

**Софіщенко І.Я.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МІЖНАРОДНИХ ПРОЕКТІВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Міжнародне співробітництво приваблює широке коло суб'єктів міжнародної економіки завдяки синергійній природі ефектів. Водночас досягнення цілей та отримання очікуваних ефектів ґрунтується на системі зв'язків, контактів щодо узгодження та координації дій його учасників, які дозволяють досягти балансу інтересів, уникнути конфлікту суспільних інтересів та інтересів учасників міжнародного бізнесу.

Особливості міжнародного інвестиційного середовища підвищує ризики для іноземних учасників, не тільки через нестабільність економіки, але і через наявність прихованих факторів впливу (особливо характерно для транзитивних економік). З іншої сторони, залучення іноземних учасників передбачає оцінку відповідності їх інтересів потребам розвитку національної економіки, врахування наявності загроз національній безпеці та суспільним інтересам. Тому наявність та налагодження процедур узгодження та врахування інтересів, порівняння альтернативних точок зору на основі сучасних демократичних практик та моделі сталого розвитку дозволяє створити сприятливі умови для прийняття ефективних рішень. Напрацювання сучасної теорії стратегічного менеджменту, які запропоновані в межах «концепції стейкхолдерів» Едвардом Фріменом та розвинуті його послідовниками, підходів корпоративної соціальної відповідальності можуть бути використані для розробки і комунікаційного механізму в межах міжнародних проектів [1, 2].

Для систематизації економічних інтересів, пов'язаних з реалізацією проекту міжнародного співробітництва доцільно виокремити такі групи та підгрупи їх носіїв як бенефіціари та зацікавлені сторони, серед останніх важливо виокремити т.з. групи тиску. До бенефіціарів можна зарахувати безпосередніх набувачів вигоди (іноземних інвесторів, державні органи, місцеві органи влади), до зацікавлених сторін належать інші носії як економічних інтересів, та і інших, які здатні впливати на реалізацію проектів, в тому числі негативно (наприклад, конкуренти, підрядники, споживачі, представники експертного середовища, громадянського суспільства). Процедури аналізу стейкхолдерів передбачають розробку критеріїв, які дозволяють ранжувати стейкхолдерів за ступенем їх впливовості та важливості для успішної реалізації кожного з етапів проекту. Спираючись на розробки вітчизняних фахівців, можна виокремити критерії важливості наслідків впливу для реалізації кожного етапу проекту (інституціоналізованість, наявні ресурси для впливу, суб'єктність, комунікаційні можливості) та спроможності впливати (відповідна організаційна структура, ефективність процесів ухвалення рішень, усвідомлення інтересів впливу) [3]. Таким чином, типологізація стейкхолдерів за ступенем їх впливу

(важливі з високим рівнем впливу, неважливі, проте впливові, неважливі і не впливові) дозволяє визначити характер їх залучення до комунікації на окремих стадіях проекту. Доцільно запроваджувати комплекс комунікації для внесення коректив у процесі прийняття рішень упродовж реалізації проектів на кожному з етапів проекту (допроектний етап, етап розробки проекту, етап реалізації проекту).

Комунікаційний механізм передбачає виявлення інтересів учасників та шляхів їх врахування упродовж співробітництва. Серед принципів формування комунікаційного механізму необхідно виокремити: принцип транспарентності, принцип паритетності, безперервності, відповідності потребам стадії реалізації проекту, принцип повноти використання комунікаційних можливостей. Залученість до процесу міжнародного співробітництва передбачає можливість впливати не тільки на прийняття рішень, але і здійснення оцінок результатів кожного з етапів та їх врахування бенефіціарами.

Формування комунікаційного механізму передбачає виокремлення специфіки джерела повідомлення, групи стейкхолдерів, на яку спрямована інформація, засобів обміну інформацією. У процесі реалізації проекту з міжнародного співробітництва принципово важливим є налагодження паритетних відносин, тому мати можливість бути джерелом повідомлень повинні отримати усі групи стейкхолдерів, зокрема для врахування їх інтересів упродовж реалізації проекту. Паритетність також передбачає, що на різних етапах проекту цільовою аудиторією можуть виступати різні групи стейкхолдерів, тому «мости комунікації» мають особливості на різних етапах реалізації проекту (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Комунікаційний механізм міжнародних проектів ДПП

Етап проекту	Тип стейкхолдерів	Елементи комунікаційного механізму
Передпроектний етап	Бенефіціари	Повідомлення з використанням різноманітних інформаційних каналів (масової інформації, соціальних мереж та персональних комунікаційних засобів), Збір інформації для виявлення груп інтересів Оцінка відповідності каналів комунікації на основі аналізу стейкхолдерів Залучення ключових бенефіціарів до інформаційних заходів
Розробка проекту	Бенефіціари Зацікавлені сторони	Розробка плану комунікацій Зустрічі бенефіціарів та зацікавлених сторін, Консультації з експертами
Реалізація проекту	Бенефіціари Зацікавлені сторони	Повідомлення бенефіціарів Моніторинг зацікавленими сторонами проміжних результатів проекту Оцінка зацікавленими сторонами проміжних результатів проекту та її обговорення

Складено автором.

Сформований таким чином комунікаційний механізм, дозволяє своєчасно скорегувати поточні рішення, забезпечити реалізацію запланованих дій та уникнути ризиків, які підживлює конфлікт інтересів бенефіціарів проекту та інших зацікавлених сторін.

***Перелік використаних джерел:***

1. *Freeman R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.*
2. *Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації : Guidance on social responsibility. URL: <http://www.iso.org>.*
3. *Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011.*