

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА РОЗРОБКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

© 2020 **КОРЕПАНОВ Г. С., ЧЕРНЕНКО Д. І., ЧАЛА Т. Г.**УДК 331.2:338.24
JEL Classification: C1; G3; L15**Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г.**

Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних передумов і розробці концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. Визначено, що використання в Україні сучасної концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів вимагає уніфікації підходів до впровадження теорії стейкхолдерів у національну практику управління. Визначено, що понад 60 % науковців використовують термін «стейкхолдер» без посилання на будь-яку версію теорії стейкхолдерів. Наведено основні групи стейкхолдерів, якими, насамперед, є: клієнти; співробітники; місцеві громади; постачальники та дистриб'ютори; акціонери. Супутніми стейкхолдерами вважаються: ЗМІ; громадськість взагалі; ділові партнери; майбутні покоління; минулі покоління (засновники організацій); вчені; конкуренти; неурядові організації чи активісти; представники стейкхолдерів, такі як профспілки або профспілки постачальників чи дистриб'юторів; фінансисти, крім акціонерів (власників депозитів, облигацій, кредиторів); конкуренти; уряд, політики. На основі схематизації інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення розроблено концептуальну модель управління взаємодіями стейкхолдерів, яка охоплює урахування моделей взаємодії стейкхолдерів з інформаційним ресурсом, ролі громади, природи взаємовідносин із стейкхолдерами, методології систематичного визначення груп стейкхолдерів, системи міжнародних метаданих і принципів AccountAbility. Використання концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів є надійним підґрунтям для набуття конкурентних переваг тих організацій, які спільно зі стейкхолдерами здатні ефективно створювати додану вартість, покращувати загальну ефективність функціонування підприємств і сприяти сталому розвитку територіальних громад.

Ключові слова: стейкхолдери, концептуальна модель, AccountAbility, управління, зацікавлені сторони.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-144-151>

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Корепанов Георгій Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, кафедра статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Черненко Дарина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Chernenko

Чала Тетяна Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

УДК 331.2:338.24
JEL Classification: C1; G3; L15

Корепанов Г. С., Черненко Д. И., Чала Т. Г. Теоретико-методические предпосылки и разработка концептуальной модели управления взаимодействиями стейкхолдеров

Цель статьи заключается в обосновании теоретико-методических предпосылок и разработке концептуальной модели управления взаимодействиями стейкхолдеров. Определено, что использование в Украине современной концептуальной модели управления взаимодействиями стейкхолдеров требует унификации подходов к внедрению теории стейкхолдеров в национальную практику управления. Определено, что более 60 % ученых используют термин «стейкхолдер» без ссылки на определенную версию теории стейкхолдеров. Приведены основные

UDC 331.2:338.24
JEL Classification: C1; G3; L15

Korepanov G. S., Chernenko D. I., Chala T. G. The Theoretical and Methodological Backgrounds for and the Development of a Conceptual Model for Managing Stakeholder Interaction

The aim of the article is the justification of the theoretical and methodological backgrounds for and the development of a conceptual model for managing stakeholder interaction. It is determined that, in Ukraine, the use of a modern conceptual model for managing stakeholder interaction requires unifying approaches to the implementation of the stakeholder theory into national management practice. It is found out that more than 60 % of scientists use the term "stakeholder" without reference to a specific version of the stakeholder theory. The study presents the main groups of stakeholders,

группы стейкхолдеров, которыми, прежде всего, являются: клиенты; сотрудники; местные общины; поставщики и дистрибьюторы; акционеры. Сопутствующими стейкхолдерами считаются: СМИ; общественность вообще; деловые партнеры; будущие поколения; прошлые поколения (учредители организаций); ученые; конкуренты; неправительственные организации или активисты; представители стейкхолдеров, такие как профсоюзы или профсоюзы поставщиков или дистрибьюторов; финансисты, кроме акционеров (владельцев депозитов, облигаций, кредиторы); конкуренты; правительство, политики. На основе схематизации информационно-аналитического и методического обеспечения разработана концептуальная модель управления взаимодействиями стейкхолдеров, которая охватывает учет моделей взаимодействия стейкхолдеров с информационным ресурсом, роли общины, природы взаимоотношений со стейкхолдерами, методологии систематического определения групп стейкхолдеров, системы международных метаданных и принципов AccountAbility. Использование концептуальной модели управления взаимодействиями стейкхолдеров является надежной основой для получения конкурентных преимуществ тех организаций, которые совместно со стейкхолдерами способны эффективно создавать добавленную стоимость, улучшать общую эффективность функционирования предприятий и способствовать устойчивому развитию территориальных общин.

Ключевые слова: стейкхолдеры, концептуальная модель, AccountAbility, управление, заинтересованные стороны.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

Корепанов Георгий Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Черненко Дарина Игоревна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Cherненко

Чала Татьяна Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

Вступ. Концепція стейкхолдерів користується великою популярністю в наші часи, вона набула поширення серед науковців, управлінців та менеджерів. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує гнучкість і життєстійкість компанії, сприяє визначенню нових можливостей розвитку територій. Але всі стейкхолдери не мають однакового впливу, сталий розвиток залежить від здатності компаній керувати стратегічними стейкхолдерами, отже, основна функція управління стейкхолдерами – враховува-

which comprise, first of all, clients, employees, local communities, suppliers and distributors, shareholders. Related stakeholders include media; the general public; business partners; future generations; past generations (founders of organizations); scientists; competitors; non-governmental organizations or volunteers; stakeholder representatives, e. g., trade unions or trade unions of suppliers or distributors; funders, except for shareholders (owners of deposits, bonds, creditors); competitors; the government, politicians. Based on the mapping of information and analytical, and methodological support, a conceptual model for managing stakeholder interactions is developed. The model covers the accounting of models of interaction between stakeholders and information resources, the role of the community, the nature of relationships with stakeholders, the methodology for system definition of stakeholder groups, the system of international meta-data, and the AccountAbility principles. Using the conceptual model for managing stakeholder interaction is a reliable basis for obtaining competitive advantages for those organizations that, together with stakeholders, are able to effectively create added value, improve the overall efficiency of enterprises and contribute to sustainable development of territorial communities.

Keywords: stakeholders, conceptual model, AccountAbility, management.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Korepanov Georgii S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Chernenko Daryna I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Cherненко

Chala Tetyana G. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

ти запиту стратегічних стейкхолдерів, навіть якщо вони є суперечливими.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Визначення стейкхолдера змінювались із плином часу. Навіть концепція стейкхолдерів Р. Е. Фрімана (R. E. Freeman) [10], який вважається її розробником, поступово зазнавала змін. Так, Р. Е. Фріман спочатку визначив стейкхолдерів як «групи, які є життєво важливими для виживання та успіху корпорації», а потім додав принцип, який відображає

нову тенденцію в теорії стейкхолдерів. В цьому принципі, на його думку, врахування точки зору самих стейкхолдерів та їх діяльності також є дуже важливим для управління компаніями. Він зазначив: «Важливим є принцип залучення стейкхолдерів. Стейкхолдери можуть порушити позов проти директорів за невиконання певних зобов'язань» [9].

Як наслідок буму концепції стейкхолдерів та літератури, написаної на цю тему, було розроблено багато різних визначень стейкхолдерів.

Р. В. Робертс (R. W. Roberts) і Л. Махоні (L. Mahoney) [13] проаналізували 125 наукових досліджень, які стосувались стейкхолдерів, і виявили, що майже 65 відсотків «використовують термін стейкхолдер без посилання на будь-яку версію теорії стейкхолдерів». Важливо розуміти, що дослідники використовують одне і те ж слово для позначення багатьох різних понять. Це, звичайно, має негативні наслідки для обґрунтування висновків.

Використання підходу стейкхолдерів у великій різноманітності контексту викликає певну критику до цієї концепції. А. Л. Фрідман (A. L. Friedman) та С. Мілз (S. Miles) зазначили: «група авторів згуртовується навколо конкретних соціальних конструкцій реальності, що призводить до того, що автори звертаються до стейкхолдерів, не знаючи відповідних теоретичних питань, які порушувалися в інших джерелах» [11].

Водночас із популярністю з'явилося багато різних підходів до концепції стейкхолдерів, які значно перетинаються. Це призвело до запутаної ситуації та наявності протиріч у тлумаченні. Для вирішення цієї проблеми було розроблено ряд схем класифікації підходів. Найвідоміший науковий внесок, який розрізняє нормативну, дескриптивну та інструментальну складові теорії стейкхолдерів, був здійснений Т. Дональдсоном (T. Donaldson) та Л. Е. Престоном (L. E. Preston) у 1995 році [8].

Нормативна складова теорії стейкхолдерів містить положення про те, як менеджери чи стейкхолдери повинні бачити мету організації та діяти на основі певного етичного принципу. Дескриптивна складова теорії стосується того, як насправді поведуться менеджери та стейкхолдери та як вони бачать свої дії та ролі. Інструментальний аспект стосується того, як менеджери повинні діяти, якщо вони хочуть працювати задля власних інтересів. Власні інтереси зазвичай сприймаються як інтереси організації, які полягають у максимізації прибутку або вартості акцій [8]. І, якщо менеджери ставляться до стейкхолдерів відповідно до такого підходу, організація буде мати успіх у перспективі.

У вітчизняній науковій літературі не вистачає комплексних наукових досліджень, що стосуються концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних передумов та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів.

Викладення основного матеріалу. Традиційне значення стейкхолдерів – це «будь-яка група чи індивід, які можуть впливати на досягнення цілей організації» [10]. Загальна ідея концепції стейкхолдерів – це переосмислення організації. Загалом концепція полягає у тому, якою має бути організація та як її слід концептуалізувати.

А. Л. Фрідман (A. L. Friedman) [11] зазначає, що саму організацію слід розглядати як угруповання стейкхолде-

рів, а метою організації має бути управління їх інтересами, потребами та поглядами. Вважається, що таке управління стейкхолдерами виконується менеджерами фірми. Менеджери повинні, з одного боку, керувати корпорацією на користь її стейкхолдерів з метою забезпечення їх прав та участі у прийнятті рішень, а з іншого – керівництво повинно діяти як агент акціонерів для забезпечення виживання фірми для захисту довгострокових інтересів кожної групи.

Менеджери трактуються по-різному в літературі. Одні вважають їх стейкхолдерами, інші вважають їх лише співробітниками, які виконують певні обов'язки в організації. Особливий погляд має М. Аоки (M. Aoki) [4], який вважає менеджерів арбітрами між інвесторами та працівниками.

Поширеним способом розмежування різних видів стейкхолдерів є розгляд груп людей, які мають класифіковані стосунки з організацією. А. Л. Фрідман [11] зазначає, що існує чіткий взаємозв'язок між визначеннями, що стосуються стейкхолдерів, та визначенням, хто є зацікавленими сторонами.

Основними групами стейкхолдерів є:

- клієнти;
- співробітники;
- місцеві громади;
- постачальники та дистриб'ютори;
- акціонери.

Крім того, стейкхолдерами вважаються й інші групи та особи [11]:

- ЗМІ;
- громадськість взагалі;
- ділові партнери;
- майбутні покоління;
- минулі покоління (засновники організації);
- вчені;
- конкуренти;
- неурядові організації чи активісти – розглядаються індивідуально;
- представники стейкхолдерів, такі як профспілки або профспілки постачальників чи дистриб'юторів;
- фінансисти, крім акціонерів (власників депозитів, облігацій, кредиторів);
- конкуренти;
- уряд, політики.

Доцільно всі категорії груп стейкхолдерів визначити більш чітко. Наприклад, засоби масової інформації розділити на Інтернет, телебачення та друковані ЗМІ. Перевагою чіткого визначення категорій стейкхолдерів є те, що при більш гомогенному групуванні людей збільшуються шанси на їх залучення та врахування інтересів [6].

У літературі з менеджменту сучасна дискусія про відповідальність компаній бере свій початок у статті Д. Боуена (D. J. Bowen), в якій обґрунтовано, що компанії повинні переглянути свої стратегії, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти, щоб відповісти на різний тиск суспільства. Серед великої кількості статей, присвячених соціальній відповідальності компаній, особливо в США, можна виділити три течії: етична моралістська течія «Ділова етика», «Бізнес і суспільство», та «Управління соціальними проблемами» [5].

Теорія «Ділової етики» передбачає існування моральної відповідальності компаній перед суспільством та майбутніми поколіннями та говорить про те, що компанія за своєю природою є моральною основою, здатною розрізнити добро і зло, та має моральний обов'язок діяти соціально відповідально. Незважаючи на свої недоліки, цей підхід породив важливий рух навколо «етики бізнесу», і тому ми можемо знайти множини «етичних» статутів, «етичні» інвестиції, які використовують «етику» в економічних цілях.

Прихильники течії «Бізнес та суспільство» вважають, що між компанією та суспільством не існує бар'єрів: обидва знаходяться у взаємозв'язку та формуються взаємно за допомогою постійної взаємодії. Компанія підтримує з суспільством відносини, які не є виключно торговими, і це впливає з форми соціального договору, що санкціонує суспільний контроль і можливість «покарати» компанію «непокірними». Так, договори про співпрацю, що встановлюють довіру між фірмою та її стейкхолдерами, отримують конкурентну перевагу для компанії.

Течія «Управління соціальними питаннями» пропонує управління інструменти для підвищення ефективності роботи своїх компаній, враховуючи очікування, висловлені різними суб'єктами суспільства; вона відновлює багатопрофільність управління, розширюючи спектр дійових осіб і горизонт рішень; очікування стейкхолдерів інтегруються в стратегічні методи.

Насправді ці течії перетинаються, тобто те, що є корисним для компанії, теж добре для суспільства. Арчі Б. Керролл (https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll), один з найвідоміших авторів сучасної течії «Бізнесу та суспільства», розробив модель, яка посилається на англосаксонський світ і представляє чотирирівневу піраміду [7]. Кожен з її рівнів залежить від рівня, який йому передує; суспільство вимагає задоволення економічних та юридичних обов'язків, а також наявності етичної відповідальності. Ці рівні, схрещені з різними групами стейкхолдерів, можуть слугувати орієнтиром для визначення різних категорій соціальних та екологічних показників, які необхідно оцінити.

Інтеграція залучення стейкхолдерів у стратегіях сталого територіального розвитку може мати декілька форм:

- дії меценатства чи спонсорства, створення фондів: у цьому випадку відбувається розділення соціальних, екологічних та економічних дій; їх використовують як комунікаційні стратегії. Однак у деяких випадках вплив працівників на ці дії змінює економічне функціонування організації;
- дії, інтегровані в стратегію, які намагаються реалізувати соціальний та екологічний аспект в економічних рішеннях: інвестиції, концепція продукції чи процес виробництва. Цей метод має на меті зменшити ризики та покращити середньострокові економічні показники.

Для того щоб застосувати на практиці, розробити та оцінити дії соціальної відповідальності, стейкхолдери (і сама компанія) мають засоби, які є «пілотними пристроями». Серед них можна застосовувати зовнішню звітність та внутрішні заходи контролю виконання.

А. Л. Фрідман [11] стверджує: «Соціальна відповідальність бізнесу – це збільшення прибутку». Він пояснює,

що корпорації не існують у фізичній реальності, що лише люди можуть нести відповідальність, і що бізнес не несе відповідальності як такої. Він наголошує, що існує одна і єдина соціальна відповідальність бізнесу – використовувати його ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, доки він залишається в межах правил гри. Отримати прибуток – мета корпорації, яка повинна брати участь у відкритій і вільній конкуренції без обману чи шахрайства.

Ідентифікація та аналіз стейкхолдерів є невід'ємною частиною процесу планування їх залучення до процесів управління. Перелік стейкхолдерів і ступінь їхньої участі в управлінні розвитком, що оцінюється, повинні бути складені з урахуванням гендерних особливостей та прав людини. Картування стейкхолдерів повинно включати також осіб та громади, які постраждали від програм або проєктів, але не є прямими бенефіціарами.

Узагальнення й систематизація інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення дозволили розробити концептуальну модель управління залученням стейкхолдерів, яку наведено на рис. 1.

Організації, для яких залучення стейкхолдерів допомогло вирішити проблему, зазвичай шукають способи використовувати залучення як запобіжний, а не реакційний механізм. Вони починають систематично використовувати його як частину ідентифікації та управління ризиками, виявляючи, що краще розуміння відповідних стейкхолдерів приводить до більш легкого та сприйнятливого робочого середовища та покращення ефективності.

Зміна рівня та підходу до залучення стейкхолдерів з часом відбувається так, як показано на рис. 2. Із плином часу виявляється, що залучення стейкхолдерів може сприяти не тільки вдосконаленню діяльності, а й стратегічному плануванню. Залучення може стати надзвичайним джерелом інновацій та нових партнерських відносин.

Провідні компанії виявляють, що зростаючий відсоток інновацій надходить ззовні організації, а не тільки зсередини. Вони розуміють, що стейкхолдери – це надзвичайно важливий та корисний ресурс. На вищому рівні залучення стейкхолдерів досягає як стратегічної цінності, так і оперативного досвіду.

Основні компоненти плану залучення стейкхолдерів наведені на рис. 3.

Крім того, план залучення стейкхолдерів повинен задокументувати різні аспекти, пов'язані з управлінням процесом залучення, і як мінімум включати таке:

- завдання та терміни;
- контактні особи;
- використовувані технології;
- основні правила;
- ризики залучення;
- потреби в ресурсах, бюджет;
- канали зв'язку;
- моніторинг та оцінка;
- звітування про підсумки та результати взаємодії.

У табл. 1 наведений масив методик, запропонованих J. M. Bryson, M. Q. Patton, R. A. Bowman [6] для ідентифікації стейкхолдерів на етапі планування та проєктування процесу залучення.

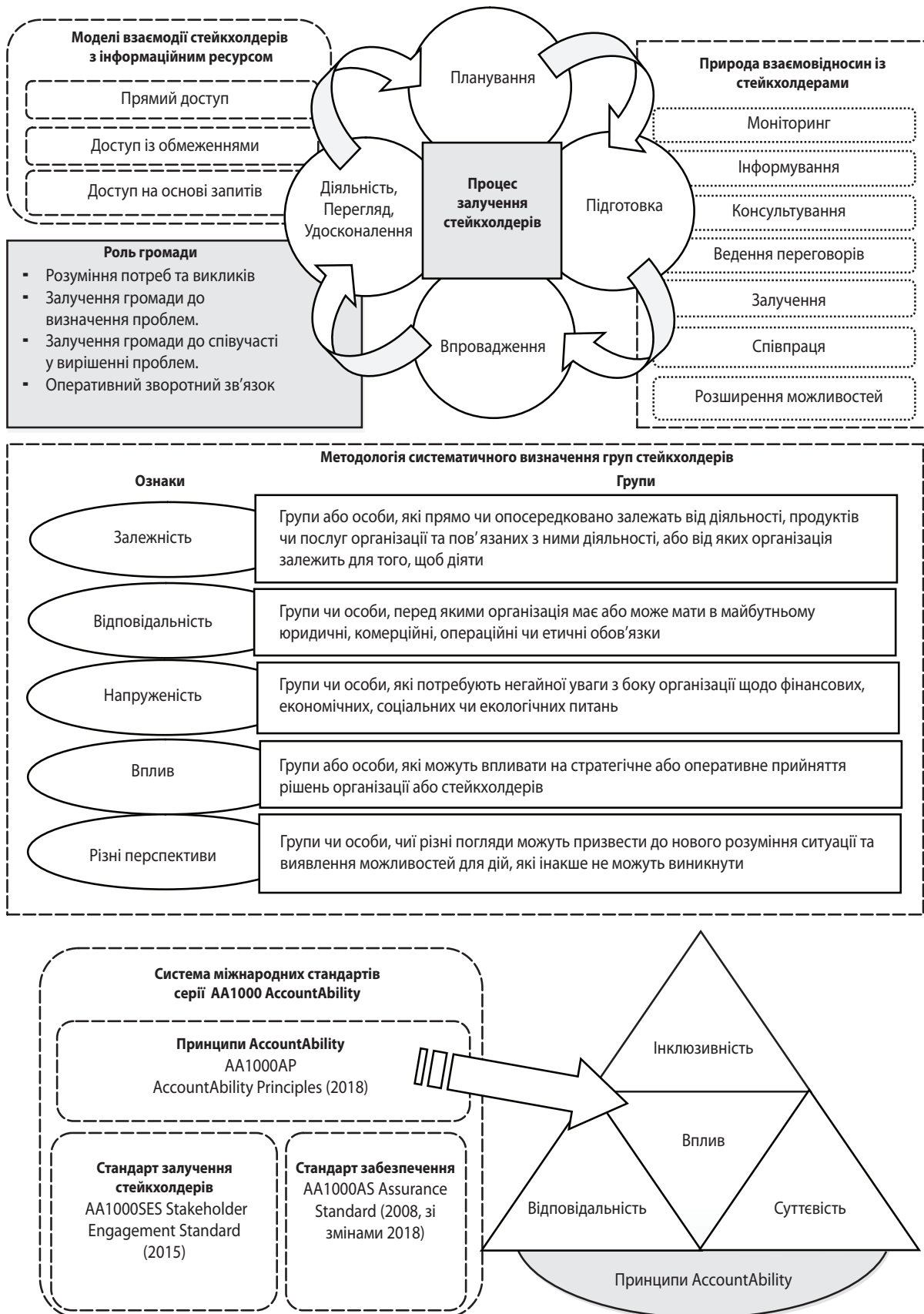


Рис. 1. Концептуальна модель управління взаємодіями стейкхолдерів

Джерело: побудовано авторами на основ [1–3; 5]

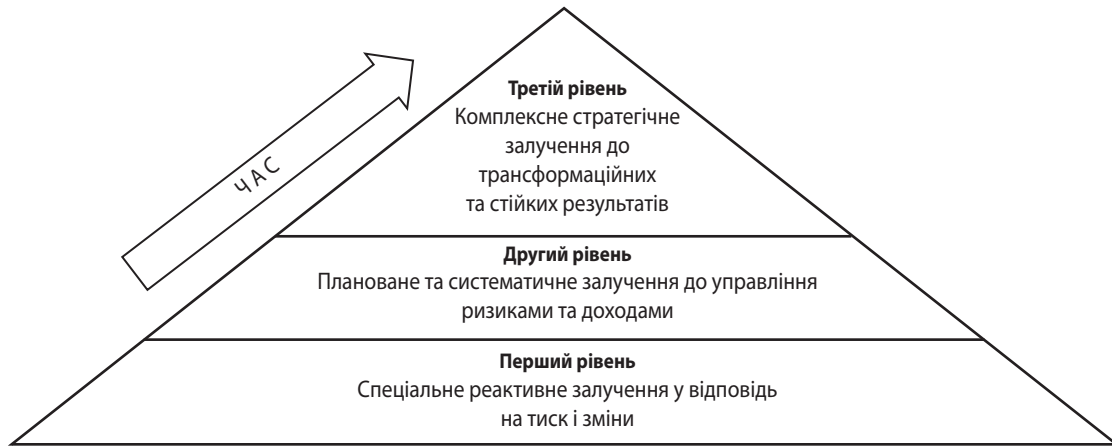


Рис. 2. Рівні залучення стейкхолдерів з часом

Джерело: побудовано авторами на основі [3]



Рис. 3. Складові плану залучення стейкхолдерів

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Таблиця 1

Приклади ідентифікації та методик аналізу стейкхолдерів

Методика	Цілі	Пояснення
1	2	3
Основна методика аналізу стейкхолдерів Basic stakeholder analysis technique	Визначення інтересів окремих стейкхолдерів у певних програмах, а також їх інтересів в ході оцінювання	Ключові питання щодо оцінювання
Матриця узгодженості, зацікавленості та впливу Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM)	Визначення основних стейкхолдерів та розроблення можливих дій щодо них	Рівень узгодженості та зацікавленості різних стейкхолдерів. Використовується як під час формулювання втручання, так і під час середньострокової або остаточної оцінки
Діаграми впливу стейкхолдерів Stakeholder influence diagrams	Визначити, як зацікавлені сторони впливають один на одного	Хто впливає на кого серед стейкхолдерів. Хто є найбільш впливовими стейкхолдерами

1	2	3
Основи влади – діаграма напрямів інтересу Bases of power – directions of interest diagram	Визначення джерела влади стейкхолдерів. Уточнення інтересів стейкхолдерів. Допомога команді планування у визначенні спільної основи для всіх груп стейкхолдерів	Цілі, які прагне досягти стейкхолдер, або інтереси, яким вони прагнуть служити, а також влада, на основі якої стейкхолдер може взяти участь у цих інтересах
Матриця планування участі Participation planning matrix	Визначення ймовірного рівня участі стейкхолдерів та взаємозв'язку оцінювачів із стейкхолдерами	Очікування щодо участі та плани дій щодо спілкування
Мережа цілей та / або їх ієрархія Purpose network or hierarch	Залучення розширеної команди до оцінювання та виявлення цілей, що виходять за межі початкової мети оцінювання	Причинно-наслідкова мережа або ієрархія цілей, що вказують, які цілі є необхідною умовою, а які допомагають досягти інших цілей. Основна мета оцінки

Джерело: складено авторами на основі [6]

Розробляючи плани участі стейкхолдерів, також важливо враховувати фактори, які можуть перешкоджати їх здатності брати участь у роботі. До таких факторів можна віднести:

- доступність місця взаємодії;
- здатність до пересування;
- наявність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ);
- терміни;
- потреба в анонімності;
- соціальні ієрархії (наприклад, стать, добробут);
- локальні конфлікти;
- відсутність спільного розуміння очікувань, звичаїв;
- релігійні переконання;
- специфічні для культури стилі спілкування;
- сімейні та інші обов'язки (час збирання врожаю, догляд за дітьми);
- потреба в мовному перекладі;
- особливі потреби осіб з інвалідністю;
- включення тих, хто представляє інтереси дітей;
- непрофесійність стейкхолдерів.

Питаннями залучення громадськості до вирішення нагальних питань сучасності займається Міжнародна асоціація громадської участі (The International Association for Public Participation – IAP2) [12].

Її місія полягає у просуванні та розширенні практики участі громадськості шляхом професійного розвитку, сертифікації, стандартизації, підтримки основних цінностей, ключових ініціатив та стратегічного партнерства по всьому світу. IAP2 пропонує враховувати та оцінювати ефективність взаємодії зі стейкхолдерами за такими напрямками:

- інформування, що передбачає надання стейкхолдерам збалансованої та об'єктивної інформації;
- консультування, що передбачає врахування думок і висновків стейкхолдерів; отримання відгуків про аналіз, альтернативи чи рішення на ключових етапах взаємодії;
- залучення, що передбачає регулярне запрошення стейкхолдерів безпосередньо впродовж процесу

оцінювання, щоб забезпечити послідовне розуміння та врахування їх проблем та інтересів;

- співпраця, що передбачає комунікацію зі стейкхолдерами для прийняття рішень протягом процесу оцінювання (тобто для розробки альтернатив та визначення бажаної позиції чи точки зору). Співпраця передбачає спільну власність організації та стейкхолдерів і тягне за собою більш високий рівень прийняття делегованих рішень;
- повноваження, що передбачають спільну відповідальність стейкхолдерів за прийняття рішень та підзвітність за результати таких рішень.

Висновки. Проактивне і системне залучення і взаємодія компанії зі стейкхолдерами може не тільки сприяти функціонуванню компанії, але і формувати потенціал для максимальної інтеграції стратегії розвитку компанії з соціальним, навколишнім і бізнес-середовищем, а також формувати системну і динамічну бізнес-модель компанії.

На практиці вплив різних сучасних теорій управління сталим територіальним розвитком створюють нову базу для переосмислення відповідних підходів та моделей управління з урахуванням їх аналізу стосовно очікувань та інтересів стейкхолдерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP–2018) // Account Ability. URL: <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf>
2. AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS–2008) // AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf
3. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES–2015) // AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
4. Aoki M. The Co-operative Game Theory of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1984. 228 p.
5. Bowen D. J., Hyams T., Goodman M., West K. M., Harris-Wai J., Yu J. H. Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement. *Clin Transl Sci*. 2017. Vol. 10 (5). P. 314–336.

6. Bryson J. M., Patton M. Q., Bowman R. A. Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Programme Planning*. 2011. Vol. 34. Issue 1. P. 1–12.

7. Carroll Archie B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008. P. 19–46. URL: https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices/link/561b229708ae044eddbb210a1/download

8. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91. URL: https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents

9. Freeman R. E. A Stakeholder Theory of Modern Corporations // *Ethical Theory and Business*, Prectice Hall, Upper Saddle River. 2004. P. 56–65.

10. Freeman R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA : Pitman, 1984. 276 p.

11. Friedman A. L., Miles S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford : OUP Oxford, 2006. 362 p.

12. International Association for Public Participation (IAP2). URL: <https://www.iap2.org/mpage/Home>

13. Roberts R. W., Mahoney L. Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research. *Business Ethics Quarterly*. 2004. Vol. 14/3. P. 399–431.

REFERENCES

AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018)". AccountAbility. <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf>

"AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008)". AccountAbility. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf

"AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015)". AccountAbility. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

Aoki, M. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1984.

Bowen, D. J. et al. "Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement". *Clin Transl Sci*, vol. 10 (5) (2017): 314-336.

Bryson, J. M., Patton, M. Q., and Bowman, R. A. "Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit". *Evaluation and Programme Planning*, vol. 34, no. 1 (2011): 1-12.

Carroll, Archie B. "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices". *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008. https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices/link/561b229708ae044eddbb210a1/download

Donaldson, T., and Preston, L. E. "The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication". *The Academy of Management Review*. 1995. https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents

Freeman, R. E. "A Stakeholder Theory of Modern Corporations". In *Ethical Theory and Business*, 56-65. Prectice Hall: Upper Saddle River, 2004.

Freeman, R. E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

Friedman, A. L., and Miles, S. *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: OUP Oxford, 2006.

International Association for Public Participation (IAP2). <https://www.iap2.org/mpage/Home>

Roberts, R. W., and Mahoney, L. "Stakeholder Concept of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research". *Business Ethics Quarterly*, vol. 14/3 (2004): 399-431.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2020 р.

■