

СРЬОМІНА
Марина Олександрівна
maeremina1802@gmail.com

УДК 332.02

МАШОШИНА
Тетяна Вікторівна
mashoshina_tatiana@ukr.net

**ОСОБЛИВОСТІ ВИДІЛЕННЯ Й
УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ
СТЕЙКХОЛДЕРІВ У РАМКАХ
РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ**

**FEATURES OF ALLOCATION AND
HARMONIZATION OF STAKEHOLDER
INTERESTS WITHIN THE FRAMEWORK
OF REGIONAL POTENTIAL
DEVELOPMENT**

к.е.н., доцент, ННІ «Каразінська
школа бізнесу» Харківського
національного університету імені
В.Н. Каразіна

к.е.н., доцент, Український
державний університет
залізничного транспорту

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(2).1)

YEROMINA Maryna Oleksandrivna – PhD in Economics, Associate Professor, ERI "Karazin Business School" of Kharkiv National University after V.N. Karazin

MASHOSHINA Tetiana Viktorivna – PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Railway Transport

У статті проведено аналіз взаємодії суб'єктів, що існують на території певного регіону, які зацікавлені в його ефективному розвитку. Визначено аспекти розвитку регіонів, пріоритизація інтересів стейкхолдерів та стратегічні альтернативи їх взаємодії. Також у роботі визначено, що в рамках розвитку регіонального потенціалу, варто здійснити угруповання стейкхолдерів, визначити основні зацікавлені сторони та їх особливості у кожній групі; виділити основні інтереси стейкхолдерів у контексті розвитку регіонального потенціалу; розкрити шляхи узгодження інтересів стейкхолдерів у рамках територіального й галузевого підходів.

* * *

В статье проведен анализ взаимодействия субъектов, функционирующих на территории определенного региона, которые заинтересованы в его эффективном развитии. Определены аспекты развития регионов, приоритизация интересов стейкхолдеров и стратегические альтернативы их взаимодействия. Также в работе определено, что в рамках развития регионального потенциала, следует сгруппировать стейкхолдеров, определить основные заинтересованные стороны и их особенности в каждой группе; выделить основные интересы стейкхолдеров в контексте развития регионального потенциала; раскрыть пути согласования интересов стейкхолдеров в рамках территориального и отраслевого подходов.

* * *

Introduction. In modern conditions, the development of territories depends not only on the interaction of the leadership of the region with relevant ministries and other institutions. It is advisable to involve all existing entities and territories of the region that are interested in its effective development in this process. It is necessary to take into account both aspects of regional development and the prioritization of stakeholder interests, strategic alternatives to their interaction. Such an approach to cooperation should involve all stakeholders and create a directed system of interaction between regional development and effective stakeholder activities. Thus, balancing the interests of stakeholders in the use of the potential of the region will form a new approach to ensuring its development, which led to the relevance of the research topic.

The purpose of the paper is to analyze and determine the features of the allocation and coordination of the interests of stakeholders in the development of the region's potential.

Results. The paper analyzes the interaction of entities that exist in a particular region, which are interested in its effective development. Aspects of regional development, prioritization of stakeholders' interests and strategic alternatives to their interaction are identified. It is proved that such an approach to cooperation should involve all stakeholders and create a directed system of interaction between regional development and effective stakeholder activities. It is also determined if to identify the main points of the theory of stakeholders in the development of regional potential, it is necessary to carry out a group of stakeholders, to identify the main stakeholders and their characteristics in each group; highlight the main interests of stakeholders in the context of regional capacity development; to reveal ways of coordination of interests of stakeholders within the limits of territorial and branch approaches.

Conclusion. Based on existing research on the formation of groups of stakeholders, it is proposed to combine all stakeholders into groups on certain grounds. The main interests of stakeholders are studied and highlighted through the prism of a key goal: the development of the region's potential and a clear answer to the question: what does a certain group of stakeholders receive if they promote (ensure) the region's potential and outline the main problems interests with the definition of solutions that will contribute to the correct formation of goals in the process of ensuring the development of the region.

Ключові слова: стейкхолдери, інтереси стейкхолдерів, розвиток потенціалу регіону, територіальне стратегічне управління, теорія територіального стратегічного управління, теорія стейкхолдерів

Ключевые слова: стейкхолдеры, интересы стейкхолдеров, развитие потенциала региона, территориальное стратегическое управление, теория территориального стратегического управления, теория стейкхолдеров

Key words: stakeholders, interests of stakeholders, development of potential of the region, territorial strategic management, theory of territorial strategic management, theory of stakeholders

ВСТУП

Ще не так давно прийнято було вважати, що розвиток територій насамперед залежить від взаємодії керівництва регіону із профільними міністерствами та іншими установами, звісно не відкидаючи великий бізнес та природні монополії. Але у сучасних умовах до цього процесу доцільно залучати всі суб'єкти, що існують, та території цього регіону, які зацікавлені в його ефективному розвитку. Водночас необхідно враховувати не тільки аспекти розвитку регіонів, а й пріоритетизацію інтересів стейкхолдерів, стратегічні альтернативи їх взаємодії. Також зазначені дії мають призвести до розвитку пріоритетних саме у цьому регіоні галузей виробництва та економіки, до більш раціонального використання трудових та природних ресурсів, забезпечити зростання якості соціальних послуг та потягнуть розвиток інфраструктури.

Тому виділення інтересів ключових груп зацікавлених сторін, а також пошук методів оптимізації та збалансування цих інтересів у рамках використання потенціалу регіону дає змогу сформулювати новий підхід до забезпечення його розвитку.

Для ідентифікації та подальшого збалансування інтересів зацікавлених сторін на шляху до забезпечення розвитку потенціалу регіону у статті пропонується використовувати положення теорії стейкхолдерів. Уперше запропонував врахування зацікавлених сторін та їх інтересів у рамках функціонування тих чи інших сфер або об'єктів Е. Фрімен, який розглядав стейкхолдерів як індивідів, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на схвалення фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [1, с. 25]. Після виходу у світ теорії стейкхолдерів Роберта Едварда Фрімена, інші відомі вчені, такі як: А.Ю. Андрианов, А.Т. Зуб, Д. Каплан, Д. Ледерер, К.А. Мамонов, Р. Нортон, Л.Н. Никитина та ін. почали у своїх працях застосовувати її до різних об'єктів дослідження стосовно вирішення широкого кола економічних, соціальних, екологічних проблем [2]. Але особливості цієї теорії у контексті регіонального рівня управління, а саме її використання для розв'язання проблем ефективного використання й розвитку потенціалу регіону в галузевому та територіальному аспектах, вивчені недостатньо.

МЕТОЮ дослідження є аналіз та визначення особливості виділення й узгодження інтересів стейкхолдерів у рамках розвитку потенціалу регіону.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою статті є наукові публікації, матеріали періодичних видань, статистична звітність, ресурси мережі Інтернет та законодавчі й нормативно-правові акти України. Під час проведення дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно з теорією територіального стратегічного управління, стейкхолдером визначається людина або організація, чий інтерес безпосередньо пов'язаний з цим регіоном та чий ресурси суттєво впливають на його

розвиток [3, с. 27].

Для ідентифікації основних моментів теорії зацікавлених сторін у рамках розвитку регіонального потенціалу необхідно: здійснити угруповання стейкхолдерів з позиції територіального й галузевого підходів, визначити основні зацікавлені сторони та їх особливості у кожній групі; виділити основні інтереси стейкхолдерів у контексті розвитку регіонального потенціалу; розкрити шляхи узгодження інтересів стейкхолдерів у рамках територіального й галузевого підходів.

Так, у рамках ідентифікації основних зацікавлених сторін необхідно враховувати, що розвиток регіонального потенціалу складний і багатоаспектний процес, який охоплює широке коло стейкхолдерів, які мають різні інтереси та силу впливу, тому доцільним, на наш погляд, є їх угруповання [4]. Це дозволить, по-перше: об'єднати різних стейкхолдерів за певними загальними ознаками, що у майбутньому полегшить їх співпрацю між собою, по-друге, дасть змогу більш ефективно узгоджувати інтереси стейкхолдерів для реалізації спільних цілей розвитку регіону. Ґрунтуючись на існуючих наукових дослідженнях з формування груп стейкхолдерів, варто запропонувати об'єднати всіх стейкхолдерів у дві великі групи: стейкхолдери розвитку потенціалу регіону з позиції територіального підходу; стейкхолдери розвитку регіонального потенціалу з позиції галузевого підходу. Такий метод угруповання був обраний у зв'язку з тим, що розвиток регіонального потенціалу забезпечується, насамперед, через діяльність органів місцевого самоврядування та галузевих суб'єктів, й у зв'язку з тим, що ці «гравці» ставлять собі за мету різні цілі, доцільно буде їх розмежування й подальше вивчення особливостей кожного з них. Поряд із цим у рамках кожної з груп інтереси стейкхолдерів будуть спільними, адже переслідують одну мету: розвиток території й розвиток галузі полегшує взаємоузгодження інтересів у рамках кожної з груп. Поряд із цим вкажемо, що у контексті кожної з груп треба виділити зацікавлені сторони, які грають ключову і другорядну роль. Отже, доцільно виділяти у рамках територіального й галузевого підходів три рівні співвідношення стейкхолдерів: безпосередньо зацікавлені сторони, бенефіціари й цільові аудиторії.

Так, зацікавлені сторони – це люди (установи, організації), стан або інтереси яких можуть змінитися внаслідок прийняття певного рішення або реалізації проекту. Бенефіціари – групи, які є одержувачами певних вигод, що виникають у результаті реалізації проекту. До цільових аудиторій відносяться групи, безпосередньо на яких орієнтована певна конкретна діяльність. Водночас необхідно зазначити, що зазначені групи зацікавлених сторін мають спільні ознаки. Але мають і ряд ключових відмінностей: – усі бенефіціари є стейкхолдерами, але не всі стейкхолдери є бенефіціарами; – усі цільові аудиторії є бенефіціарами, але не всі бенефіціари є цільовими аудиторіями; – усі цільові аудиторії є стейкхолдерами, але не всі стейкхолдери є цільовими аудиторіями. Ідентифікація інтересів стейкхолдерів здійснюється в рамках виділених основних груп. Водночас розглядаються інтереси

стейкхолдерів через призму ключової цілі: розвитку потенціалу регіону. У процесі виділення основних інтересів необхідно дати чітку відповідь на питання: що отримує певна група стейкхолдерів, якщо сприяти (забезпечувати) розвиток потенціалу регіону.

Отже, інтереси стейкхолдерів визначають цілі розвитку регіону, що повинно здійснюватися в рамках угруповання й систематизації інтересів зацікавлених сторін, тобто необхідно на підставі вивчення всіх інтересів виділити ряд тактичних цілей, і вже інтереси зацікавлених сторін системно зіставляти з конкретними тактичними цілями. Водночас зазначимо, що різноспрямованість інтересів основних зацікавлених сторін тягне різноманітність цілей, яких слід досягти для забезпечення розвитку регіону, що так само ускладнює процес їх формування і, головне, погодження, у результаті чого ефективність регіонального розвитку з погляду деяких зацікавлених груп буде різною. Тому необхідним, як зазначалося нами вище, є системний підхід до формування цілей, адже реалізація однієї мети може задовольнити інтереси кількох стейкхолдерів. Наприклад, будівництво готелю формує кілька вигод: нові робочі місця, зручність рекреантів із погляду розташування, податкові надходження до місцевих бюджетів, розвиток супутніх галузей.

Зазначимо, що у зв'язку з тим, що напрями розвитку регіону визначаються інтересами стейкхолдерів різних груп, а їх погляди стосовно використання потенціалу регіону можуть іноді відрізнятися, доцільним є окреслення основних проблеми відносно зіставлення та взаємозв'язку інтересів стейкхолдерів із визначенням шляхів їх вирішення, що сприятиме вірному формуванню цілей у процесі забезпечення розвитку регіону.

Загалом, у рамках зіставлення інтересів стейкхолдерів із позиції територіального й галузевого підходів виникає два типи взаємозв'язків. Перший – спільність, за якого інтереси обох груп стейкхолдерів мають спільні точки дотику, які і служать фундаментом для подальшого забезпечення розвитку регіону. Другий формується, якщо інтереси стейкхолдерів у процесі забезпечення розвитку регіону протиставляються один одному, виникає конфлікт інтересів. Наприклад, будівництво сучасних гірськолижних курортів є безперечно позитивним моментом у рамках функціонування рекреаційної сфери, але водночас такого роду діяльність супроводжується вирубкою лісових насаджень, руйнуванням природно сформованих ландшафтів і взагалі потужним антропогенним впливом на природний комплекс території, впливає на екологічну ситуацію в цьому регіоні і формує певні загрози для життєдіяльності населення. Такі протиріччя негативно впливають на розвиток територій, а іноді й взагалі гальмують його на тривалий час. Прикладом служать «заморожування» будівництва

об'єктів інфраструктури, незаконне привласнення об'єктів приватними структурами, будівельні роботи у природних заповідниках, на місці історичних пам'яток тощо. Тому цікавим із науково-теоретичного і практичного поглядів є дослідження процесів збалансування інтересів ключових стейкхолдерів розвитку регіонів з метою визначення умов налагодження їх ефективної та результативної діяльності за рахунок взаємодії зацікавлених сторін і формування взаємоприйнятних (гармонізованих) відносин між ними.

ВИСНОВКИ

Процес збалансування інтересів ключових стейкхолдерів полягає в тому, що їх взаємодія має відбуватися шляхом отримання додаткової вигоди стейкхолдерами з позиції територіального підходу (збільшення винагороди) через неминуче виникнення адекватних втрат із позиції галузевого підходу (зменшення винагороди). Тому, досягнувши взаємних домовленостей, компромісів тощо, що є прийнятними для обох сторін, контрагенти можуть тривалий час, співпрацюючи, отримувати ефективні для обох сторін результати. Отже, інтереси обох груп зацікавлених сторін розвитку регіону будуть певним чином узгоджені й гармонізовані. Отож, через чітке виділення ключових інтересів груп зацікавлених сторін у територіальному розвитку, подальше їх конструктивне узгодження та збалансування забезпечує ефективне функціонування регіону, що також дозволить визначити пріоритетні напрями його розвитку.

Список використаних джерел

1. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
2. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 249 с.
3. Иванова Т.Б. Сущность и проблемы реализации стратегического управления регионом. *Вестник государственного социально-экономического университета*. 2008. № 1. С. 27–29.
4. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами URL: <http://hrm.ru/stejkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami> (дата звернення: 10.11.2020).

References

1. Freeman E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
2. Mamonov K.A. Stakeholder oriented approach in the management of the brand capital of industrial corporate enterprises. Kharkiv: KHNAMH, 2012. 249 p. (in Ukrainian).
3. Ivanova T.B. Essence and problems of strategic management implementation in the region. *Bulletin of the State Social and Economic University*. 2008. № 1. pp. 27–29. (in Russian).
4. Selander Y. Stakeholder Management: Stakeholder Group Management. URL: <http://hrm.ru/stejkkholder-menedzhment-upravlenie-zainteresovannymi-gruppami> (accessed 10 November 2020). (in Russian).