

СТЕЙКХОЛДЕРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА УЧАСНИКИ ЗМІН

Ж.В. Фоміна¹, Г.М. Коптєва²

¹ *магістрант кафедри менеджменту, НТУ «ХПІ», Харків, Україна*

² *професор кафедри менеджменту, докт. екон. наук, НТУ «ХПІ», Харків, Україна*
zhanna.fomina@emmb.khpi.edu.ua

Стейкхолдерами стосовно підприємства є ті юридичні і фізичні особи, які прямо чи опосередковано впливають на його результати або зацікавлені в них. Дослідження проводилося на матеріалах підприємства «Сільпо-Фуд», для успішного впровадження змін якого важливо визначити стейкхолдерів, які безпосередньо впливають на процес змін або зазнають впливу цих змін. Оскільки аналізовані зміни стосуються бізнес-моделі, технологій і компетенцій персоналу [1; 2], необхідно обмежити список стейкхолдерів, щоб сфокусуватися саме на них. Задля наочності, доцільно використати матрицю стейкхолдерів для оцінки їх впливу та зацікавленості в процесі змін (табл.1).

Таблиця 1– Матриця стейкхолдерів змін

Стейкхолдери	Вплив на зміни	Зацікавленість у змінах	Роль у змінах
Топ-менеджмент	Високий	Висока	Спонсор змін
HR-відділ	Високий	Висока	Менеджер змін
ІТ-відділ	Високий	Висока	Агент змін (реалізація технологічних змін)
Керівники середньої ланки	Високий	Висока	Агент змін (впровадження змін у підрозділах)
Співробітники супермаркетів	Середній	Висока	Учасники змін (підвищення кваліфікації, адаптація до нових технологій)
Постачальники	Низький	Низька	Індиректний вплив, адаптація до нових вимог
Клієнти	Низький	Висока	Споживачі результату змін (якість сервісу, технологічні зручності)
Зовнішні консультанти	Високий	Середня	Потенційні учасники (за необхідності)

Дослідимо ролі у процесі змін на підприємстві [1; 2].

Спонсор змін: Топ-менеджмент компанії. Спонсор відповідає за загальне керівництво, виділення ресурсів та ухвалення рішень. Вони також відіграють роль у мотивації персоналу до підтримки змін та слідкують за досягненням стратегічних цілей.

Менеджер змін: HR-відділ. Вони забезпечують впровадження змін у компетенціях і навичках персоналу, відповідають за організацію навчальних програм, мотивацію працівників та моніторинг ефективності змін.

Агенти змін: ІТ-відділ впроваджує технологічні зміни, забезпечує інтеграцію нових систем і процесів. Керівники середньої ланки координують зміни у своїх підрозділах, забезпечуючи їхню ефективну реалізацію на практиці.

Залучення зовнішніх консультантів. Основна частина змін буде реалізовуватися за рахунок внутрішніх ресурсів компанії, зокрема ІТ- та HR-відділів. Проте, у разі необхідності, можуть бути залучені зовнішні консультанти, особливо для впровадження складних технологічних рішень або підготовки спеціалізованих

навчальних програм для персоналу. Залучення консультантів може бути доцільним для забезпечення найкращих практик та прискорення процесу змін.

Підготовленість до змін у компанії «Сільпо-Фуд» залежить від кількох ключових факторів, включаючи рівень задоволеності стейкхолдерів поточною ситуацією, мотивацію стейкхолдерів до змін і особливості організаційної структури. Отже, необхідно оцінити, наскільки стейкхолдери готові до цих змін та як забезпечити успішну реалізацію змінних процесів. На основі проведеного аналізу матриці стейкхолдерів можна зробити наступні висновки:

Топ-менеджмент: відчуває певний тиск через необхідність адаптації до нових ринкових умов, зокрема через зростання конкуренції та зміну поведінки споживачів. Незадоволеність ситуацією та високий рівень зацікавленості в успішності компанії спонукатиме їх активно підтримувати зміни. Рівень задоволеності – середній.

HR та IT-відділи: як ключові агенти змін, ці підрозділи можуть бути задоволені своєю роллю в організації, але стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Для них зміни є можливістю для професійного розвитку, що робить їх відносно позитивно налаштованими до змін. Рівень задоволеності – середній.

Співробітники супермаркетів: може бути відносно задоволена своєю поточною роботою, але вони часто можуть чинити опір новим технологіям і змінам, пов'язаним з підвищенням кваліфікації. Рівень задоволеності – високий, що може призвести до опору змінам.

Клієнти: незадоволеність клієнтів (наприклад, проблеми з онлайн-сервісами або якістю обслуговування) є рушійним фактором для змін. Вони мають високу зацікавленість у поліпшенні сервісу, що сприятиме підтримці змін. Рівень задоволеності – середній.

Мотивація стейкхолдерів є ключовим чинником для успішності змін. Аналіз показує, що різні стейкхолдери мають різний рівень мотивації:

Топ-менеджмент: має високу мотивацію до змін, оскільки відповідальність за стратегічні результати компанії лежить на них. Вони вмотивовані зберегти конкурентоспроможність компанії, збільшити прибутки та адаптувати бізнес до нових умов. Рівень мотивації – високий.

HR та IT-відділи: мають також високу мотивацію, оскільки їхня участь у змінах означає можливість для розвитку та покращення внутрішніх процесів. IT-відділ, зокрема, отримує додаткові ресурси та можливість впровадження інновацій. Рівень мотивації – високий.

Співробітники супермаркетів: для них мотивація може бути низькою через потенційний страх перед змінами, які можуть призвести до збільшення навантаження, нових вимог або необхідності навчання. Мотиваційні заходи, такі як програми підвищення кваліфікації та заохочення, можуть підвищити їхню зацікавленість у змінах.

Клієнти: Клієнти зацікавлені в покращенні якості обслуговування і будуть підтримувати зміни, якщо вони призведуть до кращого користувацького досвіду. Рівень мотивації – високий.

Таким чином, поточні мотиваційні заходи можуть бути недостатніми, особливо для співробітників супермаркетів, які можуть відчувати страх перед змінами або бути неготовими до нових вимог. Це може призвести до опору змінам на рівні операційного персоналу, що негативно вплине на загальний процес.

Список літератури:

1. *Коптева, Г.М., Нащекіна, О.М.* Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник Національного Технічного Університету "Харківський Політехнічний Інститут". Серія: економічні науки, 2023, №2, С. 73–77.

2. *Краснокутська Н.С., Коптева Г.М.* Бізнес-процеси підприємств торгівлі та їх вплив на економічну безпеку підприємств. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика: колективна монографія. Дніпро: Журфонд. 2019. С. 55-75.