

Ю.В. Герасименко, к.е.н., доц.
Вінницький національний аграрний університет

Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект

Ідентифікація стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу – відповідальна управлінська складова підприємств, оскільки не просто знижує ризик виникнення деструктивного конфлікту в разі ігнорування інтересів та очікувань окремих груп стейкхолдерів, а сприяє налагодженню партнерських відносин, формуванню ділової репутації і виходу підприємств на міжнародні ринки. Відповідно, інтегрування концепції зацікавлених сторін у систему менеджменту сприяє створенню цінності як для підприємства, так і для стейкхолдерів.

Згідно зі стандартом AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), зобов'язання підприємства – спиратися на базовий принцип – співпричетність, який передбачає охоплення всіх зацікавлених сторін, їх право висловити свої запити, думки і бути почутими. Співпричетність же може бути досягнута при дотриманні таких принципів, як істотність, повнота, реагування.

У наукових колах розглядаються різні підходи, критерії, інструменти визначення зацікавлених сторін, і на основі проведених досліджень запропоновано акцентувати увагу на двох факторах їхнього потенційного впливу: ресурси і влада. Відповідно, обґрунтовано, що ідентифікацію стейкхолдерів і оцінку їхнього впливу доцільно здійснювати у так званому «силовому полі» між параметрами ресурсоутворюючий і владний потенціали, умовно поділивши його на три рівні впливу: низький, середній і високий. На основі цих параметрів запропоновано об'єднати групи зацікавлених сторін у чотири рольові категорії: відповідальні стейкхолдери, ділові партнери, спостерігачі, регулюючі інститути, що полегшить подальший процес вибору стратегії налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами. Крім того, подано загальну характеристику базових груп стейкхолдерів із зазначенням їхніх інтересів та очікувань, характеру впливу на підприємства.

Ключові слова: стейкхолдери; концепція зацікавлених сторін; управлінські рішення; інтереси та очікування; вплив; партнерські відносини.

Актуальність теми. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу на управлінські рішення є необхідним процесом в умовах глобалізації, де взаємодія із зацікавленими сторонами – це передумова налагодження партнерських відносин, формування ділової репутації і виходу підприємств на міжнародні ринки.

Термін «стейкхолдер» (від англ. stakeholder) буквально перекладається на українську мову як «тримач інтересів». Відповідно, необхідність ідентифікації стейкхолдерів пояснюється і тим, що інтереси та очікування різноманітних груп мають різний вектор спрямування і саме їх неврахування може призвести не просто до порушення партнерських відносин, але й набути формату деструктивного конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор. Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder concept) і її інтегрування в стратегію підприємств широко розкриваються у роботах таких зарубіжних науковців: Фрідман Р.Е. [9], Кочен Т.А. і Рубінштейн С.А. [10], Мітчелл Р.К., Агле Б.Р., Вуд Д.Дж. [11], Крік Т., Форстейтер М., Монаган Ф., Сіланпа М. [3]. «Завершальним акордом» є розробка Стандарту взаємодії із зацікавленими сторонами (Accountability Stakeholder Engagement Standard) [8].

Не залишені поза увагою питання доцільності інтеграції концепції зацікавлених сторін, інструментів ідентифікації стейкхолдерів і серед вітчизняних дослідників, що підтверджує наявність ряду публікацій: Алькема В.Г., Ботьботенко І.В. [1], Бас Ю.В. [2], Мирошніченко Ю.О., Бондар А.В. [4], Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. [5], Стрелков О. [6]. Але в той самий час вважаємо, що ступінь врахування підприємствами інтересів та очікувань стейкхолдерів, у найбільшій мірі, буде залежати від параметрів «ресурси/влада». Тому саме їх доцільно покласти в основу методики ідентифікації стейкхолдерів підприємств та оцінки їхнього впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Мета статті – окреслити теоретичні аспекти ідентифікації основних груп стейкхолдерів підприємства та оцінки їхнього впливу на процес прийняття управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder concept) – одна з науково-практичних точок зору глобальної економіки, згідно з якою корпоративне середовище – це екосистема взаємопов'язаних груп, інтереси якої потрібно враховувати і задовольняти, щоб зберегти компанію здоровою і успішною в довгостроковій перспективі [13]. Відповідно, система управління будь-якого підприємства повинна забезпечувати створення цінності також і для його стейкхолдерів.

Згідно з міжнародним стандартом ISO26000, одним із принципів соціально відповідального підприємства є повага до інтересів стейкхолдерів (поважати, враховувати і відповідати їхнім інтересам). А для цього потрібно [12, с. 15]:

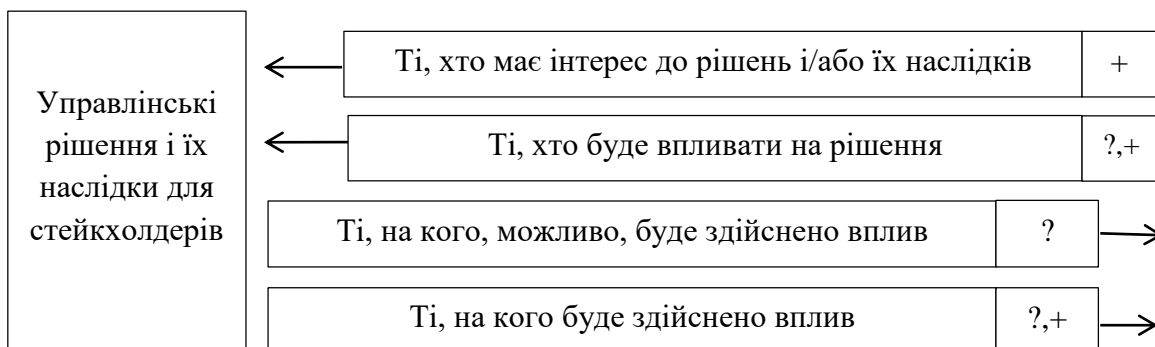
- визначити (ідентифікувати) стейкхолдерів;
- оцінити і прийняти до уваги відносну здібність стейкхолдерів взаємодіяти з підприємством і впливати на нього;
- розглянути групи стейкхолдерів, чиї інтереси можуть бути порушені рішенням чи діями, навіть якщо вони не відіграють ніякої формальної ролі в управлінні підприємством або не знають цих інтересів.

Отже, в першу чергу, потрібно визначити «Хто являється зацікавленими сторонами?». Будь-яку групу чи індивіда, зацікавлених у діяльності підприємства, оточує багато інших груп й індивідумів, також пов'язаних з ним через свої інтереси. Хоча нормативний підхід і рекомендує враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, на практиці, як правило, це навряд чи можливо. Відповідно, також навряд чи можливо, щоб одна сторона узгодила свої інтереси і дії зі всіма зацікавленими сторонами. На думку Баса Ю.В., значення мають тільки ті стейкхолдери, які реально впливають на благополуччя підприємства, і, відповідно, воно може змінити свою поведінку. Потрібно також визначити «Чого хочуть зацікавлені сторони?», тобто визначити їх інтереси. А інтереси, як правило, пов'язані з ресурсами, які вони постачають підприємству, і ресурсами, котрі вони отримують від нього (під ресурсами розуміється все, що може мати хоч якусь цінність для стейкхолдерів). І на завершальному етапі потрібно визначити «Як зацікавлені сторони добиваються реалізації своїх інтересів?». Вивчаються стратегії поведінки, метою яких є задоволення інтересів стейкхолдерів. При цьому стратегії можуть бути нападаючі (стратегія впливу), так і захисні (стратегія відповіді). Також можуть бути розраховані на одного стейкхолдера, або на цілий ряд стейкхолдерів [2].

Ідеолог і засновник класичної концепції зацікавлених сторін Фрімен Р.Е. зазначив, що стейкхолдери – це будь-які індивідууми, групи чи організації, дії яких впливають на процес прийняття рішень компанії та/або знаходяться під впливом цих рішень. До них належать: власники, споживачі, працівники, постачальники (внутрішні стейкхолдери) і уряд, конкуренти, захисники прав споживачів, екологи, громадськість, засоби масової інформації (зовнішні стейкхолдери) [9, с. 8–22]. При цьому Фрімен Р.Е. підкреслив, що без їх підтримки підприємства перестали б існувати.

Дане визначення цікаве тим, що під стейкхолдерами маються на увазі не тільки особи, наділені можливістю впливати на досягнення цілей, але і тих, інтереси яких можуть бути порушені прямо чи опосередковано результатом передбачуваної діяльності [7, с. 34]. Відповідно, на рисунку 1 наведена типологія стейкхолдерів, згідно з якою вони можуть бути поділені на чотири категорії за рівнем впливу на діяльність підприємства і їхньою зацікавленістю в обговорюваних питаннях чи результатах діяльності.

Підприємству потрібно мати справу зі всіма категоріями стейкхолдерів, але завдання менеджерів, у даному контексті, – виявити ключові зацікавлені сторони і керувати їхнім впливом таким чином, щоб знизити негативні наслідки такого впливу і посилити позитивні.



Джерело: сформовано автором на основі джерела [7]

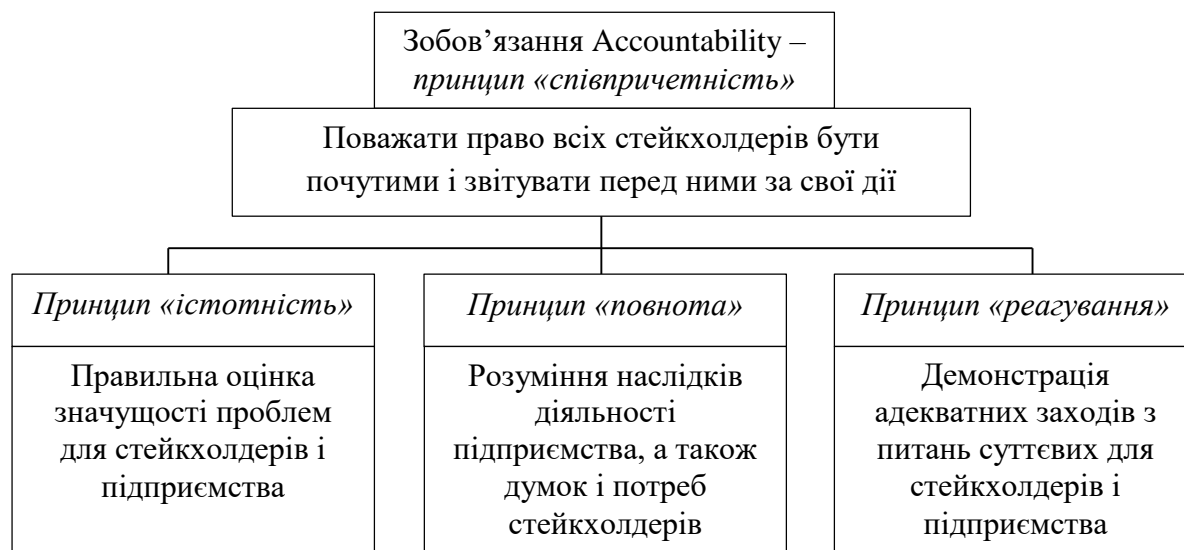
Рис. 1. Типологія стейкхолдерів підприємств

Мирошніченко Ю.О. і Бондар А.В. запропонували поділити стейкхолдерів підприємства на три групи: особи (групи/організації), на яких впливає діяльність підприємства; особи (групи/організації), перед якими у підприємства є юридичні, фінансові та операційні зобов'язання; особи (групи/організації), які можуть вплинути на результати діяльності підприємства та які приймають управлінські рішення. Крім того, авторами було розмежовано стейкхолдерів за рівнями впливу: прямий і опосередкований [4].

Стрелков О. при визначенні сутності терміна «стейкхолдер» підкреслив характер їхнього впливу: стейкхолдери – це всі зацікавлені в діяльності підприємства сторони, що мають/здійснюють позитивний чи негативний вплив на розвиток підприємства або зазнають впливу від цієї діяльності [6].

В цілому зі стандартом AA1000SES (Accountability Stakeholder Engagement Standard), стейкхолдери – це групи, які впливають на діяльність підприємства або/чи здатні відчувати на собі вплив від таких дій, продукції або послуг і пов'язаних з цим результатів. До них не входять всі ті, хто може мати просто знання або точку зору про організацію. Підприємства матимуть багато стейкхолдерів, які відрізняються типом і ступенем участі, і часто різноманітністю, а іноді суперечливістю інтересів і проблем [8, с. 34].

В цілому, в основі системи AA1000 (Accountability – підзвітність) лежить зобов'язання підприємства спиратися на базовий принцип – співпричетність (від англ. слова inclusivity), який передбачає охоплення всіх зацікавлених сторін, їх право висловити свої запити, думки і бути почутими. Співпричетність може бути досягнута при дотриманні таких трьох принципів [3, с. 15]: істотність, повнота, реагування (рис. 2).



Джерело: сформовано автором на основі джерела [3]

Рис. 2. Зобов'язання і принципи Accountability

Важливим аспектом є те, що зазначені принципи потрібно розглядати в контексті ключових питань, які люди будуть ставити, розглядаючи якість взаємодії підприємства зі стейкхолдерами [3, с. 16]:

1. «Чи це широ?» Ви проводите консультації в межах PR-активності чи дійсно серйозно хочете отримати повну і збалансовану картину істотних наслідків діяльності вашого підприємства?

2. «Чи буде інформація чесною та достовірною?» Чи справді процес взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє врахувати думки всіх зацікавлених сторін? Або може виявитися, що будуть проігноровані стейкхолдери, на яких діяльність підприємства істотно впливає? Чи існують внутрішні і зовнішні процедури, які дають підприємству можливість отримати хороше розуміння наслідків своєї діяльності і того, що їх стейкхолдери думають про це?

3. «А що це змінює?». Що ви збираєтеся робити з приводу піднятих проблем? Як це позначиться на інших аспектах вашої діяльності? Яким чином це може благотворно вплинути на ваш бізнес? Чи ви готові до змін, необхідних для того, щоб інтегрувати можливі нові напрямки в процес менеджменту і стратегію вашої компанії?

Підприємство може мати багато стейкхолдерів із виразними атрибутами і часто різними, а навіть суперечливими інтересами чи проблемами. Створення методології для систематичного визначення груп зацікавлених сторін, які сприятимуть досягненню цілей підприємства та/або залежатимуть від його результатів, має основоположне значення для вибудовування відносин із ними. Виходячи з цього, згідно зі стандартом AA1000SES, ідентифікацію стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі низки критеріїв [8, с. 17]:

- залежність – стейкхолдери, які прямо або опосередковано залежать від результатів діяльності підприємства або від яких залежить саме підприємство;
- відповідальність – стейкхолдери, перед якими підприємство має чи може мати юридичні, комерційні, виробничі або етичні/моральні зобов'язання;

- напруга – стейкхолдери, які потребують негайної уваги з боку підприємства щодо фінансових і більш широких економічних, соціальних та екологічних проблем;
- вплив – стейкхолдери, які можуть впливати на процес прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- різноманітні перспективи – стейкхолдери, погляди яких можуть привести до нового розуміння певної ситуації і визначення можливостей для дій, що не можуть виникнути в іншому випадку.

До стейкхолдерів також можна зарахувати тих, хто за допомогою норм, історичних і культурних традицій, можуть законно заявляти про свої права, а також тих, хто не має права голосу – майбутні покоління і довкілля [8, с. 17].

Первісна ідентифікація стейкхолдерів може спиратися на зовнішні джерела, такі як наукові дослідження чи експертна оцінка, а також внутрішні – знання і навички управлінського персоналу.

Простий аналіз зацікавлених сторін, як правило, рекомендується для всіх процесів планування, оскільки допоможе виявити: потенційний ризик, конфлікти і труднощі, які можуть негативно вплинути на програми, проекти і заходи; можливості і варіанти партнерства, що можуть бути вивчені і розвинуті; найбільш вразливі і відокремлені групи, які зазвичай виключені з процесу планування. У зв'язку з цим, рядом експертів запропоновано виділити чотири типи стейкхолдерів, залежно від рівня їхнього інтересу і ступеня впливу на рішення, що приймаються, а також надано загальні рекомендації щодо взаємодії із зазначеними групами [7, с. 35]:

- 1) високий рівень інтересу, але низький ступінь впливу (своєчасне, чітке інформування про рішення, що приймаються);
- 2) високий рівень інтересу і високий ступінь впливу (врахування точок зору при прийнятті управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку);
- 3) низький рівень інтересу і низький ступінь впливу (мають бути об'єктом моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна інтересів і впливу);
- 4) низький рівень інтересу і високий ступінь впливу (створення атмосфери задоволеності від взаємодії).

На основі використання запропонованої типології рекомендується здійснювати первинний аналіз зацікавлених сторін, деталізуючи тип стейкхолдера, предмет інтересу, характер інтересу («+», «-», нейтральний), ступінь впливу (шкала від 1 до 5) [7, с. 38].

Інші іноземні експерти підкреслили, що групи зацікавлених сторін можуть бути визначені на основі трьох атрибутів (влада, легітимність і терміновість), на базі яких вирізняли якісні класи стейкхолдерів [11, с. 872–879]:

- бездіяльні (їх влада проявляється у вигляді нав'язування своєї волі, але вони не мають легітимних відносин чи термінових вимог);
- дискреційні (володіють атрибутом легітимність, але не мають термінових вимог і права впливати на підприємство);
- вимогливі (мають термінові вимоги, але не мають ні влади, ні легітимності – «комарі, що дзижчать у вухах» менеджерів);
- домінуючі (володіють і владою, і легітимністю, відповідно, менеджери звертають особливу увагу на них);
- залежні (не володіють владою, але мають термінові законні вимоги);
- небезпечні (висувають термінові претензії і мають владу, але примусову, оскільки їм не вистачає легітимності);
- дефінітивні (демонструють як владу, так і легітимність, при цьому їх вимоги є терміновими, тому потребують пріоритетної уваги менеджерів).

Алькама В.Г. і Больботенко І.В. зазначили, що ідентифікацію стейкхолдерів доцільно здійснювати виходячи зі ступеня можливості впливу суб'єкта господарювання на них, розбивши цей процес на етапи [1]:

- 1) визначення переліку стейкхолдерів із використанням такого аналітичного інструменту, як карта зацікавлених сторін (stakeholder's map), на якій відображаються групи стейкхолдерів у межах трьох сфер їхнього впливу: прямого, опосередкованого та сфери повноважень/відповідальності;

- 2) визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін з використанням моделі Мендлоу, параметрами якої є «влада» (ступінь здатності впливати на суб'єкт господарювання) та «інтерес» (рівень вмотивованості такого впливу). Оцінка здійснюється за бальною шкалою від 1 до 5, а сила впливу визначається як добуток зазначених параметрів;

- 3) побудова матриці економічних інтересів груп стейкхолдерів, виходячи зі смислового аналізу ланцюга «економічні інтереси – економічні загрози» та характеристики ключових показників оцінки взаємодії суб'єкта господарювання і пріоритетних груп зацікавлених сторін;

- 4) визначення пріоритетності економічних інтересів груп стейкхолдерів шляхом парного групування;

- 5) побудова матриці балансу інтересів та розрахунок загального рівня збалансованості економічних інтересів з використанням такого аналітичного інструменту як шкала оцінки для збалансування стратегії. За підсумковим значенням цієї шкали розраховується відсоток балансування, який має становити не менше 50 %.

Доцільність використання зазначеної методики ідентифікації стейкхолдерів та оцінки їхнього впливу також підтверджують інші вітчизняні науковці, згрупувавши вищезгадані етапи у блок «аналітичний». Крім того, вони виділили у процедурі аналізу стейкхолдерів ще підготовчий, стратегічно-управлінський і контрольний блоки [5].

Кочен Т.А. і Рубінштейн С.А. окреслили такі критерії визначення стейкхолдерів [10, с. 369]:

- ступінь сприяння у забезпеченні підприємства цінними ресурсами;
- ступінь ризику недоотримання цих ресурсів через дії стейкхолдерів і рівень збитків, що може понести підприємство від таких дій або від необхідності розірвання ділових зв'язків;
- влада, яку мають стейкхолдери над підприємством.

Отже, зазначені критерії умовно охоплюють два фактори потенційного впливу зацікавлених сторін: ресурси і влада. Акцентування уваги саме на них вважаємо доцільним, оскільки від якості прийнятих рішень і ресурсного забезпечення процесу їх реалізації залежить успіх управлінської діяльності.

Відповідно, пропонуємо здійснювати ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їхнього впливу за такими параметрами:

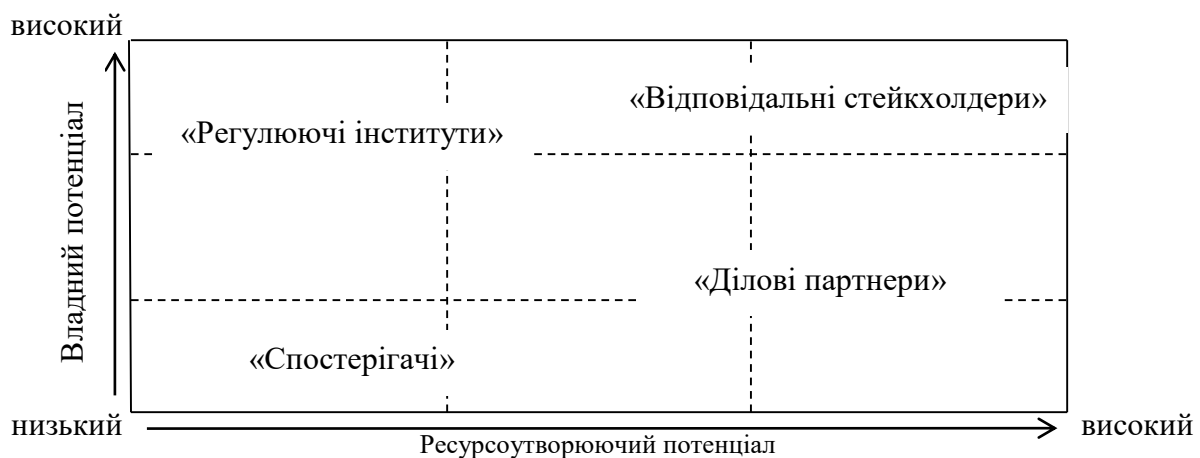
- ресурсоутворюючий потенціал – можливість впливу стейкхолдерів на ресурсне забезпечення підприємства;
- владний потенціал – можливий рівень та сфера впливу точок зору та/або дій стейкхолдерів на управлінські рішення менеджерів підприємства.

Якщо стейкхолдер одночасно має високу силу впливу за обома параметрами, то його доцільно ідентифікувати як стратегічно-важливий, інтереси якого варто враховувати на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Якщо ж стейкхолдер має високу чи середню силу впливу лише за одним із параметрів, то його можна зарахувати до розряду другорядних, і підтримувати конструктивний діалог у точках перетину інтересів. Всі інші стейкхолдери мають бути об'єктом періодичного моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна їхніх впливових позицій відносно підприємства.

На основі врахування зазначених параметрів пропонуємо об'єднати групи стейкхолдерів у чотири рольові категорії:

- «відповідальні стейкхолдери» (власники, персонал) – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи при цьому великий ресурсоутворюючий потенціал;
- «ділові партнери» (споживачі, інвестори, постачальники) – впливають на якість управлінських рішень менеджерів підприємств через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг; ресурсоутворюючий потенціал – межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера);
- «спостерігачі» (конкуренти) – оцінюють управлінський успіх підприємств за рівнем конкурентних позицій, визначаючи «слабкі місця», відповідно, ресурсоутворюючий потенціал і сила їхнього впливу – низькі (за умови прозорих «правил гри»);
- «регулюючі інститути» (територіальні громади, органи державної влади) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворюючий потенціал – низький.

Відповідно, вважаємо, що ідентифікацію стейкхолдерів і оцінку їхнього впливу доцільно здійснювати у так званому «силовому полі» між параметрами ресурсоутворюючий і владний потенціали, умовно поділивши його на три рівні впливу: низький, середній і високий (рис. 3). Для кращої візуалізації можна здійснювати оцінку за бальною шкалою, наприклад, від 0 до 5.



Джерело: розробка автора

Рис. 3. «Силове поле» ідентифікації стейкхолдерів підприємства та оцінки їхнього впливу (загальний підхід)

Чим вищий рівень ресурсотворюючого чи владного потенціалу стейкхолдера, тим більш «прискіпливим» повинно бути ставлення менеджерів підприємства до процесу задоволення їхніх інтересів та очікувань, пам'ятаючи, що характер впливу зацікавлених сторін може бути як конструктивним, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень і посиленню конкурентних позицій підприємства, так і деструктивним, що навпаки, послаблює їх.

Вважаємо, що об'єднання груп зацікавлених сторін за вищезазначеними категоріями полегшить процес вибору стратегії налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами. Але їх склад не обмежується лише тими, що наведені у таблиці 1, оскільки він буде змінюватися в часі і, звичайно, залежати від сфери діяльності підприємства, його позицій на ринку, місця локації виробничих потужностей та інших факторів.

Таблиця 1

Загальна характеристика базових груп стейкхолдерів підприємства

Категорія	Група	Інтереси та очікування	Характер впливу	
			конструктивний	деструктивний
«Відповідальні стейкхолдери»	Власники	Можливості розширення бізнесу, зростання прибутковості і вартості гудвіл	Задоволення інтересів та очікувань персоналу	Контроль через недовіру, звільнення некваліфікованого персоналу
	Персонал	Належна заробітна плата, сприятливі умови праці, справедливе відношення, соціальні гарантії, можливості самореалізації	Високий рівень креативності, професійна зацікавленість у підвищенні прибутковості роботодавця	Низька активність, висока плинність кадрів, погане «сарафанне радіо» серед потенційної робочої сили
«Ділові партнери»	Споживачі, клієнти	Асортимент і висока якість продукції (послуг), прийнятні ціни	Повторна покупка та формування лояльного ставлення до підприємства та її продукції	Надання переваги у виборі продукції (послуг) фірм-конкурентів
	Інвестори	Гарантія виконання договорів, розширення спектра партнерських зв'язків	Довгострокова співпраця, якість ресурсів	Дострокове розірвання договорів, «сарафанне радіо» серед ділових партнерів про досвід негативної співпраці
	Постачальники	Стабільні замовлення, вчасні розрахунки відповідно до умов договору		
«Спостерігачі»	Конкуренти	Вільна конкуренція без шахрайства та інших незаконних і неетичних дій, наявність конкурентних переваг	Можливість створення платформи ділового партнерства шляхом інтеграції певних процесів	Набуття конкурентних переваг на основі виявлення «слабких місць», відкрита протидія
«Регулюючі інститути»	Територіальні громади	Розвиток інфраструктури, соціальне партнерство, охорона довкілля	Створення мотиваційної платформи ведення бізнесу	«Блокування» бізнесу громадськими рухами
	Органи державної влади	Дотримання законодавства, сплата податків		Примусова реорганізація чи ліквідація підприємства

Джерело: розробка автора

Виходячи з даних таблиці 1, інтереси та очікування груп стейкхолдерів мають три основні спрямування: економічне, соціальне та екологічне, що відповідає управлінським сферам підприємств в умовах сталого розвитку.

З одного боку стейкхолдери впливають на стратегії сталого розвитку підприємств через систему професійних і ділових взаємовідносин, а з другого, – саме вони оцінюють рівень відповідності їх діяльності проголошеним стандартам ведення бізнесу з урахуванням інтересів і очікувань зацікавлених сторін. Ідентифікація ж стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу лежить в основі налагодження партнерських відносин, тобто забезпечення ціннісно-цілового балансу між інтересами та очікуваннями бізнесу і стейкхолдерів. А це можливо шляхом ведення діалогу, що дозволить з'ясувати схожість і розбіжність поглядів на вирішення проблем, зміцнити довіру до підприємства, налагодити співпрацю для досягнення поставлених цілей, об'єднати ресурси і, в цілому, сприятиме сталому розвитку.

Отже, усіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем, яка визначається підприємствами, з якими стейкхолдери мають стійкі відносини. Ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами на системній основі допоможе [2]:

- зрозуміти, які очікування є у стейкхолдерів щодо діяльності підприємства;
- отримати від стейкхолдерів інформацію, що допоможе підвищити ефективність діяльності;
- виявити приховані проблеми та загрози для підприємства;
- подолати недовіру до підприємства з боку держави, населення та ін.;
- виявити і залучити потенційних партнерів, добровольців та донорів;
- визначити нові можливості для досягнення своєї місії та цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ідентифікація стейкхолдерів та оцінка їхнього впливу є відповідальною складовою управлінської діяльності підприємств, оскільки є передумовою ведення діалогу з зацікавленими сторонами. Але після того, як підприємство визначило власну групу стейкхолдерів і їхні найсуттєвіші інтереси та очікування, можливі характер і форму впливу, потрібно розробити стратегію налагодження партнерських відносин і план комунікації. Завдання менеджерів підприємств, у даному контексті, – максимально використати потенційні можливості конструктивного впливу стейкхолдерів і нівелювати деструктивний.

Список використаної літератури:

1. Алькема В.Г. Методика оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності / В.Г. Алькема, І.В. Більботенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 375–382.
2. Бас Ю.В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю.В. Бас // Менеджмент і маркетинг. – 2013. – № 4 (32), Т. 2. – С. 115–120.
3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т.Крик, М.Форстейтер, Ф.Монаган, М.Силанна. – 2005. – 148 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.urbanecomomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf.
4. Мирошниченко Ю.О. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ / Ю.О. Мирошниченко, А.В. Бондар // Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. 5. – С. 71–74.
5. Смачило В.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / В.В. Смачило, О.М. Колмакова, Ю.В. Коломієць // Мукачівський державний університет. – 2017. – Вип. 12. – С. 348–353.
6. Стрелков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів / О.Стрелков // Схід: Економічні науки. – 2016. – № 6 (146). – С. 49–55.
7. Участие заинтересованных сторон в принятии решений: теория и практика взаимодействия. – Новокузнецк : ИнЭКА, 2018. – 120 с.
8. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [On-line]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
9. Freeman R. Edward Strategic management: a stakeholder approach / R.Freeman. – Pitman, 1984. – 279 p.
10. Kochan T.A. Toward a Stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership / T.A. Kochan, C.A. Rubinstein // Organization Science. – 2000. – Vol. 11, No. 4. – Pp. 367–386.
11. Mitchell R.K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // The Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22 (4). – Pp. 853–886.
12. Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises. – 2017. – 32 p. [On-line]. – Access mode : http://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/02/ISO-26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf.
13. What is Stakeholder theory and how does it impact an organization? [On-line]. – Access mode : <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization>.

References:

1. Al'kema, V.G. and Bol'botenko, I.V. (2014), «Metodyka ocinky rivnja ekonomichnoi' bezpeky sub'jektiv audytors'koi' dij'al'nosti», *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, Vol. 2, pp. 375–382.

2. Bas, Ju.V. (2013), «Konceptija zacikavlenyh storin u systemi korporatyvnoi' social'noi' vidpovidal'nosti», *Menedzhment i marketing*, No. 4 (32), Vol. 2, pp. 115–120.
3. Krik, T., Forstejter, M., Monagan, F. and Silanpa, M. (2005), *Vzaimodejstvie s zainteresovannymi storonami: prakticheskoe rukovodstvo po organizacii vzaimodejstvija so stekholderami*, 148 p., [On-line], available at: http://www.urbanecconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf
4. Myroshnychenko, Ju.O. and Bondar, A.V. (2018), «Model' vzajemodii' stekholderiv u real'nomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV», *Shidna Jevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnja*, Vol. 5, pp. 71–74.
5. Smachylo, V.V., Kolmakova, O.M. and Kolomijec', Ju.V. (2017), «Procedura analizu stekholderiv pidpryjemstva», *Mukachivs'kyj derzhavnyj universytet*, Vol. 12, pp. 348–353.
6. Strjelkov, O. (2016), «Rozvytok pidpryjemstva cherez urahuvannja interesiv stekholderiv», *Shid: Ekonomichni nauky*, No. 6 (146), pp. 49–55.
7. *Uchastie zainteresovannyh storon v prinjatii reshenij: teorija i praktika vzaimodejstvija* (2018), InJekA, Novokuzneck, 120 p.
8. www.accountability.org (2015), *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 40 p., [On-line], available at: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
9. Freeman, R. (1984), *Edward Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, 279 p.
10. Kochan, T.A. and Rubinstein, C.A. (2000), «Toward a Stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership», *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, pp. 367–386.
11. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *The Academy of Management Review*, Vol. 22 (4), pp. 853–886.
12. «Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises» (2017), 32 p., [On-line], available at: http://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/02/ISO-26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf
13. «What is Stakeholder theory and how does it impact an organization?», [On-line], available at: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization>

Герасименко Юлія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри аграрного менеджменту Вінницького національного аграрного університету.

Наукові інтереси:

- корпоративна соціальна відповідальність;
- креативний підхід до управління;
- етика менеджменту.

E-mail: juliavlad21@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2019.