

Vetrova, N. M., and Rogateniuk, E. V. "Mekhanizm khozyaystvovaniya transformatsionnoy ekonomiki: sushchnost, funktsii i struktura" [The Management Mechanism of the Transformational Economy: Essence, Functions and Structure]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, vol. 1, no. 14: 84-90.

Yarkina, N. M. "Upravlinnia pidpriemstvom yak ekonomichna katehoriia (teoretychni aspekty)" [Management of Enterprise as an Economic Category (Theoretical Aspects)]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 1 (2014): 130-136.

Yeletsykh, S. Ya. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva i yoho evoliutsiini formy" [The Mechanism of Enterprise Development Management and Its Evolutionary Forms]. *Nauchnyy vestnik Donbasskoy gosudarstvennoy mashinostroitelnoy akademii*. 2015. [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/science\\_vestnik/%E2%84%961\(16%D0%95\)\\_2015/article/21.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vestnik/%E2%84%961(16%D0%95)_2015/article/21.pdf)

Yershova, O. O. "Instytutsionalne zabezpechennia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom biznes-protsesiv pidpriemstva" [Institutional Support of the Mechanism of Management of Development of Business Processes of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2019): 85-95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95)

Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., and Rynkevych, N. S. "Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv" [Improvement of Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development of Organizational Culture of Enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 149 (2019): 65-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>

Zhdanov, S. A. *Mekhanizmy ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiyem* [The Mechanisms of Economic Management of the Enterprise]. Moscow: YuNITI-DANA, 2002.

УДК 658.5.011  
JEL: M15

## ПОБУДОВА КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ІТ-ГАЛУЗІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

©2020 ЗАБОЛОТНА А. М., СЕРПУХОВ М. Ю.

УДК 658.5.011  
JEL: M15

### Заболотна А. М., Серпухов М. Ю. Побудова корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємства ІТ-галузі на зовнішньому ринку

Останнім часом в ІТ-сфері стрімко зростає конкуренція, тому для компаній дуже важливою перевагою стає грамотно побудована система комунікацій зі стейкхолдерами. Залежно від розміру компанії, типу бізнесу та масштабу діяльності для кожної групи необхідно підбирати індивідуальний підхід до взаємодії. Стаття присвячена комплексному дослідженню проблематики процесів побудови корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємств ІТ-галузі. Розглянуто основні групи для зовнішніх і внутрішніх типів стейкхолдерів для компаній ІТ-сфери, особливості взаємодії та побудови корпоративних комунікацій з ними. Для реалізації позитивних стратегічних змін в управлінні персоналом важливим є врахування як інтересів, так і протиріч стейкхолдерів. У практичній діяльності інтереси майже всіх груп персоналу найчастіше входять у протиріччя з інтересами керівництва та власників. Звідси опрацювання проблем підвищення зацікавленості та нівелювання протиріч стає вагомими аспектами співпраці всіх стейкхолдерів, незважаючи на різні умови та країни функціонування бізнесу. Необхідно взаємодіяти зі стейкхолдерами, ґрунтуючись на стратегії компанії, та грамотно будувати зрозумілу комунікаційну стратегію з ними. Робота передбачає визначення точок взаємодії та збігу інтересів усіх учасників процесів управління та розвитку. Запропонований алгоритм визначення та прийняття ефективних стратегічних змін в управлінні комунікаціями можна застосовувати на зовнішньому ринку. Від того, наскільки якісно побудовано взаємодію зі стейкхолдерами, залежить ефективність організації. Взаємодія із зацікавленими сторонами допомагає організації збільшити соціальний капітал, мінімізувати нефінансові ризики, виявити нові можливості для розвитку компанії.

**Ключові слова:** ІТ-сфера, система корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами, соціальний капітал підприємства, партнерські відносини, стратегічне управління, взаємодія.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-411-417>

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

**Заболотна Аліса Муратівна** – бакалавр, кафедра міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [Alicezay7@gmail.com](mailto:Alicezay7@gmail.com)

**Серпухов Максим Юрійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: [maximserpuhov@gmail.com](mailto:maximserpuhov@gmail.com)

UDC 658.5.011  
JEL: M15

### Zabolotna A. M., Serpukhov M. Yu. Developing Corporate Communication with Stakeholders of IT-Enterprise in the Foreign Market

Recently, competition has been rapidly increasing in the IT sphere, so a competently constructed system of communications with stakeholders becomes a very important advantage for companies. Depending on the size of the company, the type of business and the scale of activity for each group, it is necessary to choose an individual approach to interaction. The article is concerned with a comprehensive study of the problems of processes of developing corporate communications with stakeholders of IT-industry enterprises. The main groups for external and internal types of stakeholders for the companies in the IT sphere, features of

interaction and developing corporate communications with them are examined. To implement positive strategic changes in staff management, it is important to take into account both the interests and contradictions of stakeholders. In practical activity, the interests of almost all groups of staff are most often in contradiction with the interests of management and owners. Hence the elaboration of problems of increasing interest and leveling contradictions becomes significant aspects of cooperation of all stakeholders, despite the different conditions and countries of business operation. It is necessary to interact with stakeholders based on the company's strategy and competently build an understandable communication strategy with them. The publication involves determining the points of interaction and coincidence of the interests of all participants in the management and development processes. The proposed algorithm for determining and adopting effective strategic changes in communication management can be used in the foreign market. The efficiency of the organization depends on how well the interaction with stakeholders is built. Interaction with stakeholders helps the organization to increase social capital, minimize non-financial risks, and identify new opportunities for the company's development.

**Keywords:** IT sphere, corporate system of communications with stakeholders, social capital of enterprise, partnerships, strategic management, interaction.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Zabolotna Alisa M.** – Bachelor, Department of International Economics and Management FEA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** Alicezay7@gmail.com

**Serpukhov Maksym Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Department of International Economics and Management FEA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** maximserpuhov@gmail.com

Останнім часом, завдяки розвитку ІТ-технологій і ІТ-сфери в цілому, стрімко збільшується кількість великих ІТ-компаній на міжнародному ринку та зростає конкуренція. Грамотна побудова комунікацій з усіма зацікавленими сторонами стає найважливішою конкурентною перевагою та запорукою гармонійного розвитку бренду, репутації та зростання компанії.

Проблема дослідження побудови корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємств ІТ-галузі знайшла своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Відзначимо окремих із них, чії роботи стали основою теоретичної бази під час написання даної статті: Є. Ю. Савічева, О. М. Тарарко, А. В. Котлик, В. А. Чижов, К. Ю. Кононова, Д. Кліффорд, Дж. М. Пеннінгс, Дж. Іден та ін. Крім того, теоретичні аспекти статті базуються на методологічних принципах Ф. Котлера та П. Бурдьє.

*Метою* статті є опис процесу комунікацій зі стейкхолдерами на підприємствах ІТ-галузі.

*Об'єкт дослідження:* процеси управління корпоративними комунікаціями на підприємствах ІТ-галузі.

*Предмет дослідження:* особливості організації процесів побудови корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємств ІТ-галузі на зовнішньому ринку.

Зростаюча макроекономічна невизначеність і спад/зростання світової економіки підштовхують бізнес і державні органи до впровадження рішень, здатних оптимізувати роботу підприємств – учасників міжнародних економічних відносин. Під впливом цих і деяких інших чинників, таких як перенаселення та прискорення темпів науково-технічного прогресу, розвиток технологій останніми роками відчутно прискорюється.

За оцінками міжнародного дослідницького агентства Forrester Research, світовий ІТ-ринок стабільно зростає, разом із цим загострюється конку-

ренція між учасниками ринку. Таким чином, у сучасних умовах господарювання замало мати гарний продукт (послугу) і довіру споживачів, необхідно вміти ефективно управляти корпоративними комунікаціями зі стейкхолдерами компанії [2].

Зацікавлені сторони, або стейкхолдери (*stakeholder*) – поняття, яке описує людину, групу осіб або окремі організації, чії дії, поведінка чи рішення можуть впливати на прибуток компанії та процеси в ній [7]. Стейкхолдерів поділяють на внутрішніх (знаходяться всередині організації) та зовнішніх (за межами підприємства).

У загальній світовій практиці до стейкхолдерів фірми відносять такі групи осіб: постачальники, кінцеві покупці товару, посередники, інвестори, працівники та засновники компанії.

Зацікавлені сторони під час взаємодії з підприємствами впроваджують корпоративні соціальні програми. Взаємодія з ними пов'язана зі скороченням і управлінням нефінансовими ризиками.

Розглянемо кожен групу зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Залежно від розміру компанії (малі, середні або великі), типу бізнесу (продуктові або консалтингові компанії) та масштабу діяльності (компанії з невеликою експортною часткою або великі транснаціональні корпорації) у кожній компанії буде свій набір таких груп.

Перш, ніж почати роботу з цими групами, важливо провести аудит або дослідження, щоб оцінити, в якій ситуації компанія перебуває в даний момент. Спочатку проходить підготовка нефінансової звітності з відображенням у ній основних результатів взаємодії – взаємовідносин зі стейкхолдерами менеджментом компанії та оцінки задоволеності стейкхолдерів із застосуванням елементів соціального аудиту (за допомогою власних співробітників або залучених експертів). Залежно від групи та її чисельності внутрішня оцінка результативності управління може

включати такі індикатори результативності: виконання взятих компанією зобов'язань та участь стейкхолдерів у підготовці нефінансової звітності (зворотний зв'язок) [1].

Спочатку розглянемо групи **зовнішніх** стейкхолдерів компаній ІТ-сфери, складовою частиною яких є ті, що пов'язані фінансовими відносинами.

*Держава* – надає інвестиційну та спонсорську допомогу, виділяючи грошову допомогу на розвиток технологій і науки в країні. Має значний вплив на витратну частину розробки технологій в бік зменшення або збільшення, коригуючи суму податків, додаючи пільги або додаткові податкові обов'язки та процедури. Також має контроль за патентним правом. На цю групу можна впливати через лобістів, регулярну комунікацію, надання структурної інформації про галузь, компанію, комунікації з медіа та різними асоціаціями [5].

*Інвестори* – організації або фізичні особи, що інвестують гроші в ІТ-проекти задля отримання прибутку від цього. Такі відносини є надзвичайно важливими, бо розробка власного продукту, що відповідає високим стандартам якості, завжди вимагає великих інвестицій. Інтереси інвесторів є дуже різними та залежать від процентної частки їх інвестування в активи підприємства з різних галузей, країн, цілей і структури отримання прибутків, участі в корпоративному менеджменті. Інвесторів класифікують як інституційних, стратегічних і портфельних. Вони потребують різноманітних даних про команду компанії, фінансову звітність та аналітику ринку.

*Акціонери* – фізичні особи, які є власниками акцій підприємства та мають усі права, що пов'язані з цим. Класифікуються як міноритарні (володіють невеликою часткою акцій) і мажоритарні (володіють великою часткою акцій). Для них також необхідна демонстрація фінансової інформації, яку їм зазвичай надає департамент ІР і особисто менеджмент компанії.

*Фінансові аналітики* – це фахівці аналітичних центрів, які досліджують компанії-емітентів і готують рекомендації щодо покупки, продажу або утримання цінних паперів. Для них мають цінність фінансова звітність про результати діяльності компанії, злиття та поглинання. Вони мають вплив на імідж компанії в цілому та, зокрема, серед можливих інвесторів.

Тепер розглянемо групу стейкхолдерів компанії ІТ-сфери, що виступають суб'єктами ринку.

*Конкуренти* – це учасники ринку, які надають ті ж технології або технології-замінники. У деяких ситуаціях вони можуть виступати технологічними або маркетинговими партнерами, якщо мають спільний інтерес до однієї і тієї ж, поки невідомої ринку, технології або тенденції. Або коли створюють колективні рішення, поєднуючи власні продукти.

*Університети* – залежно від сфери бізнесу та розміру підприємства це може бути дуже цінний

партнер, разом з яким ІТ-компанія створює кафедри, факультети або напрямки навчання. Якщо підприємство є не дуже великим, це партнер-ресурс, за допомогою якого можна отримувати нові кваліфіковані кадри. Для університетів є цікавими практичні ініціативи – стажування, робочі кейси, інноваційні проекти зі студентами, допоміжні заходи в залученні талановитих школярів, майбутніх студентів магістратури й аспірантури. Отже, взаємодія з університетами є дуже важливою стратегічною інвестицією.

*Наукові центри* – центри, де вивчаються технології, з якими напряму або опосередковано працює компанія. Наукове співтовариство напряму впливає на розвиток HR-бренду, допомагаючи залученню кращих кадрів, стрімкому розвитку створених продуктів, підвищенню ділової репутації підприємства як експерта й іміджу продуктів загалом.

*Асоціації* – це об'єднання компаній, які мають схожі цілі, яких можна домогтися, об'єднавши дії. Асоціації мають зацікавленість у дієвих учасниках, які своєю активністю, експертизою та зв'язками можуть допомогти у розвитку та досягненні заявлених цілей.

*Вендори* – це інші розробники технологій, не завжди безпосередні конкуренти, але підприємства, з якими можна мати партнерство задля просування схожих ініціатив, наприклад створення попиту в аудиторії на нові для бізнесу технології як інструменту для вирішення бізнес-завдань. Крім того, це може бути партнерство по продуктах, коли розробник програмного забезпечення передає свої програми на носії іншого розробника.

Наступна група – стейкхолдери компанії ІТ-сфери, пов'язані фінансовими відносинами.

*Державні інститути* – люди або структури, які мають повноваження приймати рішення про прийняття законів. Зазвичай GR-діяльність і складається з того, що державний інститут приймає рішення, наприклад внесення змін у законодавство. Відсутність грамотної взаємодії з державними інститутами робить компанію дуже залежною від зовнішніх факторів. Для дрібних і середніх компаній така взаємодія не є можливою, але для великих корпорацій вона є невід'ємною частиною забезпечення мінімізації зовнішніх ризиків.

*Лобісти* – виступають посередниками між компаніями та державною або фінансовими інституціями. Лобісти домагаються рішень, які потрібні компаніям, завдяки напрацьованим раніше зв'язкам. Ця допомога зазвичай дуже потрібна ІТ-компаніям для того, щоб мати можливість отримати потрібні рішення [4].

*Чиновники, або державні службовці.* Допомога цієї групи потрібна ІТ-компаніям задля донесення своїх інтересів до державних інститутів і доведення певних законодавчих ініціатив до реалізації. Для державних службовців контакт з ІТ-компаніями допомагає перебувати в постійному контакті з ринком, розуміти процеси, що там відбуваються.



*Регулятори* – державні або фінансові. Можуть прямо або опосередковано мати вплив на бізнес. Закони, що регулюють обробку та зберігання персональних даних, істотно впливають на попит на програмно-апаратні прилади та системи.

Наступною групою є соціокультурні стейкхолдери.

*Ком'юніті* – оточення, що може формуватися навколо підприємства. Зазвичай до його складу входять потенційні співробітники, дуже лояльні клієнти (найбільше це розвинене в B2B секторі). Для ефективної роботи з цією групою спільноту необхідно регулярно поповнювати, розвивати, заохочувати нових членів. Формування ком'юніті є надзвичайно пріоритетним для підприємств будь-якого розміру, типу бізнесу та масштабу діяльності. Це сприяє інформаційному обміну, формуванню позитивного іміджу компанії на ринку та залученню талановитих кадрів [3].

*Media* – сукупність різноманітних пристроїв теле-, аудіо- та візуальної комунікації. Процеси інтеграції власного бренду через медіаканали допомагають при отриманні додаткових контактів зі стейкхолдерами, сприяють розширенню охоплення та підтримки позиціонування.

*Аналітики* – люди, що мають спеціалізацію на аналітиці, володіють професійними методами, авторитетним положенням на ринку та формують до випуску звітність по галузях і класах систем. Для IT-компанії важливим є потрапляння у ці звіти й отримання позитивних оцінок їх продукту. Аналітики надають допомогу наданням докладної, деталізованої інформації щодо компанії та ринку, на якому вона працює.

*Культурні організації* – об'єднання, які у своїй діяльності мають наміри розвивати соціально-культурні сторони життя суспільства. Зазвичай, можуть виступати об'єктом благодійної діяльності IT-компанії або мати партнерські відносини, згідно з якими підприємство буде впроваджувати PR- або КСВ-ініціативи [6].

Існує також група стейкхолдерів, що є постачальниками ресурсів і бізнес-партнерами.

*Інтегратори* – фізичні особи, які займаються винаходженням і розробкою комплексних рішень для автоматизації технологічних і бізнес-процесів компанії у різних сферах. Інтегратор зазвичай виступає виробником рішень і постачальником послуг, які призначені для адаптації іноземних інноваційних рішень до галузевих і локальних умов, а також конкретних бізнес-завдань. Їх послуги містять у собі поєднання продукту з інфраструктурою замовника, консультації та навчання для співробітників.

*Франчайзі* – юридичні або фізичні особи (фірми, банки або підприємства), які отримують від франчайзера юридичне право реалізовувати діяльність під його товарним знаком і дотримуються обумовлених стандартів якості та методик ведення бізнесу. Є важливими партнерами, від яких залежать фінансові показники та імідж компанії.

*Дистриб'ютори/дилери* – фірми, підприємці, які закуповують оптом пакети з ПО і продають їх на локальних ринках; є також різновидом партнерів.

*Реселери* – посередник між дистриб'ютором і кінцевим покупцем.

*Клієнти*: B2B – покупці продуктів корпоративного класу, B2C – покупці продуктів масового сегмента та B2G – державні замовники.

Групами **внутрішніх** стейкхолдерів компаній IT-сфери є такі.

*HQ* – внутрішня аудиторія, керуючий офіс, який потребує узгодження комунікаційних стратегій та проекти, що вимагають великих витрат.

*Регіональні підрозділи* – інші невеликі підрозділи в регіонах, з якими відбувається процес обміну досвідом і реалізуються спільні проекти.

*Вищий менеджмент* – CEO й інші топ-керівники підприємства, що є відповідальними за різноманітні функціональні напрямки. Необхідність комунікаційних підрозділів ефективно організувати взаємодію з ними продиктована потребою вчасного отримання інформації, коректного вибудовування повідомлення та швидкого узгодження матеріалів [8].

*Технічні відділи* – співробітники, які безпосередньо займаються продуктом. Зв'язок з ними необхідний, щоб краще розуміти продукт, ринок, тенденції, коректно відшукувати зони зростання для нього, а також для створення якісного та актуального контенту.

*Інші відділи* – будь-які інші співробітники, які можуть стати спікерами, джерелами інформації, партнерами при розробці та подальшому вдосконаленні продукту.

Таким чином, при грамотній побудові та системній роботі із зовнішніми комунікаціями компанії важливі не тільки зовнішні стейкхолдери, але і внутрішні, оскільки від них залежать процеси, а значить, ці категорії впливають на кінцевий результат.

**П**роцес побудови корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємства починається з детального розгляду теорії управління стейкхолдерами, яка була вперше детально проаналізована та викладена для широкої громадськості Робертом Едвардом Фріменом (*R. E. Freeman*) в книзі «Strategic Management: A Stakeholder Approach».

Р. Е. Фрімен наголошує, що розуміння та виділення груп людей, здатних мати вплив на бізнес-структури чи окремий проект, дозволяють досить чітко структурувати та збільшувати ефективність процесу управління. У своїй концепції науковець розділяє процеси аналізу та менеджменту стейкхолдерами на 6 різних етапів:

- ✦ визначення та опис всіх зацікавлених осіб загалом;
- ✦ визначення найважливіших потреб зацікавлених осіб;
- ✦ аналіз очікувань і потенціалу впливу кожного стейкхолдера;

- ✦ створення списку дій для керування очікуваннями зацікавлених осіб;
- ✦ реалізація дій, що були заплановані;
- ✦ аналітика результативності управління та повторення процесу [7].

Управління стейкхолдерами підприємства починається з реалізації першого етапу, на основі моделі Р. Мітчелла, що сприяє визначенню їх значущості (рис. 1). Така модель пропонує застосування трьох атрибутів для ідентифікації зацікавлених сторін: законність (або легітимність), влада (або вплив) і терміновість вимог (або часові обмеження). Ці атрибути можуть бути змінені для всіх зацікавлених сторін з плином часу.

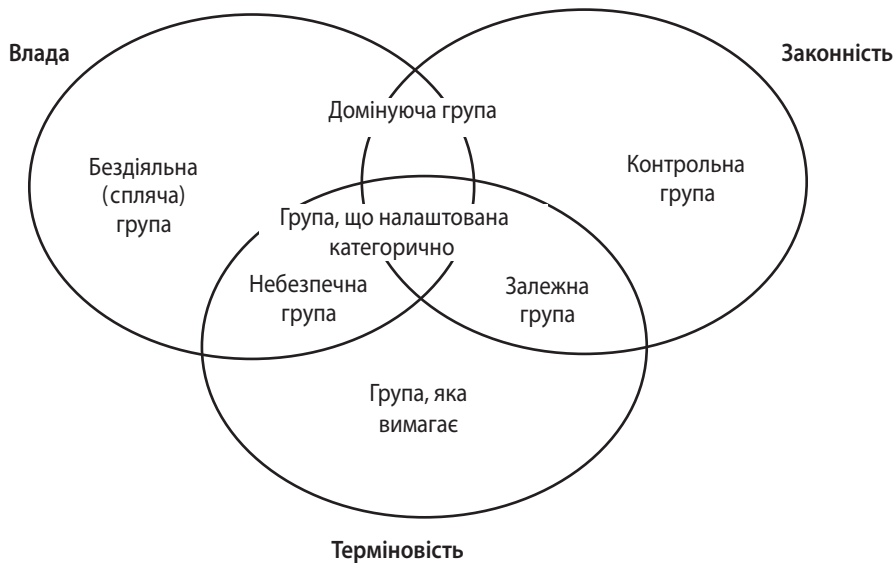


Рис. 1. Модель значущості зацікавлених сторін Р. Мітчелла

Бездіяльну групу зацікавлених сторін треба характеризувати лише одним фактором, домінуючу – двома, налаштовану категорично – трьома. Бездіяльній групі треба приділяти мінімальну увагу з боку менеджменту організації через обмеженість ресурсів і часу для управління взаємовідносинами з цими стейкхолдерами.

У цій групі можна виокремити небезпечну (терміновість і влада), залежну (легітимність і терміновість) і домінуючу (влада та легітимність). Об'єднання двох атрибутів формує активну категорію зазначеної групи, що змушує менеджерів ставитися більш серйозно до цих зацікавлених осіб.

Група, що налаштована категорично, включає в себе всі три зазначені властивості. Ця група найвпливовіша, а вимоги цих стейкхолдерів менеджери компанії повинні реалізовувати першочергово, тому що вони не терплять зволікання.

Для аналітики очікувань зацікавлених осіб і компанії від них на другому етапі роботи необхідно правильно визначити та класифікувати основні очікування обох сторін [6] (табл. 1).

На третьому етапі регулювання відносин із зацікавленими сторонами необхідно реалізувати побудову й аналіз матриці А. Менделоу, який у праці «Позиціонування стейкхолдерів» наголошує на використанні матриці влади й інтересу для ефективного систематизування стейкхолдерів [6] (рис. 2).

Стейкхолдерам дають оцінку відповідно до матриці А. Менделоу на основі двох характеристик – інтерес і влада – та двох параметрів: мінімальна (низька) і максимальна (висока) стадії.

Тобто, стейкхолдерів можна розподілити на чотири квадрати. Головною ціллю зазначеної методики є аналітика впливу зацікавлених осіб на підприємство. Головним елементом управління ними на основі інтересів і впливу є матриця влади та інтересів

А. Менделоу. По осі ОУ відмічено «влада» зацікавленої сторони. Влада стейкхолдера будується на його можливості впливати на компанію. По осі ОХ відмічається «ступінь впливу» стейкхолдера. Його інтерес заснований саме на зацікавленості в діяльності організації. Впливовість зацікавлених сторін доречно розраховувати за формулою «влада × інтерес».

У результаті виконаного розподілу можна отримати чотири групи зацікавлених сторін:

- ✦ група з високим рівнем влади і низьким рівнем зацікавленості;
- ✦ група з низьким рівнем впливу і низьким рівнем зацікавленості;
- ✦ група стейкхолдерів з найбільшим впливом і найбільшою зацікавленістю;
- ✦ група стейкхолдерів з високим рівнем зацікавленості та низьким рівнем впливу.

Таким чином, можна виділити «ключові зацікавлені сторони», які потрапили в правий верхній квадрат. З метою активізації взаємодії з ними реалізується четвертий етап, що є завершальним.

## Характеристика інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів від корпорації	Очікування корпорації від стейкхолдерів
Акціонери	1) Підвищення розміру дивідендів; 2) підвищення вартості акцій і капіталізації компанії	Формування статутного акціонерного капіталу
Органи державної влади	1) Діяльність компанії відповідає чинним нормативно-правовим актам; 2) зростання кількості зайнятого населення; 3) інвестування в економічне зростання та бюджети регіонів	1) Формування позитивного інвестиційного клімату; 2) зниження податкових ставок; 3) відсутність бар'єрів щодо доступу до природних ресурсів
Споживачі	1) Створення товарів відповідно до державних стандартів; 2) задоволення попиту різноманітним асортиментом якісних товарів і послуг за прийнятними цінами	1) Збільшення ринку збуту; 2) підвищення лояльності споживачів до торгової марки
Співробітники	1) Оплата праці відповідно до трудового договору; 2) безпечні умови праці, знижки на товари та послуги, вироблені компанією	1) Виконання професійних обов'язків відповідно до трудового договору; 2) участь співробітників у реалізації соціальної відповідальності

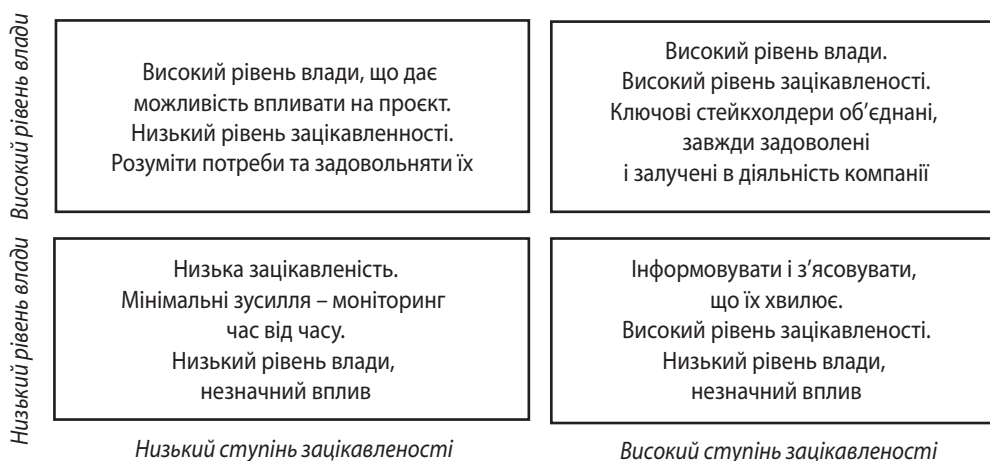


Рис. 2. Матриця влади та інтересів А. Менделоу

Останнім часом в ІТ-сфері стрімко зростає конкуренція, тому для компаній дуже важливою перевагою стає грамотно побудована система комунікацій зі стейкхолдерами.

Залежно від розміру компанії, типу бізнесу та масштабу діяльності для кожної групи стейкхолдерів необхідно підбирати індивідуальний підхід до взаємодії.

**ВИСНОВКИ**

У статті розглянуто основні групи зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів для компаній ІТ-сфери, особливості взаємодії та побудови корпоративних комунікацій з ними.

Було виявлено, що з усіма стейкхолдерами рівномірно взаємодіяти не виявляється можливим – варто мінімізувати їх нефінансові ризики. Важливим

є врахування як інтересів, так і протиріч усіх стейкхолдерів.

Необхідно взаємодіяти зі стейкхолдерами, ґрунтуючись на стратегії компанії та грамотно будувати зрозумілу комунікаційну стратегію з ними. Передуючи вибудовуванню детального діалогу із зацікавленими сторонами, необхідно провести аудит – детально проаналізувати їх основні вимоги до компанії й очікування компанії від них і виділити ключові зацікавлені сторони для компанії.

Побудова ефективної взаємодії із стейкхолдерами сприяє досягненню таких результатів:

- ✦ забезпечення мінімізації нефінансових ризиків і управління ними;
- ✦ об'єднання ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку;
- ✦ оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;

- ✦ забезпечення обміну інформацією зі стейкхолдерами з метою поліпшення кінцевого продукту;
- ✦ створення довірчих взаємин між стейкхолдерами та компанією.

Від того, наскільки якісно побудовано взаємодію зі стейкхолдерами, залежить ефективність організації. Взаємодія із зацікавленими сторонами допомагає організації збільшити соціальний капітал, мінімізувати нефінансові ризики, виявити нові можливості для розвитку компанії.

Актуальним напрямком подальших досліджень є знаходження для всіх зацікавлених сторін оптимальних рішень на основі мінімізації витрат і максимізації прибутків при формуванні та реалізації стратегічних змін в управлінні корпоративними комунікаціями зі стейкхолдерами компанії. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Савичева Е. Ю. Признаки социально ответственного поведения предпринимательских структур: к вопросу о дефиниции категории «социальная ответственность бизнеса». *Российское предпринимательство*. 2011. № 8. Вып. 1. С. 17–22.
2. Чижов В. А. Теоретико-методологічні підходи до управління ІТ-процесами в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3757>
3. Braverman, S. Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 2015. No. 16. P. 181–183. DOI: <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.7>
4. Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам». М.: Альпина Паблшер, 2012. 256 с.
5. Журавлёв Р., Исаченко Д. Измерение и оценка ИТ-процессов. Стройная теория и проектная практика. URL: <https://cleverics.ru/subject-field/articles/522-process-measurement-and-evaluation>
6. Татарко А. Н. Культура, индивидуальный социальный капитал и предпринимательское поведение. *Альманах современной науки и образования*. 2017. № 6. С. 165–167.
7. Freeman R. E., McVea J. F. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. *Working Paper* No. 01-02. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511
8. Pennings J. M., Lee K. Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications // In: *Corporate Social Capital and Liability*. USA: Kluwer Academic Publishers, 2018. P. 43–67.
- Chyzhov, V. A. "Teoretyko-metodolohichni pidkhody do upravlinnia IT-protsesamy v umovakh kryzy" [Crisis Management of IT-Processes. Theoretical and Methodological Approaches]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3757>
- Freeman, R. E., and McVea, J. F. "A Stakeholder Approach to Strategic Management". *Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia*, no. 01-02 (2001). DOI: 10.2139/ssrn.263511
- Gladuell, M. *Perelomnyy moment: Kak neznachitelnyye izmeneniya privodyat k globalnym peremenam* [The Tipping Point: How Little Things can make a Big Difference]. Moscow: Alpina Pablsher, 2012.
- Pennings, J. M., and Lee, K. "Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis, and Performance Implications". In *Corporate Social Capital and Liability*, 43-67. USA: Kluwer Academic Publishers, 2018.
- Savicheva, Ye. Yu. "Priznaki sotsialno otvetstvennogo povedeniya predprinimatelskikh struktur: k voprosu o definitsii kategorii «sotsialnaya otvetstvennost biznesa»" [Signs of Socially Responsible Behavior of Entrepreneurial Structures: to the Question of the Definition of the Category "Social Responsibility of Business"]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, vol. 1, no. 8 (2011): 17-22.
- Tatarko, A. N. "Kultura, individualnyy sotsialnyy kapital i predprinimatelskoye povedeniye" [Culture, Individual Social Capital and Entrepreneurial Behavior]. *Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniya*, no. 6 (2017): 165-167.
- Zhuravlev, R., and Isaychenko, D. "Izmereniye i otsenka IT-protsessov. Stroynaya teoriya i proektnaya praktika" [Measurement and Evaluation of IT Processes. Slender Theory and Design Practice]. <https://cleverics.ru/subject-field/articles/522-process-measurement-and-evaluation>

## REFERENCES

- Braverman, S. "Global Review of Data-Driven Marketing and Advertising". *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, no. 16 (2015): 181-183. DOI: <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.7>