

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF COOPERATION BETWEEN UKRAINIAN ENTERPRISES AND STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Сьогодні кожне сучасне підприємство чи організація працюють у постійно-змінному середовищі. Ці зміни можуть мати, як позитивні наслідки, сприяючи підвищенню конкурентних переваг та сталому розвитку підприємств, так і негативні наслідки, такі як: зменшення конкурентної позиції на ринку та негативний вплив на стабільність господарської діяльності. Організація ефективною взаємодії та співпраці між різними зацікавленими сторонами є найбільш раціональним підходом для врахування численних проблем та викликів зовнішнього середовища кожним гравцем, будь то підприємство, організація або некомерційний сектор. Поміж ключових ресурсів, таких як фінансові, матеріальні і інформаційні, відносини є важливим стратегічним ресурсом. Використання відносин являє собою цінний стратегічний ресурс, що сприяє активному розвитку, формуванню нових конкурентних переваг та підсилення іміджу як внутрішнього, так і зовнішнього. Розвиток співпраці зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) вважається важливим аспектом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також він є систематичним процесом, який включає в себе такі моменти: визначення стейкхолдерів; аналіз потреб стейкхолдерів; комунікація та залучення; встановлення взаємовигоди; визначення ролі та відповідальності; розвиток взаємної довіри; навчання та адаптація; вимірювання результатів.

Ключові слова: розвиток, співпраця, стейкхолдери, ефективність, комунікація, взаємодія.

Today, every modern enterprise or organization works in a constantly changing environment. These changes can have both positive consequences, contributing to the increase of competitive advantages and sustainable development of enterprises, and negative consequences, such as: a decrease in the competitive position in the market and a negative impact on the stability of economic activity. Organization of effective interaction and cooperation between various stakeholders is the most rational approach to take into account the numerous problems and challenges of the external environment by each player, be it an enterprise, organization or non-profit sector. Among key resources, such as financial, material and informational, relationships are an important strategic resource. The use of relationships is a valuable strategic resource that contributes to active development, the formation of new competitive advantages, and the strengthening of both internal and external image. In 1963, the concept of "stakeholders" was introduced by Stanford Research University, and the concept of stakeholders was developed and developed by Edward Freeman. In his 1984 work, "Strategic Management: The Role of Stakeholders," Freeman defined stakeholders as individuals, groups, or organizations that have significant influence on, or are influenced by, decisions made by the firm. Stakeholder theory includes the concept that management of an organization should take into account the interests of all groups or individuals involved in it. One of the significant steps in the progress of stakeholder theory is the development of the Accountability Stakeholder Engagement Standard, which is a significant achievement in this area. The development of cooperation with interested parties (stakeholders) is considered an important aspect of increasing the efficiency of foreign economic activity, and it is also a systematic process that includes the following points: definition of stakeholders; analysis of stakeholder needs; communication and engagement; establishment of mutual benefit; defining roles and responsibilities; development of mutual trust; training and adaptation; measurement of results.

Key words: development, cooperation, stakeholders, efficiency, communication, interaction.

УДК 339.97:005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.83-12>

Малиновська Ю.Б.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Заремба Н.Ю.

здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Malynovska Yuliia

Lviv Polytechnic National University

Zaremba Nazar

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Розвиток співпраці зі стейкхолдерами є важливим аспектом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Співпраця зі стейкхолдерами включає взаємодію з різними зацікавленими сторонами, такими як урядові органи, бізнес-компанії, академічні установи, громадські організації та інші групи, які мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність. Зацікавлені сторони можуть бути корисними для прийняття важливих рішень на початку діяльності підприємства та при його подальшому функціонуванні. Аналізування проблеми розвитку співпраці зі стейкхолдерами може допомогти визначити поточний стан співпраці,

ідентифікувати проблеми та виявити можливості для поліпшення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато науковців, як-то: Л. Петрашкова, А. Аммарі, А. Колот, О. Грішнова, О. Захаркін, О. Кузьмін, В. Харчук, О. Конопліна, І. Олексів, Ю. Баса та інші присвятили свої дослідження питанню розвитку співпраці зі стейкхолдерами. Україномовні літературні джерела використовують терміни "стейкхолдери", "групи впливу" та "зацікавлені сторони" для опису соціально-економічних суб'єктів, що оточують організацію або є її складовою частиною. У багатьох наукових працях ці терміни використовуються взаємозамінно, без чіткого розмежування

між ними. Незважаючи на наявність значної кількості наукової літератури на цю тему, практичне застосування ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами в діяльності вітчизняних організацій ще не отримало широкого поширення. Тому, вивчення можливостей розвитку співпраці із стейкхолдерами продовжує залишатися невирішеною проблемою для наукового дослідження.

Ціллю статті є з'ясування основних моментів та виявлення проблем розвитку співпраці українських підприємств зі стейкхолдерами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах кожне підприємство функціонує у динамічному середовищі. Саме через це існують постійні зміни, які можуть призвести до позитивних наслідків, таких як підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, але також можуть викликати негативні наслідки, такі як втрата позицій на ринку та негативний вплив на стабільність економічної діяльності [1].

Створення результативної взаємодії включає в себе відображення важливості місії та корпоративних цінностей. Цей підхід сприяє гармонійним відносинам між співробітниками, партнерами, клієнтами, державними органами та місцевими громадами при вирішенні економічних, екологічних і соціальних проблем. Взаємодія охоплює широкий спектр суб'єктів, забезпечуючи взаємне розуміння та спільну працю для досягнення спільних цілей [2].

Взаємодія зі стейкхолдерами є ефективним інструментом, що сприяє стимулюванню інновацій в процесі створення продуктів та організацій бізнес-процесів. Цей підхід спрямований на зміцнення стійкості бізнесу шляхом урахування стратегічних рішень як в межах, так і за межами організації [3].

Стейкхолдери представляють різних суб'єктів, як зовнішніх, так і внутрішніх по відношенню до підприємства. Вони мають власні інтереси, спрямовані на отримання користі від взаємодії з організацією та можуть впливати на її діяльність [4]. Існує досить широкий спектр зацікавлених сторін, до яких можна віднести різноманітні категорії [5–7]:

- Власники підприємства;
- Акціонери;
- Менеджери підприємства (вищої, середньої та нижчої ланок);
- Співробітники;
- Кредитори (банки, власники облігацій);
- Інвестори;
- Уряд;
- Конкуренти;
- Профспілки;
- Клієнти;
- Партнери (постачальники);

- Громадські організації;
- Інші.

Зацікавлені сторони в організаціях не можна обмежити загальним списком, оскільки вони можуть відрізнятися як для різних організацій, так і для однієї організації з плином часу. Це свідчить про широке розмаїття інтересів, які виникають у зацікавлених сторін [8; 9].

Управління взаємодією зі стейкхолдерами є невід'ємною складовою процесу розвитку бізнес-організації та мінімізації нефінансових ризиків. При формуванні ефективної політики взаємодії з зацікавленими сторонами виникає потреба в систематичному управлінні цим процесом, яке спрямоване на забезпечення оптимальних результатів та взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами [10; 11]. Організація взаємодії із зацікавленими сторонами може бути заснована на моделі Р. Мітчелла. Згідно з цією моделлю, визначення важливості зацікавлених сторін включає три ключові аспекти: законність, влада, терміновість вимог [12]. Зазначені аспекти можуть змінюватися з часом, оскільки будуть з'являтися нові зацікавлені сторони і їх значущість буде змінюватися.

Розвиток співпраці зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) вважається важливим аспектом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також він є систематичним процесом, який включає в себе такі моменти [13–15]:

1. Визначення стейкхолдерів. Спочатку важливо визначити всіх стейкхолдерів, які мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність організації. Це можуть бути клієнти, постачальники, конкуренти, урядові органи, місцева громада та інші групи людей або організацій.

2. Аналіз потреб стейкхолдерів. Необхідно дослідити і зрозуміти потреби та очікування кожного стейкхолдера. Це можна зробити шляхом проведення анкетування, співбесід, фокус-груп або аналізу ринку. Отримана інформація допоможе зрозуміти, як краще забезпечити потреби стейкхолдерів.

3. Комунікація та залучення. Потрібно забезпечити ефективну комунікацію зі стейкхолдерами та залучення їх до процесу прийняття рішень. Проводити зустрічі, презентації, консультації або робочі групи для обговорення питань, які стосуються зовнішньоекономічної діяльності. Важливо також враховувати думку стейкхолдерів при прийнятті рішень.

4. Встановлення взаємовигоди. Потрібно постаратися знайти спільні точки зору та інтереси зі стейкхолдерами, щоб забезпечити взаємовигідність у співпраці. Також необхідно шукати можливості для взаємного користування, обміну ресурсами або взаємного підтримки. Це може збільшити мотивацію стейкхолдерів для співпраці.

5. Визначення ролі та відповідальності. Варто встановити чіткі ролі та відповідальності для

кожного стейкхолдера у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Це допоможе уникнути непорозумінь і конфліктів, а також забезпечить прозору і ефективну співпрацю.

6. Розвиток взаємної довіри. Варто будувати довіру зі стейкхолдерами шляхом дотримання своїх зобов'язань, відкритості, прозорості та взаємного розуміння. Також слід регулярно спілкуватися зі стейкхолдерами, ділитися інформацією про досягнення та виклики, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності.

7. Навчання та адаптація. Потрібно бути завжди готовими навчатися та адаптуватися до потреб та змін стейкхолдерів. Враховувати їхні фідбеки та використовувати їх для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Вимірювання результатів. В цьому аспекті варто встановити метрики та показники, які будуть вимірювати успішність співпраці зі стейкхолдерами та ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Після цього можна оцінити результати та внести корективи в стратегію співпраці, якщо потрібно.

Звідси можна виділити дві основні проблеми, які найчастіше зустрічаються на українських підприємствах. Перша – це недостатньо ефективна комунікація із стейкхолдерами. Вона в свою чергу може створювати непорозуміння, відчуття недовіри та знижувати рівень співпраці. Недостатній обмін інформацією та неправильне сприйняття повідомлень можуть призвести до неправильних рішень та незадоволення зацікавлених сторін. Коли менеджери не можуть ефективно взаємодіяти зі своїми стейкхолдерами, вони віддаляються від них, що призводить до негативного впливу на їхні відносини. Стейкхолдери можуть відчувати себе відстороненими та ігнорованими через відсутність регулярного спілкування. Відповідно можуть сформуватися досить напружені стосунки між обома сторонами, які в майбутньому матимуть значний і вирішальний вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств.

Друга проблема, яка була виявлена – фрагментарне розуміння впливу різних стейкхолдерів на діяльність українських організацій. Ігнорування даного нюансу може призвести до втрати можливостей для співпраці та партнерства. Підприємство може пропустити потенційні переваги, які можуть бути забезпечені за допомогою взаємодії з цими сторонами. Несприйняття інтересів ключових стейкхолдерів може мати негативні фінансові наслідки для підприємства. Наприклад, втрата підтримки інвесторів або відмова від співпраці з постачальниками можуть призвести до фінансових труднощів та втрати конкурентної переваги. Несвідомість їх впливу може призвести до втрати цього інноваційного потенціалу та зниження конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, в роботі було проведено дослідження необхідних літературних джерел, зокрема різних наукових праць вчених національного та міжнародного рівня щодо вивчення питання розвитку співпраці зі стейкхолдерами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Було виявлено дві основні проблеми розвитку співпраці вітчизняних підприємств зі стейкхолдерами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Перша – недостатньо ефективна комунікація із стейкхолдерами. Друга – фрагментарне розуміння впливу різних стейкхолдерів на діяльність українських підприємств.

Отже, неефективна комунікація та відсутність інформації щодо впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства може призвести до втрати можливостей, появи конфліктів, репутаційних проблем та фінансових втрат. Розуміння впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємства є критично важливим для забезпечення успішного та стійкого функціонування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузьмін, О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко. Івано-Франківськ, 2011. С. 180.
2. Олійник, О.О. Взаємодія зі стейкхолдерами: досвід вітчизняних організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2016. № 2 (74). С. 166–174.
3. Пімоненко Т.В., Люльов О.В., Чигрин О.Ю. Маркетинг зелених інвестицій: механізм колаборації між основними стейкхолдерами. *Вісник приазовського державного технічного університету*. 2018. № 36. С. 214–220.
4. Кужель, Н.Л, Іващенко А.В. Інструменти управління стейкхолдерами організації в умовах змін ланцюга цінності. *Збірник наукових праць*. 2023. С. 720. URL: http://nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_udunt_2023.pdf#page=620
5. Alvarez, S.A., & Sachs, S. Where do stakeholders come from? *Academy of Management Review*. 2023. № 48(2). P. 187–202. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2019.0077?af=R>
6. Смоленніков Д.О. Роль стейкхолдерів у запровадженні екологічної відповідальності підприємств. *Вісник Сумського державного університету*. 2015. № 4. С. 12–16.
7. McGrath, S.K., & Whitty, S.J. Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017. № 10 (4). P. 721–748. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-12-2016-0097/full/html>
8. Bilokon, A.I., Malanchii, S.O., & Kotsiuba, T.V. Розвиток теоретичних основ та практичного оцінювання результатів управління зацікавленими сторонами у проектах. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2020. № 1. С. 10–23.

9. Browne, M., & Goodchild, A. Overview on stakeholder engagement. *Handbook on City Logistics and Urban Freight*. 2023. №1, P. 311. URL: <https://depts.washington.edu/sctlctr/research/publications/overview-stakeholder-engagement>

10. Пономаренко Т.В. Стейкхолдерський контекст економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 16. С. 83–86.

11. Коваленко, О. Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. Нові технології навчання. 2021. № 95. С. 98–105.

12. Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of management journal*. 1999. № 42 (5). P. 507–525.

13. Jäger, J., Brutschin, E., Pianta, S., Omann, I., Kammerlander, M., Sudharma Vishwanathan, S. & Van Ruijven, B. Stakeholder engagement and decarbonization pathways: Meeting the challenges of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainability*. 2020. № 3. P. 173.

14. Anderson, E., & Lochhead, S. Shared Goals, Methods, and Learning: Partnering for Equity-Focused, Systems-Level Improvement. *Improving America's Schools Together: How District-university Partnerships and Continuous Improvement Can Transform Education*. 2023. P. 219.

15. Хватова, О.Г. Управління системою освіти: розуміння основних механізмів і принципів. *Наукові перспективи*. 2023. № 5 (35). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/4882/4909>

REFERENCES:

1. Kuzmin, O.Ye, Melnyk O.H., Romanko O.P. (2011) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia [Enterprise competitiveness: planning and diagnosis: monograph]. Ivano-Frankivsk: Vydavnytstvo «IFNTUNH». (in Ukrainian)

2. Oliinyk, O.O. (2016) Vzaiemodiia zi steikkholderamy: dosvid vitchyznianskykh orhanizatsii [Interaction with stakeholders: experience of domestic organizations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, vol. 2 (74), pp. 166–174. (in Ukrainian)

3. Pimonenko T.V., Liulov O.V., Chyhryn O.Yu. (2018) Marketynh zelenykh investytsii: mekhanizm kolaboratsii mizh osnovnyimi steikkholderamy [Marketing of green investments: a mechanism of collaboration between the main stakeholders]. *Visnyk pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 36, pp. 214–220. (in Ukrainian)

4. Kuzhel, N.L., Ivashchenko A.V. (2023) Instrumenty upravlinnia steikkholderamy orhanizatsii v umovakh zmin la rybalko-rak [Organizational stake-

holder management tools in the conditions of changes in fishing industry]. *Zbirnyk naukovykh prats*. p. 720. (in Ukrainian)

5. Alvarez, S.A., & Sachs, S. (2023) Where do stakeholders come from? *Academy of Management Review*, vol. 48(2), pp. 187–202.

6. Smolennikov, D.O. (2015) Rol steikkholderiv u zaprovadzhenni ekolohichnoi vidpovidalnosti pidpriemstv [The role of stakeholders in the introduction of environmental responsibility of enterprises]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 4, pp. 12–16. (in Ukrainian)

7. McGrath, S.K., Whitty, S.J. (2017) Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 10 (4), pp. 721–748.

8. Bilokon, A.I., Malanchii, S.O., Kotsiuba, T.V. (2020) Rozvytok teoretychnykh osnov ta praktychnoho otsiniuvannia rezultativ upravlinnia zatsikavlenymy storonamy u proektakh [Development of theoretical foundations and practical evaluation of the results of managing stakeholders in projects]. *Visnyk Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury*, vol. 1, pp. 10–23. (in Ukrainian)

9. Browne, M., Goodchild, A. (2023) Overview on stakeholder engagement. *Handbook on City Logistics and Urban Freight*, vol. 1, p. 311.

10. Ponomarenko, T.V. (2016) Steikkholderskyi kontekst ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva [Stakeholder context of economic sustainability of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 16, pp. 83–86. (in Ukrainian)

11. Kovalenko, O. (2021) Poniattia «steikkholder» ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu [The concept of "stakeholder" and their role in the work of a modern university]. *Novi tekhnolohii navchannia*, vol. 95, pp. 98–105. (in Ukrainian).

12. Agle, B.R., Mitchell, R.K., Sonnenfeld, J.A. (1999) Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values. *Academy of management journal*, vol. 42 (5), pp. 507–525.

13. Jäger J., Brutschin E., Pianta S., Omann I., Kammerlander M., Sudharma Vishwanathan, S. Van Ruijven B. (2020) Stakeholder engagement and decarbonization pathways: Meeting the challenges of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Sustainability*, vol. 3, p. 173.

14. Anderson E., Lochhead S. (2023) Shared Goals, Methods, and Learning: Partnering for Equity-Focused, Systems-Level Improvement. *Improving America's Schools Together: How District-university Partnerships and Continuous Improvement Can Transform Education*, p. 219.

15. Khatova, O.H. (2023) Upravlinnia systemoiu osvity: rozuminnia osnovnykh mekhanizmiv i pryntsyviv [Management of the education system: understanding the main mechanisms and principles]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 5 (35). (in Ukrainian)