

Along with the advantages in using divergent-convergent model of project development of industrial enterprises, the main problem is the definition of a spiral cycle time of transition to the next stage of implementation of the selected project. As the promotion and twisting spiral must enter the time limits for each stage of the life cycle (milestones) and impact indicators of costs incurred for the organization of work of each stage (performance security). Special attention will be paid to the moment of inflection in the presented model when changing divergence convergence process management software development project

Overall approach facilitates finding and developing ways to increase the efficiency of project implementation of enterprise software and processes at each stage of the life cycle.

Keywords: enterprise approach; management; development; software; model.

REFERENCES

1. Richard, W. Selby, ed. (2007), Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research, Wiley-IEEE Press, 834 p. DOI: 10.1109/9780470187562
2. Royce, Winston (1970), Managing the Development of Large Software Systems, available at: <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>
3. Software development: life cycle model, available at: http://itc.ua/articles/razrabotka_po_modeli_zhiznennogo_cikla_21072/
4. Grozny, I.S. (2014), Theory and practice of quality management of industrial enterprises on the basis of a coherent approach, CPU Press, Zaporozhye, 300 p. (ukr).
5. McConnell, St. (2005), Influence of iterative approach to preconditions, in: *Perfect code = Code Complete. Russian Edition*, Peter, p. 31.
6. Komov, M.S. (2009), Identification and analysis of internal reserves in the innovative activity of industrial enterprises, *Transport business in Russia*, № 7 (rus).
7. Komov, M.S. (2007), Analysis of innovative activity of the Russian Federation Industry and improving its efficiency, in: *Modern approach to topical issues: Collection of papers of candidates, graduate and doctoral students*, Publishing house of BSU, Bryansk, pp. 83-85 (rus).
8. Storonianskaya, I.Z. (2014), Financial mechanisms of convergent model of regional development, *Institute for Regional Studies of NAS NI nether Ukraine*, Lviv, 438 p. (ukr).
9. Kuzhda, T.I. & Kuzmin, O. E. (2006), Factors innovative enterprise development, *Skhid*, № 6 (78), pp. 16-20 (ukr).

© Русінова Ольга

Надійшла до редакції 13.12.2016

УДК 658.1

СТРЕЛКОВ ОЛЕКСАНДР,

аспірант, старший адміністратор ЄДЕБО

Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

У статті досліджені підходи до визначення та врахування інтересів стейкхолдерів з метою розвитку діяльності підприємства. Проведено аналіз підходів вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття "стейкхолдери підприємства". Розглянуто види стейкхолдерів за основними класифікаційними ознаками. Досліджені методи врахування інтересів стейкхолдерів підприємства.

Ключові слова: стейкхолдери підприємства; розвиток діяльності підприємства; стейкхолдер-менеджмент.

Постановка проблеми. Ключовим фактором успіху розвитку будь-якого підприємства є спроможність побудувати взаємовигідні відносини з ключовими стейкхолдерами в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами є однією з головних цілей управління підприємством та однією з найважливіших задач стратегічного менеджменту.

Невміння побудувати такі відносини призводить до втрати ринків збуту, недофінансування процесів розвитку, відсутності мотивації в персоналу, втрати доступу до ключових ресурсів, тиску з боку державних органів і суспільства.

Саме тому кожне підприємство має правильно визначити основних стейкхолдерів й узгоджувати власні дії з їхніми інтересами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам визначення та групування зацікавлених сторін присвячені наукові праці М. Бонафус, Дж. Рендторфа [1], Л. М. Нікітіної [2], М. А. Петрова [2], В. В. Саніна [4], Л. В. Фролової [5], Ю. Ю. Юрченко [5], А. В. Котлик [19] та ін.

Передумовою подальшого розвитку стейкхолдер-менеджменту стає імplementований у 2010 р. в Україні стандарт ISO 26000, який визначає коло нових питань і нові шляхи їх вирішень [6].

Відповідно до стандарту ISO 26000, підприємства повинні:

- визначити зацікавлені сторони в рішеннях та діяльності, зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати;
- розуміти та поважати інтереси та потреби зацікавлених сторін підприємства, реагувати на їхню стурбованість;
- ураховувати відносну можливість стейкхолдерів звертатися до підприємства та покладати обов'язки;
- ураховувати взаємозв'язок інтересів стейкхолдерів з інтересами суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку;
- ураховувати переконання стейкхолдерів [6].

Незважаючи на існуючі підходи до управління інтересами стейкхолдерів, загальноприйнятого вирішення зазначеної проблеми сьогодні не знайдено. Тому питання розвитку підприємства через урахування та узгодження інтересів стейкхолдерів потребують подальшого вивчення та дослідження.

Метою роботи є дослідження та аналіз підходів до розвитку підприємства через узгодження інтересів стейкхолдерів при розробці стратегії й тактики підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розвиток науки і технологій, конкуренція на основі фактора часу викликають потребу враховувати все більшу кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що впливають на функціонування як підприємств, так і секторів економіки в цілому. Однак, на думку вчених, у межах традиційного аналізу і контролю факторам зовнішнього середовища приділяється недостатньо уваги. Менеджмент, орієнтований переважно на моніторинг і поліпшення фінансових показників діяльності, не може повною мірою забезпечити стійкий розвиток системи [5]. Через це в науковому світі одним із найбільш перспективних вважається підхід до аналізу середовища, розроблений у "межах теорії стейкхолдерів".

Установлення пріоритетів щодо стейкхолдерів дозволяє визначити, яку увагу слід приділяти їм під час розробки плану управління та розвитку підприємства, вироблення стратегій і реалізації намірів. Іншими словами, ідеться про здатність підприємства визначити успішний курс розвитку в навколишньому середовищі [7].

Для виконання поставленої мети та глибшого дослідження зазначеної проблеми розглянемо основні підходи до визначення поняття "стейкхолдери підприємства" (табл. 1).

Проаналізувавши представлені в таблиці підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття "стейкхолдери підприємства", можемо зробити висновок, що всі вони розуміють під стейкхолдерами зацікавлені сторони, однак у запропонованих авторах визначення показано різну роль стейкхолдерів у діяльності підприємства, яка проявляється в задоволенні власних інтересів або у впливі на діяльність підприємства.

Тобто стейкхолдери підприємства - це всі зацікавлені в діяльності підприємства сторони, що мають/

здійснюють позитивний чи негативний вплив на розвиток підприємства або зазнають впливу від цієї діяльності.

З метою побудови стратегії врахування інтересів стейкхолдерів необхідно з'ясувати, хто є основними стейкхолдерами підприємства. Для цього розглянемо підходи різних науковців до класифікаційних ознак та визначення основних видів стейкхолдерів підприємства (табл. 2).

Вивчивши та проаналізувавши підходи до класифікації та розподілу стейкхолдерів на основні види, можемо зробити висновок, що найчастіше основних стейкхолдерів підприємства поділяють на зовнішніх та внутрішніх.

Основні групи стейкхолдерів підприємства та їхні типові інтереси подані на рис. 1.

Розглянемо підходи до врахування їхніх інтересів. Аналіз уявлень про склад й інтереси основних стейкхолдерів підприємства свідчить про наявність суперечностей між інтересами різних груп стейкхолдерів: споживачів і власників у питаннях ціноутворення; власників та органів державної влади в питаннях оподаткування тощо. Наявність таких суперечностей дає підстави для висновку про неможливість одночасного задоволення інтересів усіх стейкхолдерів і є причиною дискусій з приводу пріоритетності задоволення таких інтересів. На основі аналізу теоретичних джерел і практики діяльності підприємств виділяють три основні підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством [20].

1. Фокусування на інтересах *одного стейкхолдера* має місце, як правило, у разі підпорядкування діяльності підприємства цілям власника; концентрації уваги на таких параметрах діяльності, як прибуток, рентабельність активів і власний капітал, зростання ринкової вартості підприємства тощо. Однак надмірна орієнтація підприємства на інтереси одного зі стейкхолдерів не тільки порушує інтереси інших сторін, а й спричиняє деградацію компанії, змушуючи її шукати нові ринкові ніші, прагнути монополізації ринку або виходити з бізнесу через збитковість [20, с. 107-108].

2. Слідування інтересам *кількох ключових стейкхолдерів*. Вимагає, перш за все, класифікації стейкхолдерів за ознаками ступеня залежності компанії від стейкхолдера (або рівня влади стейкхолдера) і ступеня залежності стейкхолдера від компанії (або рівня інтересу стейкхолдера) з подальшим визначенням стратегії взаємодії з кожним із них залежно від класифікаційної групи, до якої він належить [19].

Підхід дозволяє досягти кращих результатів у довгостроковій перспективі за рахунок балансування інтересів основних із них. Водночас існує ризик того, що маніпулювання залежними від підприємства стейкхолдерами погіршить його репутацію та призведе до втрати стійкості.

3. Урахування інтересів *якнайбільшого числа стейкхолдерів*. Не обов'язково розглядати інтереси стейкхолдерів як альтернативні [19]. Інтереси усіх стейкхолдерів потенційно мають право бути взяті до уваги й при можливості - задоволені [9]. Урахування інтересів якнайбільшого числа стейкхолдерів підприємства вбачається найбільш доцільним підходом до організації взаємодії з ними. При цьому виникає нагальна потреба в розробці механізму балансування інтересів різних груп стейкхолдерів підприємства.

Для визначення груп стейкхолдерів та важливості взаємодії з ними застосовуються такі критерії [21]:

1) відповідальність - за цим критерієм визначаються стейкхолдери, перед якими у підприємства вже існують або можуть з'явитися в майбутньому зобов'язання, закріплені нормативними актами;

Таблиця 1. - Підходи до визначення поняття "стейкхолдери підприємства" (узагальнено автором)

№	Джерело	Визначення	Основна роль
1	Кадел Дж. [8]	Під стейкхолдерами розуміють осіб, організації, інституції або їхні групи, які взаємодіють з підприємством у процесі його діяльності як складові його зовнішнього або внутрішнього середовища. Стейкхолдери мають власні інтереси щодо діяльності підприємства, в обмін на задоволення яких вони надають підприємству певні ресурси (гроші, працю, виробничі ресурси, дозволи, громадське схвалення тощо).	Задоволення інтересів в обмін на певні ресурси.
2	Іванова І. [9]	Стейкхолдери – групи впливу, що існують усередині або поза компанією, які треба враховувати при здійсненні діяльності. Розглядають як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію еволюції організації.	Через задоволення інтересів відбувається еволюція організації.
3	Дойль П. [10]	Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.	Задоволення інтересу до діяльності, але не через чистий дохід.
4	Кілієвич О. [11]	Стейкхолдери – дослівно це пайовики – усі, хто має відношення до вирішення питань вироблення політики – і в середині влади, і поза владою, тобто всі, чії позиції варто брати до уваги при аналізі політичної ситуації, тому що вони можуть вплинути на процеси ухвалення і впровадження рішень.	Вирішують питання вироблення політики, здійснюють вплив на ухвалення та впровадження рішень.
5	Безручко О. [12]	Стейкхолдер – власник частки (одержувач відсотка); утримувач закладу, розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик); акціонер, учасник, тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства; у широкому сенсі – одна з фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності компанії.	Зацікавлені у фінансових та інших результатах компанії.
6	Аммарі А. [13]	Стейкхолдерами є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.	Допомагають розробляти пропозиції щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.
7	Голубева В., Слацова Ю., Трофименко С., Якимець В. [14, с. 142]	Стейкхолдер – це той, хто має репутацію, владу або інший капітал, інвестований у проект, та до певної міри приймає будь-які ризики цього проекту.	Задовольняє інтереси, інвестуючи в проекти.
8	Фурта С., Соломатіна Т. [15, с. 22]	Стейкхолдер – суб'єкт, що може позитивно або негативно вплинути на ведення бізнесу або хід виконання проекту. Стейкхолдери формують як економічне, так і людське, психологічне оточення бізнесу або окремого проекту.	Здійснює вплив на бізнес або результати проекту.
9	Фролова Л., Юрченко Ю. [5]	Стейкхолдери – це всі організації, групи або індивіди, які так чи інакше впливають на діяльність структури і від яких вона залежить.	Здійснюють вплив на діяльність.

Таблиця 2. - Види стейкхолдерів (узагальнено автором)

№	Джерело	Види стейкхолдерів та основні класифікаційні ознаки
1	Кадел Дж. [8, с. 64-65]	Виділяє вісім видів основних стейкхолдерів підприємства: власники, клієнти, партнери, постачальники, працівники, менеджери, регулюючі органи, конкуренти.
2	Фурта С., Соломатіна Т. [15]	Усіх стейкхолдерів класифікують: 1. <i>Залежно від їхніх інтересів</i> (бажання впливати на організацію) та їхньої <i>влади</i> (здатність впливати на організацію): 2. <i>На внутрішніх та зовнішніх</i> . До <i>зовнішніх</i> партнерів (стейкхолдерів) зараховують компаньйонів, власників, співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи тощо, які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників. <i>Внутрішні</i> стейкхолдери включають менеджерів, службовців, власників і раду директорів або правління, у якому представлені менеджери й власники. Один із найзначніших внутрішніх стейкхолдерів – одноособовий виконавчий орган.

Продовження табл. 2

№	Джерело	Види стейкхолдерів та основні класифікаційні ознаки
3	Словник термінів [16]	Основними стейкхолдерами підприємства є: інвестори; кредитори; менеджери підприємства; працівники підприємства; постачальники; споживачі; суспільні й державні організації.
4	Іванова І. [9]	Поділяє всіх стейкхолдерів на: <i>внутрішніх</i> (керівництво, працівники, власники, спонсори) та <i>зовнішніх</i> (державні регулятивні, законодавчі органи, правові, судові та політичні установи, а також конкуренти, місцеве населення, ЗМІ). Крім того, є групи, що знаходяться між внутрішніми та зовнішніми сторонами, до яких перш за все слід віднести клієнтів і постачальників.
5	Аммарі А. [13]	1. <i>Внутрішні і зовнішні.</i> До <i>внутрішніх</i> належать персонал (робітники та менеджери) та акціонери. До <i>зовнішніх</i> – усі інші. 2. <i>Основні та непрямі зацікавлені.</i> До <i>основних</i> належать власники, персонал, місцеві спільноти, клієнти, постачальники та бізнес-партнери. До <i>непрямих</i> – всі інші, тобто ЗМІ, професійні об'єднання, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та суспільні організації. 3. <i>За сферою впливу:</i> соціальна сфера; громадська сфера; економічна сфера; індустріальна та наукова сфери. 4. <i>За національною ознакою:</i> національні; міжнародні; мультинаціональні групи.
6	Фролова Л., Юрченко Ю. [5]	<i>За ступенем впливу:</i> – <i>первинні</i> (близьке коло), які мають легітимний і прямий вплив на бізнес (власники, клієнти, співробітники, бізнес-партнери з виробничого ланцюжка); – <i>вторинні</i> , які мають опосередкований вплив на бізнес (далеке коло): влада (місцева і державна); конкуренти; інші компанії; інвестори; місцеві спільноти, куди входять засоби масової інформації, некомерційні організації, у тому числі суспільні й благодійні, місцеві активісти, які формують суспільну думку. На мезо- і мікрорівні групують стейкхолдерів <i>відповідно до середовища: зовнішнього, бізнес-середовища, внутрішнього</i> , що дозволить спростити й уніфікувати інструментарій управління стейкхолдерами.
7	Мамонов К., Конопліна О., Гаврильченко Є. [18]	<i>Внутрішні, зовнішні та граничні стейкхолдери.</i> <i>Внутрішні</i> стейкхолдери включають керівництво підприємства, персонал, органи внутрішньогосподарського контролю. До групи <i>зовнішніх</i> стейкхолдерів відносяться споживачі, постачальники, інвестори, кредитні установи, фінансові посередники, органи державного контролю та органи, що здійснюють незалежний контроль, державні заклади та організації, суспільні організації, уряд, засоби масової інформації. До <i>граничної</i> групи стейкхолдерів відносяться місцеві органи влади. Стейкхолдерів групують за такими критеріями: 1. <i>Інституціональною формою</i> – юридичні та фізичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади та місцевого самоврядування, некомерційні організації. 2. <i>Формою взаємодії з підприємством:</i> власники, співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади й управління. 3. <i>Залежно від ступеня впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств та ступеня зацікавленості.</i> 4. <i>Залежно від ступеня впливу діяльності підприємств на стейкхолдерів</i> – основні та посередні.
8	Білоусов Д. [17, с. 55]	До складу ключових стейкхолдерів включають: – державу з її довгостроковим баченням ситуації, легітимним правом на створення інститутів й останнім часом – значними фінансовими ресурсами; – великий приватний бізнес, інтереси якого перебувають у сфері науково-технологічного розвитку, який готовий керувати ризиками, пов'язаними з новими технологічними рішеннями і залучений у міжнародний поділ праці; – організований середній бізнес, який складається з динамічних компаній, здатних до швидкої модернізації на новій технологічній базі; – наукове співтовариство.
9	Нікітіна Л. [2, с. 161]	Класифікує стейкхолдерів за сімома ознаками: – <i>за характером інституціональної форми:</i> фізичні особи, юридичні особи, які функціонують у реальному секторі економіки, фінансово-кредитні установи, органи державної влади, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації; – <i>за характером взаємодії з підприємством:</i> акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади й управління; – <i>залежно від ступеня впливу соціальної діяльності компанії:</i> близькі і далекі зацікавлені особи; – <i>залежно від ступеня впливу на здійснення соціальної діяльності компанії:</i> основні і другорядні; – <i>залежно від ступеня особистої участі в соціальній діяльності компанії:</i> активні і пасивні; – <i>залежно від приналежності до компанії:</i> внутрішні і зовнішні; – <i>залежно від функцій, що виконуються, за реалізації соціально-відповідального поводження компанії.</i>



Рис. 1. Основні групи стейкхолдерів підприємства і їхні типові інтереси
(розроблено автором на основі [5; 12]).

2) впливовість - виявлення зацікавлених сторін, які тією чи іншою мірою впливають на діяльність підприємства;

3) залежність - визначення зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано залежать від діяльності підприємства;

4) представництво - визначення кола потенційних стейкхолдерів, що можуть представляти інтереси різних груп;

5) поточні та стратегічні наміри - критерій визначення зацікавлених сторін, на яких прямо або опосередковано орієнтовані програми, заяви, проекти підприємства.

Після аналізу стейкхолдерів підприємства наступним кроком є вибір стратегії взаємодії з ними.

Організації використовують два основних методи при визначенні відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

Перший метод полягає у встановленні партнерських зв'язків зі стейкхолдерами. Важливою метою цього методу є побудова таких відносин, щоб для стейкхолдера було більш вигідно діяти в інтересах компанії, оскільки в такому разі він досягає й власних інтересів [9].

Другий метод є спробою захисту організації від невизначеності навколишнього середовища за допомо-

гою використання прийомів, призначених для стабілізації та прогнозування впливів на навколишнє середовище і, фактично, для розширення її кордонів (маркетингові дослідження, створення спеціальних відділень, що контролюють окремі сегменти навколишнього середовища, зусилля щодо забезпечення погоджувальних процедур, реклама зв'язку фірми з громадянськістю).

Останнім часом акценти управління посередниками зміщуються від захисту компанії від "сюрпризів" з боку стейкхолдерів до розглядання їх як "майже членів" самої організації [7].

Для залучення зацікавлених сторін до співпраці використовуються різні форми взаємодії. Спілкування зі стейкхолдерами відбувається як на неформальних, так і на формальних зустрічах і може мати різноманітні форми - індивідуальні зустрічі, конференції, семінари, громадські слухання, круглі столи, консультативні комітети, багатосторонні форуми, членство й участь у роботі груп, організованих у межах громади, інші асоціації тощо. Залучення зацікавлених осіб є інтерактивним, тобто двостороннім.

Для вибору методу залучення стейкхолдерів до взаємодії необхідно проаналізувати його в застосуванні до кожної групи зацікавлених сторін. Слід указати, що після

проведення діалогів із зацікавленими сторонами підприємства здійснюють роботу з практичного впровадження результатів взаємодії, тобто задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів. Уся важлива інформація, отримана від стейкхолдерів, повинна бути врахована при складанні стратегічних та поточних планів діяльності підприємств [18].

Також важливим аспектом, окрім налагоджування взаємозв'язку із зацікавленими сторонами, є збереження та закріплення цих взаємозв'язків.

Для цього використовуються різноманітні форми зв'язку, такі як особисті зустрічі, телефонні конференції, листування, включаючи підбиття підсумків взаємодії та викладення планів майбутньої співпраці. Однією з найважливіших форм зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами є складання фінансових і нефінансових звітів, звітів та проектів розвитку. Така форма взаємодії не тільки формує довіру зацікавлених сторін до підприємств, але й дозволяє залучати стейкхолдерів до взаємодії, робить їх більш відповідальними.

Висновки

Одним із найбільш перспективних підходів до аналізу середовища, яке впливає на розвиток функціонування підприємств, вважається підхід, розроблений у "межах теорії стейкхолдерів".

Для уніфікації інструментарію управління стейкхолдерами доцільно групувати їх відповідно до середовища впливу, що надає можливість розробляти стратегію взаємодії з "коаліціями впливу".

Таким чином, детальний аналіз усіх стейкхолдерів господарюючого суб'єкта та їхніх інтересів, визначення найвпливовіших та найважливіших серед них, встановлення пріоритетів щодо різних груп стейкхолдерів дозволять сформулювати ефективний план стратегічного управління розвитком підприємства, установити правильний напрямок розвитку суб'єкта господарювання, який дозволить досягти максимально можливого рівня задоволення інтересів усіх стейкхолдерів підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bonnafeous-Boucher M. Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management / Maria Bonnafeous-Boucher, Jacob Dahl Rendtorff. - Springer International Publishing, 2016. - 92 p. doi: 10.1007/978-3-319-44356-0
2. Никитина Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / Л. М. Никитина // Вестник Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та. - 2010. - № 2. - С. 23-34.
3. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник С.-Петербургского ун-та. - Серия : Менеджмент. - 2004. - № 2. - С. 51-68.
4. Санин В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании / В. В. Санин // Корпоративные финансы. - 2009. - № 2. - С. 112-132.
5. Фролова Л. В. Методологичні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі / Л. В. Фролова,

Ю. Ю. Юрченко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Серія : Економічні науки. - 2011. - № 3. - С. 206-211.

6. Стандарт ISO 26000 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.csrjournal.com.

7. Управління стейкхолдерами і співпраця з ними [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://studme.com.ua/100507117063/menedzhment/upravlenie_steykholderami_sotrudnichestvo_nimi.htm.

8. Cadle J. Business Analysis Techniques / James Cadle, Paul Debra, Paul Turner. - Swindon : British Informatics Society Limited, 2010. - 260 (XXI) p.

9. Иванова І. Аналіз стейкхолдерів [Електронний ресурс] / І. Иванова // Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва. - Режим доступу : <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=488447>.

10. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. - СПб. : Издательство "Питер", 1999. - 560 с.

11. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. - К. : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2003. - С. 17.

12. Безручко О. О. Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Безручко // Економіка підприємства. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm.

13. Аммарі А. О. Классификация стейкхолдеров на основе взаимных ожиданий / А. О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8 (134). - С. 150-155.

14. Как заставит социальные инвестиции работать на ваш бизнес / [Голубева В., Слащева Ю., Трофименко С., Якимец В.]. - М. : АКОС, 2007. - 160 с.

15. Фурта С. Д. Карта заинтересованных сторон - инструмент анализа окружения бизнеса / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина // Инициативы 21 века. - 2010. - № 1. - С. 22-28.

16. Словник термінів [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.job4you.com.ua/professions/inform_tehnologii_statistika_sotziologiya/39729/#.

17. Белоусов Д. Р. Долгосрочный научно-технологический прогноз / Д. Р. Белоусов, И. Э. Фролов // Форсайт. - 2008. - № 3 (7). - С. 54-56.

18. Мамонов К. А. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на підприємствах житлово-комунального господарства / К. А. Мамонов, О. О. Конопліна, Є. В. Гавриличенко // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 8 (158). - С. 127-134.

19. Котлик А. В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством / А. В. Котлик // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку. - Харків, 2014. - С. 102-106.

20. Гурков И. Б. Условия устойчивого развития коммерческой фирмы / И. Б. Гурков // Экономическая наука современной России. - 2011. - № 3 (54). - С. 100-113.

21. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Електронний ресурс] / [Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Могаган и др.] ; [пер. с англ.]. - Режим доступу : www.accountability.org.uk.

Стрелков Александр,

аспирант, старший администратор ЕГЭБО

Киевской государственной академии водного транспорта имени гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

В статье исследованы подходы к определению и учету интересов стейкхолдеров с целью развития деятельности предприятия. Проведен анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к определению

поняття "стейкхолдери підприємства". Розглянуті види стейкхолдерів згідно основним класифікаційним ознакам. Досліджені методи урахування інтересів стейкхолдерів підприємства.

Ключеві слова: стейкхолдери підприємства; розвиток діяльності підприємства; стейкхолдер-менеджмент.

Strelkov Oleksandr,

graduate student of Kyiv State Maritime academy named after hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi

THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE ACCORDING TO THE STAKEHOLDERS INTEREST

The article deals with analysis of stakeholders interest in order to develop enterprise. The article provides the analysis terms of domestic and international scientific definitions of 'enterprise stakeholders' and their species on the main classification criteria. The methods into account the interests of stakeholders of the enterprise were analysed.

The key factor of any successful business is the ability to build mutually beneficial relationships with key stakeholders in the external and internal environment.

Moreover, the main goals of the effective management, strategic planning of the company are also effective relationships with stakeholders. Inability to build the leads relationship is leading to loss the market; processes of underfunding, lack of motivation among staff is also the problem of an ineffective company. That's why every company should correctly identify major stakeholders and coordinate their actions with their interests.

The article noted, that a detailed analysis of all the stakeholders of their interests, determine the most influential and the most important among them, setting priorities for various stakeholder groups will formulate an effective plan of the strategic development management company, for the correct direction of the entity that will achieve maximum possible level of satisfaction of the interests for all stakeholders of the company.

Keywords: enterprise stakeholders; the development of the enterprise; stakeholder management.

REFERENCES

1. Bonnafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D. (2016), Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management, *Springer International Publishing*, 92 p. doi: 10.1007/978-3-319-44356-0.
2. Nikitina, L.M. (2010), Classification of stakeholders in the process of formation of socially responsible behavior of companies, *Bulletin of the North Caucasus State Techn. University*, № 2, 23-34 (rus).
3. Petrov, M. (2004), Stakeholder theory: the practical application, *Vestnik St. Petersburg University, Series: Management*, № 2, 51-68 (rus).
4. Sanin, V. (2009), Balance and conflict of interests of the stakeholders in the strategic and business plans of the company, *Corporate finansy*, № 2, 112-132 (rus).
5. Frolova, L.V. & Yurchenko, Yu. Yu. (2011), Methodological approaches to the analysis and management of stakeholder in wholesale trade, *Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named. M. Tugan-Baranovskoho.- Series: Economical sciences*, № 3, 206-211 (ukr).
6. The ISO 26000, available at: www.csjournal.com.
7. Manage stakeholders and working with them, available at: http://studme.com.ua/100507117063/menedzhment/upravlenie_steykholderami_sotrudnichestvo_nimi.htm
8. Cadle, James & Debra, Paul & Turner, Paul (2010), Business Analysis Techniques, *British Informatics Society Limited*, Swindon, 260 (XXI) p. (eng).
9. Ivanova, I. (2009), Analysis of stakeholders, *Kharkiv National Agrarian University*, available at: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=488447>
10. Doyle, Peter (1999), Management: Strategy and Tactics [translate.], *Peter Press*, St. Petersburg, 560 p. (rus).
11. Kiliyevych, O. (2003), English-Ukrainian Glossary of terms and concepts of policy analysis and economics, *Osnovy Publishing*, Kyiv, p. 17 (ukr).
12. Bezruchko, O.O. (2010), Values interests of stakeholders in the management of enterprises, *Business enterprises*, available at: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm
13. Ammari A.O. (2012), Classification stakeholders based on mutual expectations, *Actual problems of economy*, № 8 (134), 150-155 (ukr).
14. Golubeva, V. & Slaschova, Yu. & Trofimenko, S. & Yakimets, V. (2007), How to make social investments to work for your business, AKOS Publishing, Moscow, 160 p. (rus).
15. Furta, S.D. & Solomatina, T.B. (2010), Card stakeholders - business analysis tool environment, *Initiative of the 21st century*, № 1, 22-28 (rus).
16. Glossary. E-resource, available at: http://www.job4you.com.ua/professions/inform_tehnologii_statistika_sotziologiya/39729/#
17. Belousov, D.R. & Frolov, I.E. (2008), Long-term Science and Technology Forecast, *Foresight*, № 3 (7), 54-56 (rus).
18. Mamonov, K. & Konoplina, O. & Gavrilenko, Ye. (2014) Theoretical and methodological provisions and features of formation of stakeholders in enterprises Housing, *Actual problems of economy*, №8 (158), 127-134.
19. Kotlik, A.V. (2014), Approaches to take into account the interests of stakeholders in the management of the enterprise, in: *Economy: current problems and prospects of development*, W.p., Kharkiv, 102-106 (ukr).
20. Gurkov, I.B. (2011), Terms of sustainable development of commercial companies, *ENSR*, № 3 (54), 100-113 (rus).
21. Creek, T. & Forsteyer, M. & Monaghan, F. et al (2005), From words to deeds. Stakeholder engagement, A Practical Guide to the organization of interaction with stakeholders [trans. from english], available at: www.accountability.org.uk.