компанії, мають межу. Усе нове - це зміни, а виходить, ними треба управляти, постійно долати чийсь опір

Власник, який не має наміру залишати свій бізнес, як менеджер зобов'язаний періодично вертатися до аналізу своєї системи керування, виявляти її позитивні й негативні сторони і їх вплив на бізнес, вживати заходів по скороченню витрат вже існуючої системи керування. Тільки тоді

підприємство зможе ефективно функціонувати.

Справа в тому, що українському підприємництву ледь здійснилося 20 років. Ці роки не без користі були витрачені на те, щоб усвідомити необоротність ринкових перетворень, адаптуватися в умовах "нової" економіки, навчитися менеджменту й маркетингу, нашвидку виправити законодавство, набрати оберти. І ось майже одночасно значне число компаній досягли зрілості.

На цій стадії трохи вповільнюються темпи зростання основних показників діяльності фірми, хоча і є високий потенціал для їхнього поліпшення. Щоб реалізувати цей потенціал, необхідно провести безліч перетворень і змін в організаційній структурі, виробництві, маркетингу і т.д. На цій стадії стратегія завоювання міцних позицій на ринку змінюється на лідерську стратегію. Генерування змін вимагає від власника бізнесу різнобічних професійних знань, а реалізація змін - величезних управлінських зусиль. Як неможливо все знати й уміти, так неможливо скрізь встигнути й з усім упоратися.

Саме власники "зрілих" ринкових підприємств і організацій, що належать до малого й середнього бізнесу, і роблять зараз справжню революцію в керуванні. Вони ясніше інших усвідомлюють, що поодиноці щодня й керувати фірмою, і думати про її перспективи вже нереально. Таким власникам потрібний найманий менеджер для спільного керування фірмою.

Розвиток бізнесу – от що змушує власників шукати окремих керівників для свого підприємства. саме з приходом менеджера виникає ряд можливих взаємовідносин між власником і керівником. Для ефективного подальшого функціонування підприємства власнику необхідно продумати свою стратегію по відношенню до менеджера. Керівник в свою чергу має право застосовувати свою власну стратегію.

2. Стратегія власника капіталу.

Для власника капіталу, який бажає реалізації власних інтересів, є два базові варіанти поведінки з найманим керівником: по-перше, він може

представити ситуацію так, що інші погодяться з його бажаннями; по-друге, він може поспілкуватися з людьми й постаратися змінити їхню думку так, щоб вони дивилися на речі по-іншому й самі намагалися зробити так, як він вважає. У першому випадку стратег-власник використовує як ресурс особисту владу, у другому — прагне вплинути.

У цьому зв'язку можуть бути виділені наступні чотири загальні тактичні прийоми, до яких може прибїгнути власник для здійснення власної стратегії:

2.1. Стратегія спонукання.

Дана стратегія містить у собі здатність контролювати ситуацію, а результат сприймається як вигідний для інших, що участвують у процесі керування підприємством.

2.2. Стратегія примусу.

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

2.3. Стратегія переконання.

Використання цієї стратегії вимагає від власника представити вигоди від дій певним чином. Це може бути обіцянка винагород, просування по службі, більших гарантій зайнятості, більших повноважень і відповідальності.

2.4. Стратегія зобов'язання.

Це навмисна тактика, у якій людей переконують поводитися й діяти певним чином, волаючи до зобов'язань. Зобов'язаннями можуть бути отримані людьми привілею, дані ними обіцянки, заклики додержуватися традицій і т.д.

3. Стратегія керівника підприємства. Існує декілька типових ситуацій позиціонування менеджерів:

3.1. Стратегія знищення підприємства.

Дана поведінка керівника характеризується низькими результатами діяльності менеджерів, як особистих, так і колективних, та низьким рівнем їх лояльності до підприємства. Основними причинами, які обумовлюють таку ситуацію, можуть бути низький рівень професійної підготовки менеджерів, відсутність у них управлінських здібностей та нехтування здобутками підприємства. За умов високого рівня мотивації з боку підприємства, низькі результати діяльності менеджера та його лояльності обумовлюють необхідність завершення відношень з даним працівником, оскільки його перебування на посаді не є ефективним. У цілому заходи керівництва доцільно спрямувати на пошук нової кандидатури на посаду менеджера, тобто основною стратегією.

3.2. Стратегія прагнення. Основними напрямками керівника є пріоритет результативності, навчання (підвищення кваліфікації і перекваліфікації), підтримки лояльності.

Дії менеджера характеризуються низькими результатами діяльності менеджерів та високим рівнем їх лояльності до підприємства. Відданий керівник, який розділяє інтереси колективу та підприємства, намагається здійснювати управлінські функції, але з певних причин результативність його діяльності не є високою. Якщо менеджер у процесі свого вдосконалення виявляє здатність швидко реагувати на зміни в підприємницькому, соціальному середовищі, намагається й надає дієві пропозиції щодо вирішення існуючих проблем у підрозділі, він має працювати на підприємстві до наступного оцінювання результатів діяльності за умов отримання позитивних результатів як особистої діяльності, так і діяльності своїх підлеглих.

3.3. Стратегія нейтральності. Основними мотивами для ефективної праці керівника є матеріальне і моральне спонукання.

Цей тип менеджерів підприємства характеризується високими результатами діяльності менеджера та низьким рівнем його лояльності до підприємства. Типову ситуацію, характерну для більшості позиціонованих у

даному квадранті менеджерів, можна описати таким чином. Ефективне управління підрозділом обумовлене професійними якостями та значним досвідом менеджера. Наявність таких якостей обумовлює високий рівень конкурентоспроможності працівника. Тому за таких умов доцільно визначити причини нелояльного ставлення працівника до підприємства, якщо вони обумовлені незадоволеністю оплатою праці, керівництвом, умовами та інтенсивністю роботи, кар'єрою, оточенням, доцільно розробити заходи щодо підвищення рівня лояльності менеджера до підприємства.

3.4. Стратегія розвитку підприємства – основна стратегія керівника підприємства. Його цікавить кар'єрне зростання, пріоритет та усталення лояльності.

Дана стратегія характеризується наявністю у менеджерів високої результативності діяльності та лояльного ставлення до підприємства. Наявність саме таких працівників на підприємстві має велике значення, оскільки їх діяльність сприяє підвищенню економічної ефективності господарювання.

4. Стратегія антогонізму. Відбуваються постічні протиріччя між власниками капіталу та керівниками підприємства.

Із часів радянського союзу нам у спадщину дісталися певні негативні тенденції, серед яких не останнє місце займають обман і неможливість досягнення консенсусу. Маємо на увазі, що ще при Союзі від людей часто приховували найважливішу інформацію, яка стосувалася, наприклад, їхнього здоров'я (згадаємо про чорнобильську трагедію). Після одержання Україною незалежності подібна тенденція до обману, на жаль, одержала подальший розвиток у діловій середовищі, стала якоюсь частиною не тільки ділових, але й побутових взаємовідносин.

Давайте подивимося, які конфлікти й взаємні претензії можуть з'явитися у власників капіталу й керівників підприємства. Обговоримо ті відносини, які виникають у чималих у плані особистої етики власників капіталу та найманих менеджерів у нормальних умовах роботи. Ситуації ж з

відкатом, шпигунством на користь конкурента, злодійством і інші прояви ворожого й непорядного відношення до власника бізнесу у даній роботі залишимо поза обговоренням. Так само не будемо розглядати "кидки", що стосуються обіцяних грошей або застережених умов, надання недостатньої інформації про проблеми підприємства при найманні працівника, шпигунство з боку власників бізнесу та ін.

Дуже часто власники капіталу та керівники підприємства мають претензії один до одного. Узагальнено класифікацію подібних претензій можна в більшості випадків представити в наступному виді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Класифікація претензій власників до керівників/
керівників до власників [99]

Вектор претензій	Умовно-об'єктивні претензії	Умовно-суб'єктивні претензії
Від власника до найманого керівника: що дратує власника?	Порушення термінів щодо виконання плану, прибутковості, відкриття (закриття) філій, магазинів і т. п.	Одноосібне привласнення керівником результатів діяльності підприємства. Уникнення відповідальності за прорахунки в роботі. Невиправданий особистий піар за рахунок бізнесу.
Від керівника до власника: що дратує менеджера?	Порушення щодо термінів отримання та розміру винагороди. Складання важких у виконанні планів і нереальних планів і завдань. Некомпетентна оцінка окремих аспектів діяльності компанії, ринку і т. п.	Панське ставлення. Хамство. Управління "через голову" топ-менеджера підприємством, персоналом і т. п.

Роздивимось більш детально кожен з видів претензій, як окремий тип стратегії взаємовідносин між власниками капіталу та найманими керівниками підприємства.

4.1. Стратегія умовно-об'єктивних претензій.

Почнемо з того, що такі конфлікти можуть принести чимало користі.

Наприклад, хтось в організації повинен підтримувати постійні очікування росту прибутковості, нехай навіть ці очікування будуть сприйняті рядовими співробітниками як нерозумні. Якби не було "нерозумних" очікувань Рея Крока – власника "Макдональдсов", цей бізнес ніколи б не придбав такого розмаху. Адже брати Макдональди, засновники цього підприємства, бачили його прибутковим і ефективним, однак маленьким, сімейним, у той час як Крок убачав потенціал підприємства в розвитку мережі ресторанів і приклав необхідні зусилля, щоб топ-менеджер компанії цей потенціал реалізував. Як результат, ми зараз бачимо компанію з десятками тисяч ресторанів і багатомільярдним акціонерним капіталом. Виходить, що нераціональні очікування власника важливі для майбутнього підприємства. Однак тут же має місце конфлікт – керівник підприємства може сперечатися із власником капіталу і говорити, що ці очікування нераціональні, тому що, приміром, в організації немає ресурсів для реалізації робочих планів. Такий конфлікт позитивний, оскільки змушує менеджерів думати й діяти швидше (слід помітити, що він позитивний рівно настільки, наскільки вістря конфлікту спрямоване на справу, а не на особистості учасників).

Управляти конфліктами, що виникли на основі умовно-об'єктивних претензій, простіше, чим конфліктами іншої групи, тому що в цьому випадку є об'єкт керування. Цей об'єкт – очікування сторін. Як правило, ці очікування повинні були застережені й записані в ході переговорів при найманні менеджера. Таким чином, у власника бізнесу й керівника буде крапка відліку, і, що важливо, вона була позначена заздалегідь.

4.2. Стратегія умовно-суб'єктивних претензій.

Набагато сутужніше управляти конфліктами, пов'язаними з претензіями цього типу. Тут найчастіше ідеться про оцінки тієї або іншої ситуації різними людьми. Наприклад, керівник підприємства може не бачити нічого поганого в тому, що його фото поміщене на першій сторінці корпоративного журналу. Власника ж така фотографія по тем або іншим причинам може дратувати до глибини душі. І от саме такі моменти

найчастіше не бувають застережені.

Можемо сказати, що саме ці конфлікти набагато частіше породжують особисту ворожість власника й найманого керівника. А у випадку переходу конфлікту на особистості проблема чи навряд розв'язна. Отже, краще не допустити насамперед конфлікту як такого. Це, у свою чергу, можливо при дотриманні двох правил у відносинах власника й менеджера – з'ясування взаємних очікувань і швидкої коректної комунікації зі спірних питань.

На етапі цілепологання закладаються основи роботи підприємства – іде визначення цілей власника бізнесу й цілей найманих керівників (те, що він повинен зробити, щоб виправдати своє перебування в компанії). Тут обидві сторони набагато поліпшать свої шанси на успіх, якщо приділять час і увага визначенню стратегії й ресурсів.

Виходячи із запропонованої типології взаємовідносин власників капіталу та керівників підприємства в процесі реалізації своїх стратегій, видно, що існує безліч різноманітних варіантів стосунків між даними стейкхолдерами у разі застосування ними певних стратегій. Це часом може спричинити конфлікти, які не завжди можна вирішити мирним шляхом. Щоб цього уникнути треба розробити послідовність вибору стратегії як для власника капіталу, так і для керівника підприємства. Це буде розглянуто у наступному параграфі.

3.3. Процедура вибору типу стратегії власників капіталу та керівників підприємства

Існує безліч факторів, що впливають на ефективність керування підприємством. До цих об'єктивних факторів слід віднести величину підприємства й кількість його співробітників. До них також ставляться особливості виробничої діяльності. Промислове підприємство, фондова біржа, сільськогосподарський кооператив, універмаг або науково-дослідний інститут об'єктивно відрізняються й характером праці, і якістю робочої сили,

і специфікою управлінських механізмів. На керування впливають особливості виконуваних виробничих завдань, умови їх реалізації, способи й засобу діяльності.

У теорії менеджменту недостатньо уваги приділяється вивченню факторів, що впливають на досягнення результатів керування. Підставами для виділення служать положення стосовно суб'єкта керування – фактори зовнішні й внутрішні. Кожна організація, кожний суб'єкт мають свої зовнішні й внутрішні фактори впливу на ефективність керування ситуацією. Вони наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Фактори, що впливають на ефективність керування [100]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Активна політика конкурентів	Психологічний клімат у колективі
Раптові зміни в економічному становищі клієнтів	Нерівномірність, неритмічність поставок і перевантаження в роботі
Економічні, політичні кризи, що впливають на ефективність роботи підприємства	Прогули працівників, невмотивовані пропуски й втрати робочого часу
Суспільно значимі події	Хвороби керівників і співробітників
Структурні зміни в суспільстві	Заходи, проведені профспілковим рухом (страйку, мітинги і т.д.)
Несприятливі погодні умови	Виробничі конфлікти
Положення на ринку праці: надлишок фахівців, безробіття, недостатня кваліфікація працівників	Звільнення або приймання на роботу нових співробітників
Заходи уряду по регулюванню соціальних процесів за рахунок роботодавців	Розширення або скорочення діяльності організації
Репресивне й агресивне до підприємництва законодавство	Несправності машин і встаткування, оргтехніки, засобів зв'язку
Міграційні процеси, що погіршують якість населення	Кримінальна поведінка клієнтів або персоналу: злочинство, обман, розкрадання, технічний вандалізм
Різкі коливання на фінансових ринках	Дії впливових осіб, що сприяють або заважають діяльності організації
Несподівані зміни кон'юнктури на ринках енергоресурсів і сировини	Фактори охорони майна й безпеки праці
Вимоги профспілок до техніки безпеки й умовам праці	Адміністративний контроль, система заохочення й стягнення

Закінчення табл. 3.4

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Зміни в співвідношенні політичних сил, що впливають на промислову політику держави	Соціальні ініціативи колективу, винахідництво й раціоналізаторство
Нові технології виробництва товарів і послуг	Розробка стратегій керування, узгодження з колективом планів розвитку
Вплив засобів масової інформації на формування іміджу підприємства і його керівництва	Позитивна мотивація творчої й продуктивної праці співробітників

Керування структурними факторами для суб'єкта означає насамперед керування справами, а, активізуючими – людьми.

Структурні фактори керування вимагають раціонального підходу, логіки, об'єктивності й систематизації. Володіння факторами, що активізують, припускає домінанту творчого підходу, знань в області людської поведінки, чуття ситуації й проблеми. Позитивна діяльність можлива, коли керівник професійно володіє методами керування обома типами факторів. Гарний результат забезпечується ефективною діяльністю лише на короткому відрізку часу.

Фактори, що активізують, характеризують процес керування людьми, структурні – область технічних навичок. Відносна частка факторів властиво процесу керування росте за рахунок скорочення технічних умінь у міру зростання організаційного рівня. В індивідуально-ситуативному стилі велике значення має вміння керівника налагоджувати міжособистісний стосунки. Використання сильних сторін особистості керівника, що суттєво для досягнення високих результатів. Фактори, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути одно порядковими, ідентичними. Одні з них діють постійно, інші тимчасово. До постійних факторів впливу ставляться навколишнє середовище, соціальні норми, типові риси особистості, виробнича ситуація; до тимчасових – досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі [100].

Отже, на ефективне функціонування підприємства впливає велика кількість різноманітних факторів, які повинні бути враховані власниками капіталу та керівниками підприємства при складанні своїх стратегій. Але одним з найважливіших факторів є взаємовідносини між цими зацікавленими сторонами.

В силу того що приваблюючої до роботи стороною виступає власник підприємства, від його підготовленості значною мірою залежить як успіх найманого керівника, так і кількість часу, витраченого на розв'язання конфліктів, якщо вони виникнуть. Самопідготовка власника капіталу може бути різної, однак, досить, щоб він відповів сам собі на запитання, навіщо йому найманий керівник.

Найпоширеніші позиції серед власників капіталу – це "моє шоу" і "інвестор". Для першої характерний високий ступінь залучення власника в оперативну роботу, він одержує від цього задоволення або просто не довіряє справу нікому іншому. Такому власникові бізнесу менеджер як керівник швидше за все буде непотрібний. Добре, якщо власник цей мотив усвідомлює й робить відповідно. Якщо ж цей мотив все-таки залишається незрозумілим, то нічого гарного співробітництво такого власника капіталу й будь-якого керівника не принесе.

А от для "інвестора" характерне використання керівників як ресурсу; він воліє триматися подалі від керівництва бізнесом. Для такого власника капіталу найманий керівник виступає людиною, що приводить усе в рух, що й рятує власника від нецікавого для нього заняття. У цьому випадку хазяїн бачить результат роботи менеджера в збільшенні доданої вартості й, відповідно, психологічно готовий прийняти та обставину, що керівнику потрібні належні умови й повноваження для роботи.

Прагнемо ще раз акцентувати, що відносини "власник капіталу – керівник підприємства" завжди включають психологічну сумісність. Більшість взаємних претензій у плані чисто людському виникає саме тому, що ці очікування сторін не були вчасно застережені. Власник капіталу,

наприклад, очікує, що менеджер буде розділяти його трепетне відношення до "гарних (на думку власника) людей", а той, навпаки, бачить у них тільки облінившихся неуміик. Або керівник підприємства коливається в кадрових рішеннях, а власник нервує, тому як прагне, щоб хтось замість нього замінив ключові фігури в штаті компанії. Тому власникові бізнесу не варто шкодувати часу на те, щоб задати побільше питань найманому їм керівнику. Напевно, це найпростіший й універсальний засіб мінімізувати ризик виникнення конфліктів при подальшій спілкуванні. Хоча вони однаково будуть, питання лише в масштабі й ступеня довіри, які на той час будуть досягнуті у взаємовідносинах між власником та керівником. А разом і конфлікти розв'язувати легше [99].

Керівник як людей, що пропонує управлінські послуги, повинен чітко знати свої сильні сторони. Він повинен уміти домовлятися, добре розбиратися в мотивах наймача й спілкуватися з ним ефективно, тобто, як мінімум, говорити із власником капіталу на одній мові.

Ще один істотний момент – найманий менеджер повинен чітко розуміти як свою зону відповідальності, так і зону волі й відповідати за спільні із власником капіталу дії або бездіяльність.

Отже, для зменшення ризику виникнення конфліктів між власниками та найманими керівниками у майбутньому необхідно враховувати очікування всіх від діяльності підприємства при розробці своїх окремих стратегій. У даній роботі ми розробили послідовність вибору стратегії власників капіталу та керівників підприємства.

Процедура вибору стратегії для власників капіталу

Власник капіталу передає керування організацією менеджеру й очікує від нього дій, спрямованих на збільшення свого майна. Однак через обставини, що склалися він не має необхідну інформацію, що дозволяє йому адекватно оцінити результат дій керівника. Збільшення, так само як і зменшення, майна організації можливо завдяки не тільки діям керівництва, але й впливу третіх факторів (зовнішніх і внутрішніх ефектів), наприклад

свідомості працівників, відсутності конкуренції на ринку. Внаслідок цього створюється ситуація інформаційної асиметрії, яку найманий керівник може використовувати собі в благо.

Власник ризикує вкладеними коштами – капіталом, але може лише обмежено впливати на діяльність компанії. Компанія для нього представляє собою інвестиційний об'єкт. Слід зазначити, що власниками капіталу є не лише акціонери-власники власного капіталу, але й кредитори, що надають компанії залучений капітал. На відміну від власників менеджери розглядають володіння акціями лише як один з аспектів взаємовідносин з компанією. Для них компанія – це джерело заробітної плати, додаткових виплат, премій, набуття зв'язків, створення власного людського капіталу.

Часто менеджери, які управляють компанією, прагнуть досягти передусім власних фінансових й не фінансових цілей: надмірно високих винагород; придбання предметів розкоші (наприклад, дорогі службові автомобілі); невинновданого розширення організацій з метою підвищення власного соціального статусу; безпосереднього привласнення в тій чи іншій формі грошових коштів інвесторів та ін. Зазначені цілі не збігаються з метою власників капіталу – одержати максимальний дохід на вкладений капітал. Крім того, корпорацію можуть очолювати некваліфіковані менеджери [103].

Перед власниками капіталу постають певні завдання:

як вплинути на поведінку менеджерів, які керуються особистими вигодами;

як спонукати менеджерів ефективно управляти компанією;

як убезпечити підприємство від некваліфікованих управлінців.

Гарантії ефективного управління, а отже, ефективність як окремих підприємств, так і корпоративного сектора загалом залежать, по-перше, від наявності у власників адекватних механізмів контролю за діями керівників і в разі потреби – їх заміни; по-друге – від механізму перерозподілу прав власності на користь ефективніших економічних агентів, якщо власники фірми не здатні або не бажають контролювати менеджерів.

На досягнення балансу інтересів акціонерів та менеджерів і підвищення економічної ефективності діяльності підприємства має бути спрямована система корпоративного управління. Відомо кілька трактувань змісту цього поняття. У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у спрямуванні управлінської діяльності найманих керівників підприємства на забезпечення інтересів власників капіталу. Відповідно до визначення Світового банку, корпоративне управління в широкому розумінні – це система обраних і призначених органів, що управляють діяльністю товариства, захищають інтереси власників і спрямовані на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності підприємства у межах чинного законодавства.

У промислово розвинених країнах застосовують певні механізми корпоративного управління:

методи внутрішнього контролю – прямий контроль з боку акціонерів на основі використання права голосу на зборах акціонерів; представництво в радах директорів;

методи зовнішнього контролю – правові норми, що визначають функції й відповідальність директорів корпорації; механізм ворожих поглинань, банкрутства компаній, що працюють неефективно.

Саме останні два механізми і забезпечують перерозподіл прав власності в разі неефективного контролю з боку акціонерів. Зовнішній механізм контролю за діяльністю корпорації також забезпечують фінансові ринки.

Вони спонукають керівництво до ефективної діяльності, щоб власники не ліквідували своїх пакетів акцій. Проте дієвість такого контрольного механізму залежить від того, як легко незадоволеним акціонерам продати свої пакети, тобто якою мірою досконалі й ефективні ці ринки. Високорозвинені фінансові ринки не лише дають змогу незадоволеним діяльністю корпорації продати свої акції, а й передати управління компанією кращим менеджерам (через механізм ворожих

поглинань і придбань).

Підсумовуючи вищенаведене, можна зазначити, що найголовнішим при виборі стратегії власників капіталу є визначення з рівнем контролю над діяльністю найманого керівника. Весь процес вибору ефективної стратегії власників капіталу складаються з послідовних етапів, які зображені на схемі (рис. 3.4).

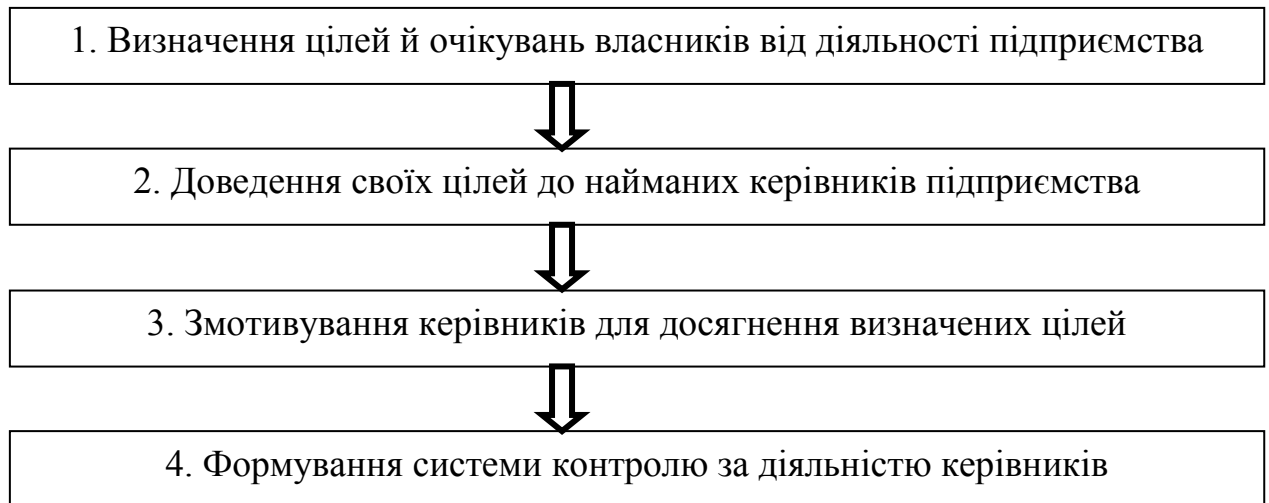


Рис. 3.4 - Рекомендована побудова процесу вибору стратегії для власників капіталу

Якщо власники капіталу будуть дотримуватись цих рекомендацій при формуванні своєї стратегії, то вони значно зменшать рівень ризику появи конфлікту між власниками капіталу та керівниками підприємства. Але однієї стратегії власників капіталу недостатньо для нормального функціонування підприємства. Власникам капіталу та найманим керівникам необхідно враховувати різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства.

Роздивимось більш детально як вплине виконання розроблених в даній роботі рекомендацій стосовно формування стратегії власників капіталу та найманих керівників підприємства на прикладі будівельного підприємства "Теплоэффект" (рис. 3.5).



Рис. 3.5 - Вплив реалізації стратегії власників капіталу та керівників підприємства на функціонування ТОВ «Теплоэффект»

Виходячи з наведеної схеми видно, що Власників капіталу ТОВ "Теплоэффект" цікавить зростання вартості компанії та її постійний прибуток. Для здійснення даних цілей вони мотивують керівника наданням гідної заробітної плати й постійними преміями за ефективне керування. Власники капіталу здійснюють постійний контроль за діяльністю керівника, усі важливі рішення приймаються на зборах власників капіталу й директора підприємства.

Крім взаємовідносин між власниками капіталу та керівником підприємства на діяльність ТОВ "Теплоэффект", як було зазначено раніше,

впливає низка факторів. До основних внутрішніх факторів належать психологічний клімат у колективі, а також адміністративний контроль, система заохочень і стягнень. Керівництво підприємства піклується про умови праці й рівень задоволення працівників, проводить регулярне підвищення кваліфікації працівників за рахунок підприємства, але вимагає відповідного ставлення від працівників.

До зовнішніх факторів належать суспільно значимі події, так наприклад, підприємство приймає участь у молодіжних програмах соціального житла для молодих сімей. Раптові зміни в економічному становищі клієнтів – постійні стрибки курсу іноземних валют призводять до збільшення вартості виконуваних робіт, але це компенсується використанням нових технологій при наданні послуг. Керівництво підприємства "Теплоэффект" стежить за останніми новинками у будівельній сфері, відправляючи у відрядження працівників на різноманітні конференції та виставки.

Отже, взаємодія всіх зазначених вище факторів та використання раціональної стратегії взаємовідносин між власниками капіталу та керівником підприємства приведе до стійкого розвитку будівельного підприємства "Теплоэффект", який характеризується сутєвими змінами основних показників діяльності ТОВ "Теплоэффект" (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Вплив дотримання розроблених рекомендацій на основні показники діяльності ТОВ "Теплоэффект"

Показник	Очікувані зміни, %
1. Прибуток підприємства	+15
2. Продуктивність праці	+25
3. Простої, втрати робочого часу	-40
4. Доля ринку	+5

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу. Предметом принципового підходу аналізу стратегій власників капіталу та керівників підприємства є відносини в напрямку створення внутрішніх умов ефективного функціонування підприємства як цілісної системи, а також гармонізації інтересів основних учасників корпоративних стосунків.

В даній роботі виділено базові типи взаємовідносин між власниками капіталу та керівниками підприємства, які мають свої підтипи: єдина стратегія, коли власник капіталу самостійно керує своїм підприємством; стратегія власника капіталу (стратегія спонукання, стратегія примусу, стратегія переконання, стратегія зобов'язання); стратегія керівника підприємства (стратегія знищення підприємства, стратегія прагнення, стратегія нейтральності, стратегія розвитку підприємства); стратегія антогонізму, коли відбуваються постічні протиріччя між власниками капіталу та керівниками підприємства.

Для зменшення ризику виникнення конфліктів між власниками та найманими керівниками у майбутньому необхідно враховувати очікування всіх від діяльності підприємства при розробці своїх окремих стратегій. У даній роботі ми розробили послідовність вибору стратегії власників капіталу та керівників підприємства.

Весь процес вибору ефективної стратегії власників капіталу складаються з послідовних етапів: Визначення цілей й очікувань власників від діяльності підприємства; доведення своїх цілей до найманих керівників підприємства; змотивування керівників для досягнення визначених цілей; формування системи контролю за діяльністю керівників.

Використання даних рекомендацій при розробці стратегії власників та керівників приведе до розвитку ТОВ "Теплоэффект": очікується збільшення прибутку, розширення ринку збуту послуг та зменшення втрат робочого часу.

ВИСНОВКИ

Метою даної роботи було вивчення питання аналізу стратегій власників капіталу та керівників підприємства в процесі цілепокладання, розробити пропозиції з вибору стратегій даних груп контролю відносно діяльності підприємства на прикладі об'єкта дослідження – будівельного підприємства "Теплоэффект".

Метою створення і діяльності товариства є отримання прибутку і подальший його розподіл між учасниками. Предметом діяльності ТОВ "Теплоэффект" є: виконання будівельних, ремонтно-будівельних і реставраційних робіт, ремонтно-монтажних і дорожньо-будівельних робіт, проектні роботи, загальне будівництво будівель, бетонні роботи, штукатурні роботи, обклеювання стін шпалерами, внутрішні декоративні роботи, встановлення дверей, вікон, вбудовування систем опалювання, водопровідних і каналізаційних мереж.

Усі важливі рішення стосовно діяльності підприємства приймаються на зборах учасників ТОВ "Теплоэффект" та його директора. Директор відповідає за стан підприємства і йому підкоряються усі працівники.

З аналізу основних показників діяльності будівельного підприємства "Теплоэффект" видно, що підприємство працює ефективно і має постійний прибуток. Воно у достатньому обсязі забезпечено оборотними та необоротними активами. Частка оборотних активів у структурі активів балансу є більшою, це свідчить про достатньо ефективне використання оборотних коштів і їх швидкість обороту.

У структурі капіталу підприємства частка позикового капіталу перевищує частку власного капіталу, це свідчить про не стабільне фінансове положення та не достатню здатність розрахуватися зі своїми зобов'язаннями.

Провівши розрахунок показників ділової активності за 2009 та 2011 роки, можна зробити висновки, що діяльність підприємства була значно кращою у 2011 році: ресурсовіддача у 2011 році збільшилась майже втричі, а фондівіддача – в 1,5 рази.

Існує багато груп, які зацікавлені в діяльності підприємства та мають

вплив на нього. Ці групи називають стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Зацікавлені сторони – це окремі особи чи групи, які залежать від організації в досягненні своїх цілей та від яких, в свою чергу, залежить організація. Головними зацікавленими сторонами щодо діяльності підприємства виступають власники та менеджери. Існує безліч моделей стратегічної поведінки між ними в залежності від інтересів даних стейкхолдерів і намагання задовольнити їх.

В даній роботі виділено базові типи взаємовідносин між власниками капіталу та керівниками підприємства, які мають свої підтипи: єдина стратегія, коли власник капіталу самостійно керує своїм підприємством; стратегія власника капіталу (стратегія спонукання, стратегія примусу, стратегія переконання, стратегія зобов'язання); стратегія керівника підприємства (стратегія знищення підприємства, стратегія прагнення, стратегія нейтральності, стратегія розвитку підприємства); стратегія антогонізму, коли відбуваються постічні протиріччя між власниками капіталу та керівниками підприємства.

Виходячи із запропонованої типології взаємовідносин власників капіталу та керівників підприємства в процесі реалізації своїх стратегій, видно, що існує безліч різноманітних варіантів стосунків між даними стейкхолдерами у разі застосування ними певних стратегій. Це часом може спричинити конфлікти, які не завжди можна вирішити мирним шляхом. Щоб цього уникнути ми розробили послідовність вибору стратегії власників капіталу та керівників підприємства.

Весь процес вибору ефективної стратегії власників капіталу складаються з послідовних етапів: визначення цілей й очікувань власників від діяльності підприємства; доведення своїх цілей до найманих керівників підприємства; змотивування керівників для досягнення визначених цілей; формування системи контролю за діяльністю керівників.

Використання даних рекомендацій при розробці стратегії власників та керівників приведе до розвитку ТОВ "Теплоэффект": очікується збільшення прибутку на 15%, розширення ринку збуту послуг на 5%, зростання продуктивності праці на 25%, а також зменшення втрат робочого часу 40%.