

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 БУТНІК-СІВЕРСЬКИЙ О. Б.

УДК 65.016.2:657

Бутнік-Сіверський О. Б.

Особливості формування економічної стійкості на різних етапах функціонування підприємства

Враховуючи виключне значення стейкхолдерів у забезпеченні економічної стійкості, сформувано мету статті, яка полягає у визначенні пріоритетності їх груп на різних етапах функціонування підприємства (створення, адаптація, зростання, розвиток). Показано, що на етапі створення компанії пріоритетними стейкхолдерами виступають акціонери та кредитори як постачальники фінансових ресурсів, а також клієнти як джерело створення ринкового ресурсу. На етапі зростання ранжування стейкхолдерів повинно здійснюватися на основі їх здатності задовольняти потреби компанії на новому рівні та створювати умови для розширення інструментарію боргового фінансування. Зазначено, що сформовані високі рейтингові позиції підприємства знижують роль фінансових стейкхолдерів та актуалізують пріоритетність партнерських зв'язків, які забезпечують його інноваційний розвиток. Акцентовано увагу на тому, що загрозою втрати економічної стійкості на будь-якому етапі функціонування підприємства є корпоративні конфлікти: «агент-принципал» і «принципал-принципал», що вимагає компромісного їх вирішення. Констатовано, що формування економічної стійкості підприємств значною мірою визначається розширенням партнерських зв'язків і балансуванням інтересів стейкхолдерів. Останнє повинно ґрунтуватися на пріоритетності ресурсного внеску (обсяг, специфічність ресурсів) та можливостей впливу певної зацікавленої сторони на компанію (деструктивний, конструктивний).

Ключові слова: стейкхолдери, економічна стійкість, адаптація, зростання, розвиток, конфлікти, партнерські зв'язки.

Бібл.: 11.

Бутнік-Сіверський Олександр Борисович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку та фінансів, Інститут післядипломної освіти Національного університету харчових технологій (вул. Естонська, 8а, Київ, 03190, Україна)

УДК 65.016.2:657

UDC 65.016.2:657

Бутник-Сиверский А. Б. Особенности формирования экономической устойчивости на разных этапах функционирования предприятия

Учитывая исключительное значение стейкхолдеров в обеспечении экономической устойчивости, сформулирована цель статьи, которая заключается в определении приоритетности их групп на разных этапах функционирования предприятия (создание, адаптация, рост, развитие). Показано, что на этапе создания компании приоритетными стейкхолдерами являются акционеры и кредиторы как поставщики финансовых ресурсов, а также клиенты как источник формирования рыночного ресурса. На этапе роста ранжирование стейкхолдеров должно осуществляться на основе их способности удовлетворять потребности компании на новом уровне и создавать условия для расширения инструментария долгового финансирования. Отмечено, что сформированные высокие рейтинговые позиции предприятия снижают роль финансовых стейкхолдеров и актуализируют приоритетность партнерских связей, обеспечивающих его инновационное развитие. Акцентировано внимание на том, что угрозой потери экономической устойчивости на любом этапе функционирования предприятия являются корпоративные конфликты: «агент-принципал» и «принципал-принципал», что требует компромиссного их решения. Констатировано, что формирование экономической устойчивости предприятий в значительной степени определяется расширением партнерских связей и балансируанием интересов стейкхолдеров. Последнее должно основываться на приоритетности ресурсного вклада (объем, специфичность ресурсов) и возможностей влияния определенной заинтересованной стороны на компанию (деструктивный, конструктивный).

Ключевые слова: стейкхолдеры, интересы, экономическая устойчивость, адаптация, рост, развитие, конфликты, партнерские связи.

Библ.: 11.

Бутник-Сиверский Александр Борисович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, учета и финансов, Институт последипломного образования Национального университета пищевых технологий (ул. Эстонская, 8а, Киев, 03190, Украина)

Butnik-Sivers'kyi O. B. Features of the Formation of Economic Sustainability at Different Stages of the Enterprise's Functioning

Given the importance of stakeholders in ensuring economic sustainability, the aim of the article is to determine the priority of their groups at different stages of the enterprise's functioning (creation, adaptation, growth, development). It is shown that at the stage of creating the company, the priority stakeholders are the shareholders and creditors as providers of financial resources, as well as customers as the source of formation of the market resource. At the growth stage, stakeholders should be ranked based on their ability to meet the company's needs at the new level and create conditions for expanding the debt financing tools. It is noted that the formed high ranking positions of the enterprise reduce the role of financial stakeholders and actualize the priority of partnership relations that ensure its innovative development. Attention is focused on the fact that corporate conflicts: "agent-principal" and "principal-principal" present the threat of loss of economic sustainability at any stage of the enterprise's functioning, which requires their compromise resolving. It is stated that the formation of the economic sustainability of enterprises is largely determined by the expansion of partnership relations and balancing the interests of stakeholders. The latter should be based on the priority of the resource contribution (volume, specificity of resources) and the opportunities of the influence of a certain interested party on the company (destructive, constructive ones).

Keywords: stakeholders, interests, economic sustainability, adaptation, growth, development, conflicts, partnership relations.

Bibl.: 11.

Butnik-Sivers'kyi Oleksandr B. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Economics, Accounting and Finance, Institute of Post-Diploma Training of the National University of Food Technologies (8a Estonska Str., Kyiv, 03190, Ukraine)

Вступ. Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується невизначеністю умов господарювання, що актуалізує проблематику економічної стійкості підприємства. Спектр наукових публікацій з цієї предметної сфери сконцентрований переважно на питаннях утримання та збереження стійкого стану з варіативністю пріоритетності факторів, що його формують. При цьому дослідники мають одностайну думку, що забезпечення економічної стійкості підприємства є багатоаспектною проблемою, яка потребує всебічного розгляду та вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У численних наукових публікаціях останніх років забезпечення економічної стійкості цілком логічно пов'язують із формуванням партнерських відносин, умов взаємовигідної співпраці та задоволенням інтересів зацікавлених сторін. Сучасні управлінські концепції основним критерієм стратегічних рішень фірми визначають їх прийнятність для всіх стейкхолдерів (Ц. Бендхейм, С. Шаддокс, С. Гравес [1, с. 308], Де Віт, Р. Мейер [2, с. 67], Т. Кочан, С. Рубінштейн [3, с. 367]).

Однак інтереси зацікавлених сторін мають у багатьох випадках нелінійний характер, а взаємозв'язки між ними знаходяться у зворотній залежності. З огляду на це, варто констатувати, що частина інтересів стейкхолдерів залишиться нереалізованою у рамках певної компанії. Про описативний характер задоволення інтересів стейкхолдерів вперше конструктивно наголосили І. Джавахар та Г. Маклафлін [4], вони акцентували увагу на малоймовірному характері задоволення всіх інтересів на різних стадіях життєвого циклу організації. Емпіричні дослідження А. Лаплума, К. Сонпара, Р. Ліца [5, с. 1158], Д. Ньюбаума, С. Захри [6, с. 129–130] підтвердили різну значущість стейкхолдерів у функціонуванні сучасних компаній.

Постановка завдання. Поділяючи домінуючі на сьогодні погляди стосовно ролі зацікавлених сторін у формуванні економічної стійкості підприємства й об'єктивної необхідності забезпечення їх інтересів, автор акцентує увагу на тому, що стейкхолдерська теорія за своєю природою є прагматичною концепцією. Цей аспект визначає мету статті – визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін на різних етапах функціонування підприємства (створення, адаптація, зростання, розвиток).

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємства формується у координатах простір-час. Традиційно формат зміни параметрів підприємства у часі оцінюється кризь призму концепції його життєвого циклу. У дослідженні автор відходить від цієї концепції, оскільки:

- 1) цю концепцію не можна віднести до строгих наукових досліджень, здебільшого вона виступає консалтинговим інструментом діагностики проблем компанії та орієнтована виключно на організаційні зміни;
- 2) практика функціонування компаній свідчить, що більшість із них не переходить поступово від однієї стадії до іншої у загальновизнаному біологічному сенсі, а їх функціонування не характеризується детермінізмом стадій, відповідно, його доцільно розглядати кризь призму створення, адаптації, зростання, розвитку;
- 3) смерть компанії у концепції життєвого циклу пов'язується з віком, незважаючи на варіатив-

ність її поведінки та можливості «реінкарнації» бізнесу, авторська позиція ґрунтується на тому, що ліквідація компанії від віку не залежить.

Незважаючи на численні дослідження, результати яких свідчать, що в перші роки існування компанії схильні до передчасної смерті, практика показує, що поряд з фірмами-одноденками успішно існують фірми, засновані в XIX ст. або навіть раніше (найпотужніша американська хімічна компанія *DuPont* заснована у 1802 році; виникнення провідної страхової компанії «Лондонський Ллойдс» та торгової Ост-Індської компанії відноситься до XVII ст.).

Однак практика існування компаній свідчить, що гарантії довгострокового виживання у сучасному світі стають все більш ілюзорними. В 20–30 ті роки XX ст. ротація підприємств в індексі *Standart & Poor's (S&P)* складала близько 1,5 % на рік (тобто компанії, що потрапили у цей список, мали шанс на збереження своїх позицій мінімум протягом 65 років). Результати екстраполяції, проведеної Р. Форестером та С. Каплан, свідчать, що до кінця 2020 року середня тривалість перебування компаній в індексі *S&P-500* скоротиться до 10 років при 20 роках на початку XX ст. [7, с. 23–25]. Якщо раніше вважалося, що підприємство повинно існувати доти, поки його інвестори не сягнуть пенсійного віку (40 років), то вже на початку 80-х років XX ст. середня тривалість життя потужних підприємств стала наполовину коротшою, ніж середня тривалість людського життя. За оцінкою П. Друкера, навіть найрезультативніші компанії живуть в середньому не більше 30 років.

Стойкість підприємства на етапі створення (*start-up*) визначається обсягом і структурою початкового капіталу та можливостями генерування грошового потоку. Остання позиція визначає управлінську пріоритетність такого ланцюга: створення та пропонування цінності для споживачів – формування стійкої клієнтської бази – зростання ринкової частки. З огляду на це, можна констатувати, що економічна стійкість підприємства на початковому етапі функціонування визначається можливостями акумулювання фінансових ресурсів та формування лояльності споживачів продукції (послуг). Відповідно, ключовими стейкхолдерами на цьому етапі є акціонери та кредитори як постачальники необхідного обсягу фінансових ресурсів і клієнти – як джерело створення ринкового ресурсу, який продукує перманентний грошовий потік.

Важливо акцентувати увагу на тому, що останній є найважливішим компонентом формування економічної стійкості підприємства незалежно від стадії життєвого циклу компанії. Саме здатність бізнесу генерувати грошовий потік визначає можливості функціонування підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. З огляду на це, варто зазначити, що базовим принципом забезпечення економічної стійкості є здатність підприємства продукувати грошові потоки у майбутньому. Натомість, вітчизняна практика оцінювання стану економічної стійкості здебільшого орієнтується на показники прибутку.

На етапі створення бізнесу також важливого значення набувають можливості залучення працівників відповідного кваліфікаційного рівня, що вимагає, як мінімум, відповідних умов праці та конкурентного компенсаційного пакета. При цьому забезпечення своєчасних високоякісних поставок і збереження низьких цін і знижок передбачає

укладання гнучких угод із постачальниками. Вибір останніх значною мірою зумовлює можливості зростання цінності кінцевої продукції, а отже, зростання грошових потоків. Незважаючи на важливість працівників і постачальників, на початкових етапах розвитку бізнесу управлінські пріоритети повинні бути сконцентровані на задоволенні інтересів акціонерів, кредиторів і споживачів. Незалежно від характеру та спрямованості інвестицій, будь то матеріальні активи, людські ресурси або інтелектуальний капітал, необхідною умовою довгострокової життєздатності бізнесу є віддача, що перевищує вартість усіх витрачених ресурсів із урахуванням їх найкращого альтернативного використання.

Потреби держави та суспільства на початковому етапі функціонування підприємства традиційно вирішуються за залишковим принципом, виключно для того, щоб попередити правові чи інші репресалії. Виключенням у цьому випадку може бути ситуація, коли задоволення цих нефінансових стейкхолдерів продукує певні вигоди для бізнесу: дозволи, ліцензії, підвищення іміджу підприємства у засобах масової інформації та ін.

Етап зростання, що характеризується розширенням масштабів виробничо-господарської діяльності, актуалізує проблематику нарощення виробничих потужностей та забезпечення стабільних темпів приросту грошових потоків. Це вимагає значних інвестицій і збільшення чисельності працівників, розширення клієнтської бази та ділових зв'язків. Пріоритетність стейкхолдерів на цьому етапі визначається їх здатністю задовольняти зростаючі потреби компанії: підвищення якості робочої сили, забезпечення зростання потреби у постачанні високоякісної сировини (комплектуючих). На цьому етапі підприємства орієнтовані на збереження корпоративного авторитету, соціального статусу, максимально повного використання сформованого потенціалу та розвитку стійких мереж співробітництва.

У зв'язку з різноманіттям джерел, які використовуються компаніями для отримання фінансування масштабних проєктів, велике значення має вибір адекватного інструментарію залучення капіталу. Варто зазначити, що кожний етап функціонування підприємства характеризується певною специфікою отримання фінансових ресурсів, яка дозволяє використовувати не лише найбільш дешеві джерела фінансування, а й забезпечити подальший стійкий розвиток компанії.

На етапі зростання підприємство може використовувати боргове фінансування у повному обсязі, що супроводжується формуванням кредитної історії для зниження ставок і збільшенням обсягу позикових коштів. Тривалість періоду зростання визначає можливості розширення інструментарію боргового фінансування за рахунок облігаційних позик, що кумулятивно призводить до оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, усунення інформаційної асиметрії у відносинах з інвестиційним і банківським співтовариством. Акумуляований рівень життєздатності створює передумови для використання фінансових інструментів зарубіжних ринків капіталу (кредитні ноти (*Credit Linked Notes, CLN*), ноти участі в кредиті (*Loan Participation Notes, LPN*), еврооблігації (*Eurobonds*)). Це сприяє створенню публічної кредитної історії, що виступає на цьому етапі пріоритетним джерелом формування репутації компанії, яка

дозволяє знизити вартість залученого капіталу та формує передумови для проведення IPO (первинне розміщення акцій підприємства за відкритою підпискою – *Initial Public Offering*).

Готуючись до IPO, компанія починає займатися пошуком стратегічного або портфельного інвестора, і, найчастіше, придбання такого партнера служить додатковим поштовхом до розвитку бізнесу. Варто зазначити, що стратегічний інвестор – не лише джерело додаткових фінансових можливостей, він може привнести в компанію цінний досвід керівництва бізнесом, знання галузі та специфіки роботи. Відповідно, таке партнерство націлене на довгострокову співпрацю.

Акумулявання капіталу повинно супроводжуватися його раціональним розподілом. **Принципові** зрушення, що відбулися в класичній ресурсній парадигмі, визначають об'єктивну необхідність акцентування уваги на лише на традиційних ресурсах (матеріально-технічні, трудові), а й на інноваційних, інтелектуальних, організаційних, інформаційних, які стали визначальними в процесах забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання. На відміну від традиційних, стратегічні ресурси не закріплені за конкретними блоками певної господарської системи, не схильні до впливу з боку просторових обмежень і закону збереження речовини й енергії. Результатом взаємодії стратегічних ресурсів підприємства є володіючі більш високою стратегічною придатністю і споживчою цінністю потенційні можливості та стратегічні компетенції більш високого порядку, накопичення і використання яких забезпечує позитивний вектор розвитку суб'єктів господарювання.

Формування ресурсного забезпечення включає безпосередньо пошук, преференцію та композицію ресурсів. Під пошуком ресурсу ми розуміємо процедури визначення кількісно-якісних характеристик ресурсу, здатного забезпечити досягнення прогностичних результатів. Преференція дозволить забезпечити ранжування ресурсів і визначення серед них пріоритетних, у т.ч. шляхом порівняння, ресурсів за критерієм співвідношення «корисність / вартість». Важливим процесом є композиція, що передбачає встановлення обґрунтованих пропорцій щодо кількісно-якісних параметрів задіяних ресурсів, в результаті чого утворюється система ресурсного забезпечення.

Розвиваючи науковий апарат ресурсного підходу, науковці встановили, що дефіцит ресурсів є «обмежувачем» для формування стійких конкурентних переваг підприємства. Розуміння того, що синергетичний ефект може досягатися за рахунок об'єднання ресурсів не лише всередині підприємства, а й за його межами, продукував появу нового підходу до формування конкурентних переваг, що ґрунтується на відносинах. Система експліцитних та імпліцитних контрактів між формально незалежними економічними агентами з метою оптимального комбінування і використання ресурсів формує міжорганізаційну мережу. Співпраця в рамках міжфірмових мереж може бути мотивована як з точки зору «ринкового» підходу, так і з точки зору внутрішніх для суб'єкта ресурсів. Участь у такій мережі дозволяє оптимізувати транзакційні витрати, скоротити фінансові й інші ризики, а також отримати доступ до знань, репутації та інших ресурсів, цінних для підтримки стійких конкурентних переваг. Відносини з іншими економічними

агентами створюють передумови для виходу компанії за формальні межі бізнесу, а здатність до залучення ресурсів інших учасників ринку формує економічну стійкість підприємства.

Етап адаптації актуалізує проблематику пошуку нових можливостей задоволення попиту споживачів та нових ринкових ніш. У цей період топ-менеджмент акцентує свою увагу на економічних результатах, ігноруючи питання вимог суспільства та держави по охороні навколишнього середовища. До речі, варто зазначити, що орієнтація на задоволення вимог суспільства значною мірою визначається менталітетом власників і менеджерів, що визначає ступінь активності у реалізації заходів із підвищення екологічності діяльності та реалізації програм зв'язків з місцевим населенням. Емпіричними дослідженнями А. Барнеа та А. Рубіна доведений конфліктогенний характер реалізації екологічних проектів [8]. Він, на думку дослідників, визначається часткою власності менеджменту. У випадку низького рівня інсайдерської власності менеджмент орієнтований на отримання «репутаційних балів» від ініціювання витратних екологічних проектів. Досягнення порогового значення інсайдерської власності змінює поведінку менеджменту, а рівень екологоорієнтованих витрат знижується.

Функціонування підприємства відбувається в умовах безперервного виникнення нових обставин. Менеджмент компанії вимушений приймати рішення в умовах високого рівня невизначеності, що ускладнюється наявністю інформаційного дефіциту та асиметрії. Стан невизначеності підвищується у геометричній прогресії з віддаленням прогнозованого явища у часі. Існуючі адаптаційні механізми, що спрямовані на підтримання стану поточної стійкості, з точки зору довготривалої перспективи дають протилежний результат.

Середовище господарювання підприємства, що характеризується відносно стабільними умовами, дозволяє певний час нівелювати вплив факторів і забезпечувати стійкий стан (зворотні зміни). Однак в умовах постіндустріальної економіки цей час невпинно скорочується внаслідок дій конкурентів, зміни споживчих пріоритетів і т. д. Забезпечення стійкості вимагає якісних змін. Об'єктивна необхідність підвищення якісного рівня підприємства зумовлюється принциповою трансформацією умов господарювання, яка має прояв у зростанні ролі інтелектуалізації праці та знань як джерела створення доданої вартості; перманентності інновацій та технологічної конвергенції, мобільності галузевих структур, посиленні внутрішньогалузевої інтеграції.

Автор не ставить собі за мету поглиблення змістовного наповнення категорії «розвиток», а використовує його у загальноновизнаному форматі як набуття нових якісних ознак, процес перманентної та незворотної зміни підсистем і параметрів діяльності підприємства, які мають позитивні наслідки для його життєдіяльності.

Стадія розвитку супроводжується підвищенням рівня внутрішньоорганізаційних процесів, а її іманентними ознаками виступають інноваційність і проактивність. Вона характеризується значними темпами приросту грошового потоку. Як правило, на цьому етапі у підприємства сформований певний імідж, що нівелює проблему дефіциту фінансових ресурсів. Пріоритетними напрямками вкладення

інвестиційних ресурсів є підвищення рівня кваліфікації персоналу та нарощення інноваційного рівня виробництва. Максимальне зростання фінансових результатів у цей період супроводжується нарощенням репутаційного капіталу, що дозволяє бізнесу перейти на новий, більш якісний рівень.

Міжорганізаційна сітьова взаємодія на цьому етапі генерується наявністю сукупністю передумов, ідей та замислу, цілей, які дозволяють їх поєднати та узгодити інтереси економічних суб'єктів. Важливого значення на цьому етапі набуває створення та використання нових знань, що реалізується за рахунок такого: створення системи безперервного навчання, інтегрованого бачення розвитку організації і відкритості організації до нових ідей і думок, внутрішньоорганізаційного обміну знаннями, що опосередковується наявністю всередині організації ефективної системи обміну знаннями, яка дозволяє переглядати наявні процеси прийняття рішень і впроваджувати нові практики.

Варто також зазначити, що будь-яка стадія функціонування підприємства супроводжується внутрішньокорпоративними конфліктами інтересів, які розглядаються у площині: 1) «агент-принципал» (*principal-agent conflict*); 2) «принципал-принципал» (*principal-principal conflict*) [8, с. 15]. Загальна зацікавленість в успіху бізнесу не передбачає спільності індивідуальних цільових орієнтирів кожної групи, тобто їх конгруентності.

Управління та контроль забезпечуються функціонуванням багаторівневої ієрархії менеджерів. Конфлікт інтересів «принципал-агент» або «менеджер-власник» обумовлений тим, що, діючи строго в інтересах принципала (власника), агент (менеджер) може порушувати інтереси власні, а, діючи у власних інтересах, менеджер не орієнтований на задоволення інтересів власника. Відповідно, перший тип конфліктних ситуацій провокується управлінським опортунізмом внаслідок обмеженої раціональності менеджменту, який більше орієнтований на зростання власного добробуту, ніж на максимізацію доходів на інвестований капітал. [9, с. 10].

Під конфліктом інтересів «принципал-принципал» зарубіжні науковці розуміють [10, с. 861]: 1) різноспрямованість цільових орієнтирів міноритарних і мажоритарних акціонерів; 2) розходження поглядів на управління компанією серед найбільш впливових акціонерів. Перший тип суперечностей зумовлений ступенем дисперсії власності: між тими, хто інвестує значний обсяг капіталу і, відповідно, має більш впливові позиції при прийнятті рішень, і дрібними власниками акцій. В умовах максимізації концентрації власності зовнішні акціонери поступово консолідують контроль і самі починають функціонувати як менеджери або передають ці функції довіреному представникові, який пов'язаний з ними не посадовим окладом або формальним контрактом, а цілим комплексом економічних і некономічних інтересів. Серед напрямів усунення внутрішньокорпоративних конфліктів варто зазначити такі: зростання частки незалежних членів у Раді директорів, розширення участі управлінців у акціонерному капіталі, формування адекватного компенсаційного пакета для топ-менеджменту.

У стратегічному контексті у формуванні економічної стійкості підприємства важливого значення набуває оцінювання не лише фактичних, а й потенційних стейкхолдерів на різних ієрархічних рівнях [11, с. 251]:

- організаційному: учасники внутрішньої мережі компанії, які мають загальну її стратегію внаслідок лідерських позицій в мережі;
- галузевому: партнери з найближчого оточення підприємства, взаємодія з якими генерує зростання ринкової цінності продукції (послуг);
- суборганізаційному: міжорганізаційні мережі, кластери;
- національному: громадські групи, масмедіа, профспілки, податкові та регулюючі органи, уряд, наукові центри;
- міжнародному: міжнародні інститути й організації.

Таким чином, формування економічної стійкості підприємств значною мірою визначається розширенням партнерських зв'язків і балансуванням інтересів стейкхолдерів. Останнє має ґрунтуватися на таких позиціях: 1) пріоритетності ресурсного внеску за обсягом і специфічністю ресурсів; 2) можливостях впливу певної зацікавленої сторони на компанію (деструктивний – загрози нормальному функціонуванню; конструктивний – ефективна та тривала співпраця). Чим вище залежність стейкхолдера від підприємства, тим більше він схильний бачити загрозу своїм інтересам від тих чи інших результатів його діяльності. Безперечно, кожен стейкхолдер може і повинен мати свою власну стратегію взаємодії з компанією. Так, акціонер прагне до зростання вартості підприємства, працівник – до кар'єрного зростання та забезпечення власного добробуту тощо. Це визначає об'єктивну необхідність, з одного боку, в усобленні прагнень стейкхолдерів у вигляді стратегічних цільових орієнтирів діяльності підприємства, з іншого – їх ранжування відповідно до етапу функціонування.

Висновки. Діагностика інтересів стейкхолдерів є базисом прогнозу економічної стійкості й обґрунтування пріоритетних напрямів її забезпечення. Вона дозволяє визначити та конкретизувати причинно-наслідковий ланцюг моделі стійкого розвитку підприємства, розкрити діалектичну єдність управлінської практики та динамічності функціонування компаній. Зростання витрат на задоволення інтересів зацікавлених осіб може спровокувати скорочення бухгалтерського прибутку, але дозволяє отримати такі результати: мінімізувати конфлікти, розширити масштаби виробничо-господарської діяльності, забезпечити зростання вартості компанії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bendheim C. L., Waddock S. A., Graves S. B. Determining Best Practices in Corporate-Stakeholder Relations using Data Envelopment Analysis: An Industry Level Study. *Business and Society*. 1998. No. 37 (3). P. 306–338.
2. De Wit B., Meyer R. *Strategy Synthesis*. London: Thompson Publishers, 2009. 234 p.
3. Kochan T. A., Rubenstein S. A. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organizational Science*. 2000. Vol. 11. No. 4. P. 367–386.
4. Jawahar I. M., McLaughlin G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. 2002. No. 26 (3). P. 397–414.
5. Laplume A., Sonpar K., Litz R. Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34. P. 1152–1189.
6. Neubaum D. O., Zahra S. A. Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination. *Journal of Management*. 2006. Vol. 32. P. 108–131.
7. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
8. Jiang Y., Peng M. Are Family Ownership and Control in Large Firms Good, Bad, or Irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*. 2011. Vol. 28. No. 1. P. 15–39.
9. Utami S., Inanga E. Agency Costs of Free Cash Flow, Dividend Policy, and Leverage of Firms in Indonesia. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 2011. Vol. 33. P. 7–18.
10. Sauerwald S., Peng M. Informal Institutions, Shareholder Coalitions and Principal-Principal Conflicts. *Asia Pacific Journal of Management*. 2013. Vol. 30. No. 3. P. 853–870.
11. Bek N., Bek M., Sheresheva M., Johnston W. Perspectives of SME innovation clusters development in Russia. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2013. Vol. 28. No. 3. P. 240–259.

REFERENCES

- Bendheim, C. L., Waddock, S. A., and Graves, S. B. "Determining Best Practices in Corporate-Stakeholder Relations using Data Envelopment Analysis: An Industry Level Study" *Business and Society*, no. 37(3) (1998): 306-338.
- Bek, N. et al. "Perspectives of SME innovation clusters development in Russia" *Journal of Business and Industrial Marketing* vol. 28, no. 3 (2013): 240-259.
- De Wit B., and Meyer, R. *Strategy Synthesis* London: Thompson Publishers, 2009.
- Foster, R., and Kaplan, S. *Sozidatelnoye razrusheniye. Pochemu kompanii, «postroyennyye navechno», pokazyvayut ne luchshiyе rezultaty i chto nado sdelat, chtoby podnyat ikh effektivnost* [Creative destruction. Why companies, «built to last», do not show better results and what to do to raise their efficiency]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Jawahar, I. M., and McLaughlin, G. L. "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach" *Academy of Management Review*, no. 26(3) (2002): 397-414.
- Jiang, Y., and Peng, M. "Are Family Ownership and Control in Large Firms Good, Bad, or Irrelevant?" *Asia Pacific Journal of Management* vol. 28, no. 1 (2011): 15-39.
- Kochan, T. A., and Rubenstein, S. A. "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership" *Organizational Science* vol. 11, no. 4 (2000): 367-386.
- Laplume, A., Sonpar, K., and Litz, R. "Stakeholder theory: Reviewing a Theory That Moves Us" *Journal of Management* vol. 34 (2008): 1152-1189.
- Neubaum, D. O., and Zahra, S. A. "Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination" *Journal of Management* vol. 32 (2006): 108-131.
- Sauerwald, S., and Peng, M. "Informal Institutions, Shareholder Coalitions and Principal-Principal Conflicts" *Asia Pacific Journal of Management* vol. 30, no. 3 (2013): 853-870.
- Utami, S., and Inanga, E. "Agency Costs of Free Cash Flow, Dividend Policy, and Leverage of Firms in Indonesia" *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* vol. 33 (2011): 7-18.