

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

УДК 338.24.01

JEL Classification: M14

© Галушка З.І., 2021

z.halushka@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

СТРАТЕГІЧНИЙ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ Й ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ

Досліджено розвиток теоретичної концепції заінтересованих сторін, показано різні підходи до визначення та групування стейкхолдерів залежно від їх впливу на функціонування організації. Обґрунтовано об'єктивний характер виникнення стратегічного стейкхолдер-менеджменту як сучасної концепції управління організацією, що функціонує в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Показано необхідність та особливості застосування концепції стейкхолдер-менеджменту у стратегічному управлінні організаціями в сучасних умовах господарювання. Визначено головне завдання стейкхолдер-менеджменту, що полягає не просто у підтримці взаємовигідної взаємодії між усіма стейкхолдерами, а в пошуку механізмів підвищення ефективності спільної діяльності як цілісної системи, що охоплює інтереси всіх зацікавлених сторін. Виявлено, що у стратегічному менеджменті вже склалися певні принципи стейкхолдер-менеджменту.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; концепція стейкхолдер-менеджменту; заінтересовані сторони; ключові стейкхолдери; принципи стейкхолдер-менеджменту.

Постановка проблеми. Стратегічний менеджмент як наука і як практика управління підприємством постійно розвивається відповідно до тих основних принципів, які характеризують його як сучасну управлінську філософію (відкритість організації до зовнішніх впливів; пошук успіху як всередині, так і поза організацією; ситуаційний підхід; децентралізація управління; організація як соціальна система; пріоритетність організаційної культури; врахування законів екогармонії та ін.). Його спрямованість націлена на досягнення конкурентоспроможності, отримання вигідної стратегічної ринкової позиції, збільшення прибутків. Зміна умов ведення бізнесу відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також інтересів великої кількості зацікавлених сторін, які висувають певні вимоги до діяльності підприємства. Цей вплив настільки значний, що сучасну концепцію функціонування підприємства в розвиненій економіці називають концепцією стейкхолдерів (вона з'явилася на зміну неокласичній та агентській або акціонерній концепції). Так, на відміну від теорії агентських відносин, ця концепція розглядає стейкхолдерів як учасників спільного бізнесу, які здійснюють спільне планування, проводять спільні наради з постачальниками та споживачами, утворюють тимчасові союзи з конкурентами. Отже, вплив різних зацікавлених, а скоріше – залучених,

умотивованих сторін (стейкхолдерів) посилюється настільки, що стратегічне управління вимушене орієнтуватися на формування та підтримку стійкої взаємодії з різноманітними групами та індивідами, які постачають певні ресурси чи задовольняють певні потреби й інтереси підприємства, реалізуючи власні інтереси. Мова йде і про внутрішні інтереси керівництва як конкретної зацікавленої сторони, і про менеджмент як цільового стейкхолдера, який здатний підмінювати цілі підприємства своїми цілями.

Отже, головне завдання стейкхолдер-менеджменту полягає не просто у підтримці взаємовигідної взаємодії між усіма стейкхолдерами, а в пошуку механізмів підвищення ефективності спільної діяльності як цілісної системи, що передбачає інтереси всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники теоретичної концепції заінтересованих сторін вважають, що її початок поклав Е. Фріман у праці «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984) [1]. Він здійснив класифікацію стейкхолдерів і сформулював модель ведення бізнесу, засновану на створенні цінності для всіх залучених до даної сфери діяльності та гармонізації їх інтересів. Савідж Дж., Нікс Т. на початку 1990-х років проаналізували типи заінтересованих сторін [2],

Менделов А. запропонував метод ранжирування стейкхолдерів за ступенем їх впливу на корпоративну стійкість [3], Дж. Невбоулд і Дж. Луффман розділили їх за функціями на тих, хто фінансує, керує, є основним працівником, постачальником тощо [4]. Р. Мітчелл, Б. Аджл, Д. Вуд запропонували новий підхід в ідентифікації стейкхолдерів, розділивши їх за атрибутами влади, легітимності та актуальності, а також визначивши їхній вплив на менеджмент і реалізацію стратегії [5]. М. Геммані, Ф. Додс, Дж. Енайті охарактеризували феномен багатосторонніх стейкхолдерських процесів, який заохочує до дебатів тих, чий інтерес знаходиться під загрозою [6]. На початку 2000-х років дослідники Дж. Тернер, В. Крістрофер [7], Д. Волкер, К. Хампсон [8] почали приділяти увагу аналізу інтересів стейкхолдерів у проєктах, вивчаючи їх ролі, цілі, обізнаність, вплив, підтримку чи протидію. З 2010-х років такі вчені як Г. А. Мендозаа і Р. Прабгул [9], Р.К. Гомес, Л. Гомес [10] почали досліджувати інституційну структуру колективного «дерева цінностей» заінтересованих сторін - їх мережеві зв'язки і взаємовплив на основі аналізу різних альтернатив і цілей, а також механізм голосування при виявленні важливостей та переваг кожного стейкхолдера. Вони запропонували механізм прийняття рішень з урахуванням норм законів і потреб низки впливових заінтересованих сторін. Дослідники С. Фурта та Т. Саламатіна запропонували поняття «карти заінтересованих сторін» [11], у якій виділили три області – відповідальності, прямого впливу та опосередкованого впливу, а також охарактеризували міжнародні стандарти, що стосуються соціальної відповідальності, ідентифікації заінтересованих сторін та їх взаємодії.

Українські дослідники Е. Камишникова [12], Я. Лагута [13], В.Лаврененко [14] та ін. найбільшу увагу приділяють дослідженню внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів у проведенні політики корпоративної соціальної відповідальності, зокрема стосовно відчутного чи невідчутного їх впливу на компанію. Е. Камишникова зазначає, що «Стейкхолдерська теорія – відгалуження концепції КСВ» [15, с. 394] Останнім часом концепція стейкхолдер-менеджменту стала популярною й ефективною для вдосконалення управління проєктами, бо вони стають все більше залежними від зовнішніх впливів і потребують моніторингу врахування інтересів на всіх етапах виконання проєкту [16].

Виділення не розв'язаних раніше частин загальної проблеми. Наведений аналіз підходів

свідчить про те, що концепція стратегічного стейкхолдер-менеджменту багатозначна, по-різному трактується залежно від сфери застосування, стратегічних цілей організації та специфіки самих стейкхолдерів. Це сучасна концепція, яка в основу розвитку бізнесу покладає динамічний розвиток системи взаємовідносин багатьох заінтересованих учасників. Проблема полягає в тому, що необхідно розробляти стратегії так, щоб організація при всіх взаємозалежностях змогла залишити за собою ключові компетенції. Розв'язання цієї проблеми знаходиться у площині узгодження економічних інтересів усіх стейкхолдерів.

Формулювання цілей статті. На основі вивчення теоретичних підходів до обґрунтування суті концепції стейкхолдер-менеджменту показати необхідність і особливості її застосування у стратегічному управлінні організаціями в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. З нашого погляду, стратегічний стейкхолдер-менеджмент тим важливий, що в основу стратегій кладе механізм узгодження та реалізації інтересів у тривалому періоді. Отже, потрібно визначати головних учасників та їх інтереси, виходячи з того, що вони дуже різні, можливо, дуже суперечливі й можуть змінюватися під впливом різних чинників. Але саме завдяки стейкхолдерам організація отримує доступ до необхідних ресурсів, що забезпечує здатність розвиватися, бути конкурентоспроможними, отримувати прибуток. Тому відносини зі стейкхолдерами також можна вважати стратегічним ресурсом. Усе ж, з-поміж усіх інтересів головним має залишатися інтерес самої організації, а у сфері аналізу – ступінь важливості стейкхолдерів для реалізації цього інтересу. На рис. 1 показано основних стейкхолдерів більшості організацій.

Головні інтереси стейкхолдерів пов'язуються з уникненням ризиків: акціонери прагнуть гарантій досягнення поставлених цілей організації; співробітники хочуть бути впевненими у стабільному функціонуванні організації, у відсутності загрози втрати місця роботи; інвестори очікують на надійність компанії у довгостроковому періоді, на ефективність інвестицій; постачальники прагнуть зниження ризиків неплатоспроможності організації; державні органи хочуть мати достовірну інформацію щодо бізнесу і перспектив розвитку організації.



Рис.1. Ключові внутрішні та зовнішні стейкхолдери організації

**Джерело: складено автором*

Різні стейкхолдери мають неоднакове значення для організації. Ключові стейкхолдери – це внутрішні заінтересовані сторони (власники, головні менеджери, керівники функціональних підрозділів, персонал, профспілка). Найперше стратегічне завдання полягає в установленні ефективних взаємозв'язків зі стейкхолдерами організації, щоб забезпечити довіру до бізнесу й ефективно його розвивати. Управління цією довірою ґрунтується на визначенні місії організації, у якій чітко визначено ті цінності, які забезпечують упевненість акціонерів, прихильність співробітників, репутацію відповідального виробника перед суспільством, якість внутрішніх взаємовідносин. Важливо визначити, наскільки інтереси компанії відповідають інтересам стейкхолдерів, які вимоги можна задовольнити найближчим часом. Невчасне та неефективне задоволення інтересів внутрішніх стейкхолдерів може принести негативні наслідки для організації: створення негативної ділової репутації, безвідповідальність працівників, утрату зовнішніх стейкхолдерів тощо. На рис. 2 зазначено головні принципи, їх взаємозв'язок та умови ефективної взаємодії стейкхолдерів усередині організації.

Зовнішні стейкхолдери більш відокремлені й незалежні від організації, тому управління роботою з ними – ще складніше завдання, яке потребує узгодження інтересів і прийняття спільних з ними рішень. Дослідники наголошують на тому, що інтереси стейкхолдерів

можуть бути як позитивними, так і негативними, а ступінь їх впливу на організації малий або великий. Серед стейкхолдерів є такі, що підтримують організацію і мають значний вплив на її функціонування; не мають впливу на організацію, але відчують її вплив на собі; впливають на організацію і відчують значний вплив на собі; впливають на організацію і не відчують на собі її вплив або проявляють інтереси час від часу. Відносини з ними залежать від сили взаємозв'язків і таких характеристик як влада, легітимність і актуальність (рівень заінтересованості для організації). Кожного стейкхолдера важливо проаналізувати за допомогою матриці SWOT-аналізу, що дає можливість побачити як сучасний рівень важливості, так і стратегічні проблеми або переваги для підтримання зацікавленості організації у відносинах з ним на майбутнє.

Щодо формування стратегій зі стейкхолдерами у стратегічному менеджменті вже склалися певні підходи. Виділяють такі види стратегій: стратегія впливу; стратегія узгодження; стратегія управлінської прихильності інтересам стейкхолдерів [17]. Якщо перша передбачає, що відносини зі стейкхолдерами здійснюють безпосередній вплив на стійкий розвиток організації, то друга означає лише необхідність узгодження поставлених цілей і результатів, а третя – залежність стейкхолдерів від фінансових результатів організації.

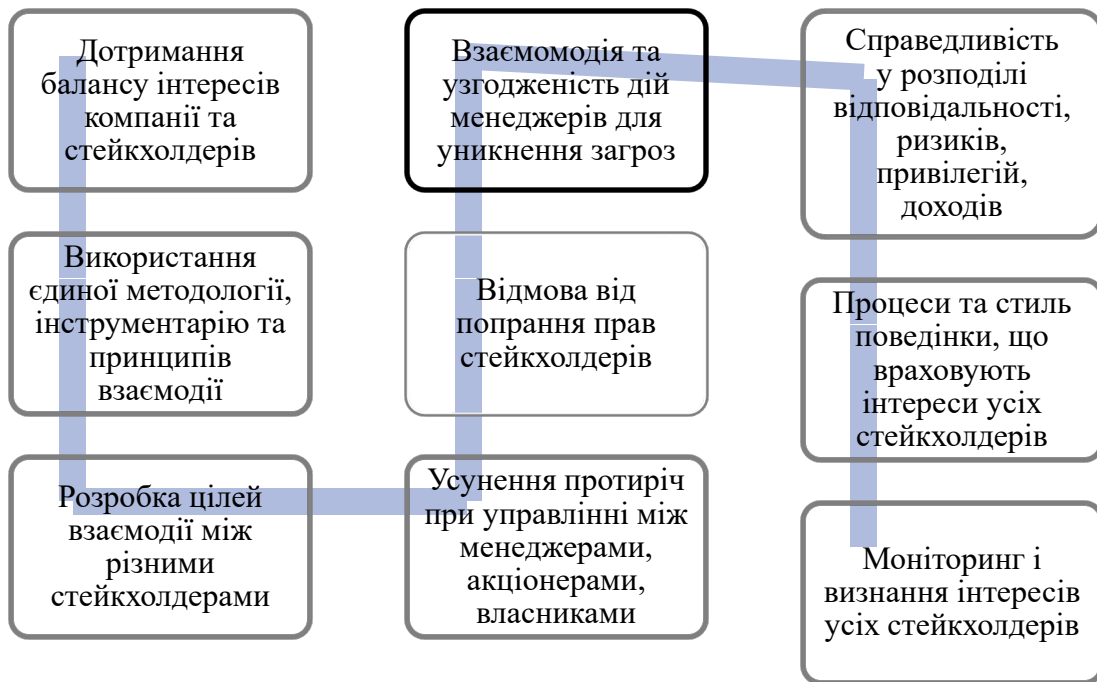


Рис. 2. Принципи взаємодії стейкхолдерів усередині організації

*Джерело: складено автором

Як зазначає Е. Камишнікова, «стейкхолдерський підхід має бути системно інтегрований в управлінську практику та використовуватися як інструмент зниження нефінансових ризиків, створення інноваційних конкурентних переваг та додаткової вартості для усіх учасників соціально-економічних відносин» [18]. Отже, повинні бути інструменти та механізми стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами. До них належать відносини, що складаються з:

1) постачальниками - програми відповідального управління ланцюгами постачання, залучення у корпоративні програми планування виробництва, що веде до збільшення продажів, доступ на нові ринки, підвищення вартості компанії, зниження репутаційних ризиків;

2) конкурентами - спільне членство у професійних спілках, торговельних об'єднаннях, спільне ведення конкуренції, що веде до створення стратегічних альянсів, трансферу технологій, посилення інформаційного обміну, розробки високотехнологічних товарів, зниження витрат та ін.;

3) споживачами - розробка програм відповідального споживання, проведення спільних заходів щодо захисту прав споживачів і підвищення їх обізнаності, відкритий маркетинг, справедливі контракти, залучення у корпоративні програми розробки та модернізації продукції. Це веде до збільшення продажів, появи можливості

доступу на нові ринки, розширення клієнтської бази, підвищення вартості компанії, підвищення лояльності клієнтів;

4) органами місцевої влади та самоврядування - програми соціального партнерства, програми розвитку територій та сприяння зайнятості за участю бізнесу та представників влади, підтримка владних антикорупційних програм, що означає підвищення ефективності взаємодії із владними структурами, підвищення репутації бізнесу.

Особливий вплив на функціонування бізнесу здійснюють державна влада й органи місцевого самоврядування. Взаємодія з ними найчастіше ґрунтується на міжособистісних взаємозв'язках і глибокому розумінні механізмів функціонування законодавчої та виконавчої влади. Підтримка бізнесу з боку держави можлива у таких формах: налагодження контактів та системи комунікацій з органами державної влади й управління; взаємодія із політичними партіями, громадськими організаціями, галузевими об'єднаннями; участь у програмах ДПП; отримання дозволів, ліцензій, державних замовлень тощо. Головною умовою успішної взаємодії держави і бізнесу повинні бути законність, відкритість, відсутність корупційних дій.

Хоч інтереси усіх стейкхолдерів не можуть повністю збігатися, все ж їх варто сприймати як єдине (суперечливе) ціле, як «коаліцію учасників бізнесу». Якщо узагальнювати усі інструменти та механізми стратегічного стейкхолдер-менеджменту, то можемо виокремити два основні

підходи – ресурсний та стосунковий. Ресурсний будується на тому, що кожна заінтересована сторона у реалізації своїх інтересів залежна від взаємодії усіх стейкхолдерів. Стосунковий підхід означає, що у процесі взаємодії створюється певний стосунковий (соціальний) капітал, який сам по собі виступає стратегічним ресурсом, оскільки забезпечує репутацію бізнесу та сприяє отриманню конкурентних переваг.

У стратегічному менеджменті вже склалися певні принципи стейкхолдер-менеджменту:

- системність взаємовідносин, що означає припущення зміни співвідношення у взаєминах заінтересованих сторін і необхідність зміни всієї системи взаємозв'язків;
- стратегічна орієнтація усіх стейкхолдерів на розробку бізнес-стратегій, що враховують інтереси, цінності і довгострокові орієнтири розвитку організації;
- взаємовигідність відносин із заінтересованими сторонами;
- балансування інтересів стейкхолдерів з метою фокусування використання ресурсів на стратегічно важливих напрямках;

- проактивність управління, спрямованого на випереджаючу ефективну зміну стосунків при зміні умов бізнесу;

- орієнтація на сталий розвиток і довгострокові взаємини;

- прозорість і підзвітність у нефінансових взаємовідносинах.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результатом ефективного стейкхолдер-менеджменту є цінність організації. Вона створюється спільними зусиллями усіх стейкхолдерів на основі їхньої взаємодії й залежить від наявності, достатності та ефективності управління всіма ресурсами та видами капіталу. Створення цінності складає основу для узгодження та гармонізації цілей усіх заінтересованих сторін і пошуку взаємовигідних шляхів їх досягнення. Стейкхолдер-менеджмент забезпечує готовність організації інвестувати в розвиток, у майбутнє своїх клієнтів і співробітників, партнерів і постачальників, забезпечувати сталий розвиток як організації, так і місцевих спільнот, здійснювати інвестиції у важливі для місцевого розвитку сфери.

Список літератури

1. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 292 p.
2. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C.J and Blair J.D. (). “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*. 1991. Vol.5. № 2. Pp. 61–75. URL: https://www.researchgate.net/profile/Grant_Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f00000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf
3. Mendelow A. Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991. Vol.5. Issue 2. 374 p.
4. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. Gower, London, 1989. 78 p.
5. Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review* 1997. 22(4): 853-888.
6. Hemmati M., Dodds F., Enayti J., McHarry J. Multistakeholder Procesess for Governance and Sustainability. London Earthscan. 2002. URL: <http://minuhemmati.net/wp-content/uploads/Hemmati-2002.pdf>
7. Turner J. R., Müller, R. The Project Manager’s Leadership Style As a Success Factor On Projects: A Literature Review. 2004. URL: https://projekter.aau.dk/projekter/files/225265908/06_The_Project_Manager_s_LeadershipStyle_as_a_Success_Factor_on_projects.pdf
8. Walker D.H.T., Hampson K.D. Implications of human capital. *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*, Blackwell Publishing, 2003. Oxford, pp. 258-95.
9. Guillermo A. Mendozaa, Prabhub R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190 DOI: 10.1080/13504500902919672
10. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L.O. M. Five-Sided Model Of Stakeholder Influence A crossnational analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701-724 DOI: 10.1080/14719031003633979
11. Фурта С.Д., Соломатина, Т.Б. Карта заінтересованих сторін - інструмент аналізу оточення бізнесу. *Всероссийский научный и общественно-просветительский журнал “Инициативы XXI века”*. 2010. №1. С. 22–27.
12. Камишнікова Е.В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 1(75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-16>
13. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного економічного мгу.од.уа/journal/2017/25-1-2017/29.pdf*
14. Лаврененко В. В. () Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені*

записки. 2017. № 14. Частина 2. Функціональна економіка. с.139-144.

15. Камишишникова Е. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 34. С. 394-400.

16. Кадикова М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проєктів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7). DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051>

1. Freeman, E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach" Boston: Pitman.

2. Savage, G. T., Nix T. W., Whitehead C.J and Blair J.D. (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders", *Academy of Management Executive* Vol.5. № 2. Pp. 61–75. URL: https://www.researchgate.net/profile/Grant_Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf

3. Mendelow, A. (1991) "Stakeholder Mapping", Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, Vol.5. Issue 2. 374 p.

4. Newbould, G., Luffman, G. (1989). "Successful business politic". Gower, London., 78 p.

5. Mitchell, R. K., B. R. Agle, and D.J. Wood. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts." *Academy of Management Review*. 22(4): 853-888.

6. Hemmati, M., Dodds F., Enayti, J., McHarry J. (2002) «Multistakeholder Procesess for Governance and Sustainability». London Earthscan URL: <http://minuhemmati.net/wp-content/uploads/Hemmati-2002.pdf>

7. Turner, J. R., Müller, R. (2004). "The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review". URL: https://projekter.aau.dk/projekter/files/225265908/06_The_Project_Manager_s_Leadership_Style_as_a_Success_Factor_on_projects.pdf

8. Walker, D.H.T., Hampson, K.D. (2003) "Implications of human capital" *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 258-95.

9. Guillermo, A. Mendozaa, Prabhub, R. «Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190 DOI: 10.1080/13504500902919672

17. Berman S. Wicks A., Kotha S., Jones T. Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance *The Academy of Management Journal*. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. 1999. Vol. 42. № 5. P. 488-506.

18. Камишишникова Е.В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 84-88.

References

10. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L. O. M. (2010) «Five-Sided Model Of Stakeholder Influence A crossnational analysis of decision making in local government» *Public Management Review*, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701–724 DOI: 10.1080/14719031003633979

11. Furta., S.D., Solomatina T.B. (2010) "Stakeholder map is a tool for analyzing the business environment". *Vserossyiskiy nauchnyi y obshchestvenno-prosvetytelskiy zhurnal "Ynytsyatyvy XXI veka"*. №1. С. 22–27.

12. Kamyshnikova, E.V. (2020). "The concept of strategic management of corporate social responsibility: problems of a systemic approach in the econom" Vol. № 1(75). DOI:

13. Lahuta Ya.N. "A stakeholder approach to corporate social responsibility of the company". *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf>

14. Lavrenenko, V. V. (2017). "Value-oriented enterprise management: resource aspects".

Vcheni zapysky. № 14. Chastyna 2. Funktsionalna ekonomika. с.139-144.

15. Kamyshnikova, E. (2017). "Stakeholder management model in the corporate social responsibility management system". *Visnyk pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky. Issue 34. С. 394-400.

16. Kadykova M., Larina S. O., Chumachenko I. V. (2019) "A method of determining the expectations of stakeholders and adjusting them in the strategic management of the project program" *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*. № 1 (7) DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051>

17. Berman S. Wicks A., Kotha S., Jones T. (1999). "Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance" *The Academy of Management Journal*. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. Vol. 42. № 5. P. 488-506.

18. Kamyshnikova, E.V. (2016). "Collaborative approach to stakeholder management in the framework of corporate social responsibility". *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. № 1. С. 84-88.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ**

Исследовано развитие теоретической концепции заинтересованных сторон, осуществлен сравнительный анализ подходов к определению и группировки стейкхолдеров в зависимости от их влияния на функционирование организации. Обосновано объективный характер возникновения стратегического стейкхолдер-менеджмента как современной концепции управления организацией, функционирующей в условиях нестабильности внешней среды. На основе анализа теоретических подходов к обоснованию сущности концепции стейкхолдер-менеджмента показана необходимость и особенности ее применения в стратегическом управлении организациями в современных условиях хозяйствования. Определена главная задача стейкхолдер-менеджмента, заключающаяся не просто в поддержке взаимовыгодного взаимодействия между всеми стейкхолдерами, а в поиске механизмов повышения эффективности совместной деятельности как целостной системы, включающей интересы всех заинтересованных сторон. На основе обобщения всех инструментов и механизмов стратегического стейкхолдер-менеджмента выделены два основных подхода - ресурсный и отношенческий. Показано, что отношенческий подход означает формирование социального капитала, который сам по себе выступает стратегическим ресурсом, поскольку обеспечивает репутацию бизнеса и способствует получению конкурентных преимуществ организации. Выявлено, что в стратегическом менеджменте уже сложились определенные принципы стейкхолдер-менеджмента: системность взаимоотношений, стратегическая ориентация всех стейкхолдеров на разработку бизнес-стратегий, учитывающих интересы, ценности и долгосрочные ориентиры развития организации; взаимовыгодность отношений с заинтересованными сторонами; необходимость балансирования интересов стейкхолдеров; проактивность управления; ориентация на устойчивое развитие и долгосрочные отношения; прозрачность и подотчетность в нефинансовых взаимоотношениях. Обосновано, что результатом эффективного стейкхолдер-менеджмента является ценность организации. Она создается совместными усилиями всех стейкхолдеров на основе их взаимодействия и зависит от наличия, достаточности и эффективности управления всеми ресурсами и видами капитала.

Ключевые слова: стратегический менеджмент; концепция стейкхолдер-менеджмента; заинтересованные стороны; ключевые стейкхолдеры; принципы стейкхолдер-менеджмента.

Summary

Zoia Halushka

**STRATEGIC STAKEHOLDER MANAGEMENT:
THEORETICAL CONCEPT AND FEATURES OF APPLICATION**

The article examines the development of the theoretical concept of stakeholders, a comparative analysis of approaches to the definition and grouping of stakeholders depending on their impact on the functioning of the organisation. The objective nature of the emergence of strategic stakeholder management as a modern concept of organisation management, operating in an unstable environment, is substantiated. Based on the analysis of theoretical approaches to substantiation of the essence of the concept of stakeholder management, the necessity and peculiarities of its application in strategic management of organisations in modern business conditions are shown. The main task of stakeholder management is identified, which is not just to maintain mutually beneficial interaction between all stakeholders, but to find mechanisms to improve the effectiveness of joint activities as a holistic system that includes the interests of all stakeholders. Based on the generalisation of all tools and mechanisms of strategic stakeholder management, two main approaches are identified - resource and relationship. It is noted that the relational approach means the formation of social capital, which in itself is a strategic resource, as it ensures the reputation of the business and promotes competitive advantage. It was found that in strategic management there are already certain principles of stakeholder management: systematic relationships, strategic orientation of all stakeholders to develop business strategies that take into account the interests, values and long-term goals of the organisation; mutual benefit of relations with stakeholders; the need to balance the interests of stakeholders; proactive management; focus on sustainable development and long-term relationships; transparency and accountability in non-financial relationships. It is substantiated that the result of effective stakeholder management is the value of the organisation. It is created by the joint efforts of all stakeholders on the basis of their interaction and depends on the availability, sufficiency and effectiveness of management of all resources and types of capital.

Keywords: strategic management; conception of stakeholder management; parties concerned; key стейкхолдери; principles of stakeholder management.