

УДК 339.09

РУСІНОВА ОЛЬГА,

кандидат економічних наук, доцент Європейського університету, м. Київ

ДИВЕРГЕНТНО-КОНВЕРГЕНТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано дивергентно-конвергентний підхід до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства, в основі якого лежить спіральна модель життєвого циклу проекту розвитку, кожна стадія якого ідентифікується за допомогою розробленої системи показників результативності виконаного плану робіт та витрачених ресурсів. На відміну від існуючих, запропонований підхід дозволяє в часі визначити необхідність розширення обсягів забезпечення або його скорочення (перехід дивергенції процесів забезпечення проектів розвитку в конвергенцію), що пояснюється розрахунком доцільності підтримання виведених на ринок проектів розвитку.

Ключові слова: підприємство; підхід; управління; розвиток; забезпечення; модель.

Постановка проблеми. Розвиток підприємства, як і кожної складної системи, може відбуватися як за позитивним вектором у бік збільшення масштабів виробництва, нарощення обсягів випуску продукції, у результаті чого зростання основних економічних показників діяльності, так і за негативним - у бік скорочення виробничої діяльності, зменшення асортименту продукції, наслідком чого є скорочення частки присутності на ринку, аж до повної ліквідації організації. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства визначається необхідний обсяг щодо забезпечення його розвитку, або поточних проектів розвитку: у виробничій або невиробничій сфері.

Питання забезпечення розвитку є першочерговими, вони визначають здатність та можливість щодо реалізації обраних стратегічних ініціатив, масштаб їх впровадження та довготривалість існування. Тому від управління процесами забезпечення розвитку залежить результат втілення на практиці проектів розвитку - від стадії зародження ідеї до масового виробництва, якщо це стосується продуктивних інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій проблеми. Проблему вирішення підвищення ефективності управління забезпеченням розвитку підприємства підіймали у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, зокрема Р. Л. Акоф, І. Ансофф, П. Дойль, П. Друкер, Г. Мінцберг, Ш. Річард [1], Р. Вінстон [2], М. Комов [3] та ін. Більш ґрунтовному дослідженню цієї проблеми присвятили свої праці О. І. Амоша, І. В. Алексєєв, Б. М. Андрушків, Т. В. Гринько, І. С. Грозний [4], О. Є. Кузьмін та Т. І. Кужда [9], О. М. Тридід та інші.

Проте, як показав критичний аналіз робіт з окресленої тематики, найчастіше вивчалися питання, пов'язані з формуванням та розподілом ресурсів, що забезпечують діяльність підприємств, пошуком джерел виникнення капіталу, балансування залучених та власних коштів тощо. Не заперечуючи цінності існуючих досліджень, зауважимо, що невирішеною залишається проблема з управління забезпеченням розвитку залежно від стадії реалізації проекту розвитку, прозорість та чіткість процесів розподілу ресурсів та відповідного

управлінського інструментарію (контрольних точок), який би визначав актуальність із розширення або згорання процесів забезпечення залежно від стадії проходження проектів розвитку.

Метою роботи є розробка дивергентно-конвергентного підходу до управління забезпеченням розвитку промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі існує декілька моделей, за якими може відбуватись реалізація стратегічних заходів (проектів) розвитку. Серед найпоширеніших (з точки зору супроводжуваних процесів забезпечення) можна виділити такі: каскадна (водоспадна) або послідовна; ітеративна або інкрементальна - еволюційна (гібридна, змішана); спіральна або модель Боема [1]. Далі розглянемо детальніше кожну з названих.

1. Каскадна (водоспадна) модель. Розробником моделі вважається В. В. Ройс [2]; в її рамках він запропонував послідовне (у часі) й одноразове виконання всіх фаз проекту із жорстким (детальним) попереднім плануванням у контексті обґрунтованих і визначених вимог до проекту (рис. 1).

На рис. 1 представлено класичні стадії каскадної моделі життєвого циклу проекту, де перехід з однієї фази до іншої представляє вихід, а для іншої вхід. Такий перехід у каскадній моделі від однієї фази проекту до іншої передбачає повну коректність результату (виходу) попередньої фази. Однак, наприклад, неточність будь-якої вимоги або некоректна її інтерпретація в результаті призводить до того, що доводиться "відкочуватися" (повертатися) до ранньої фази проекту, що передбачає переробку [3]. Ця переробка призводить до відстрочення термінів з впровадження проекту розвитку та, найголовніше, до зростання обсягів забезпечення на його реалізацію. До інших суттєвих обмежень у використанні такої моделі можна віднести її негнучкість в оперативному управлінні змінами, що можуть виникнути як у "тілі" самого проекту, так і в супроводжуваних його витратах.

2. Ітеративна (інкрементальна) модель передба-

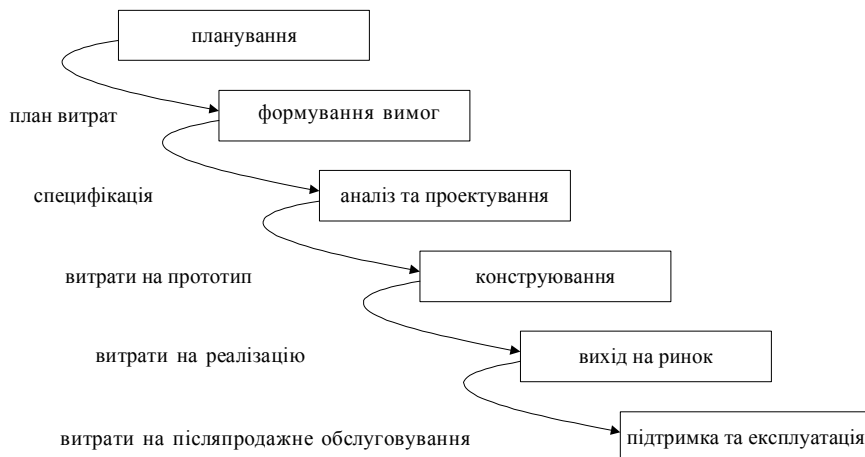


Рис. 1. Каскадна модель життєвого циклу проекту [3].

чає виконання робіт паралельно з безперервним аналізом отриманих результатів і корегуванням попередніх етапів роботи. Проект при цьому підходить в кожній фазі розвитку проходить повторюваний цикл PDCA: планування - реалізація - перевірка - оцінка (англ. *Plan-do-check-act cycle*) [4].

Особливістю такої моделі є розбиття кожного етапу життєвого циклу проекту розвитку на послідовні ітерації, кожна з яких створює фрагмент проекту (менший у порівнянні з проектом у цілому). Мета кожної ітерації - отримання завершеної (перевіреної) стадії на кожному етапі проекту, що включає функціональність, яку визначено інтегрованим умістом усіх попередніх стадій і поточної ітерації. Таким чином, кінцевим результатом фінальної ітерації (завершальної стадії проекту) є його функціональність, вимоги до якої було закладено та виконано на кожній стадії ЖЦ.

Значущість такої моделі на основі організації ітерацій особливо проявляється в зниженні невизначеності із завершенням кожної ітерації. У свою чергу, зниження невизначеності дозволяє зменшити ризики. На рис. 2 представлено основні положення цієї моделі. З рис. 2 можна припустити, що ітеративному розбиттю може бути підданий не тільки життєвий цикл у цілому, що включає перекриваючі фази - формування вимог, проектування, конструювання тощо, а й кожна фаза може, у свою чергу, розбиватися на уточнюючі ітерації, пов'язані, наприклад, із деталізацією структури декомпозиції проекту [3].

До основних переваг у використанні ітеративної моделі з точки зору управління процесами забезпечення кожної стадії життєвого циклу проекту розвитку підприємства можна віднести такі:

- зниження впливу серйозних ризиків на ранніх стадіях проекту, що веде до мінімізації витрат на їх усунення;
- організацію ефективного зворотного зв'язку зі споживачем (а також замовниками) і створення продукту, який реально відповідає його потребам;

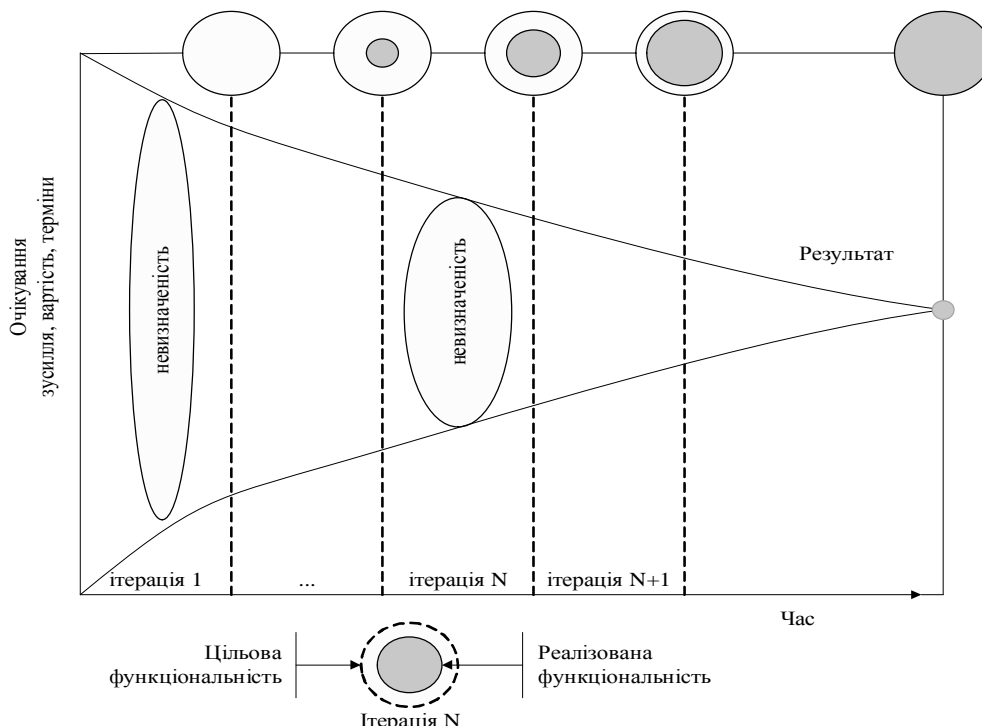


Рис. 2. Зниження невизначеності та інкрементальне розширення функціональності при ітеративній організації життєвого циклу проекту [3].

- акцент зусиль на найбільш важливі й критичні напрямки проекту;
- безперервне ітеративне тестування, що дозволяє оцінити успішність усього проекту в цілому;
- раннє виявлення конфліктів між вимогами, моделями та реалізацією проекту;
- більш рівномірне завантаження учасників проекту;
- ефективне використання накопиченого досвіду;
- реальну оцінку поточного стану проекту;
- витрати розподіляються по всьому проекту, а не групуються в його кінці [4, 5].

3. Спіральна модель. Цю модель було розроблено У. У. Боемом у 1988 році [1], особливістю її є приділення спеціальної уваги ризикам, що мають вплив на кожну стадію життєвого циклу проекту. У спіральній моделі робиться акцент на початкові етапи ЖЦ: аналіз і проектування (рис. 3). На цих етапах реалізація технічних рішень перевіряється шляхом створення прототипів. Кожен виток спіралі відповідає створенню фрагмента, на ньому уточнюються цілі та характеристики проекту, визначається його якість і плануються роботи наступного витка спіралі. Таким чином поглиблюються і послідовно конкретизуються деталі проекту, а в результаті вибирається обґрунтований варіант, який доводиться до реалізації [6].

Цей тип моделі розробки та реалізації проектів розвитку за визначеними стадіями є більш прийнятним у сучасних умовах господарювання підприємств промисловості, який відрізняється від попередніх моделей гнучкістю та більшою функціональністю з точки зору управління процесами забезпечення. Тому в якості основи розроблюваного підходу до управління забезпеченням розвитку підприємства обрано саме спіральну модель.

За класичною схемою виділимо такі стадії життєвого циклу проекту та обсяг забезпечення (у % по відношенню до загального обсягу) кожної стадії розвитку промислового підприємства:

- наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) (10-15 %);
- упровадження розробок (20-40 %);
- уведення на ринок (65-80 %);
- зростання, зрілість (35-20 %);
- старіння та ліквідація (10-15 %).

Схематично цей процес можна представити з точки зору дивергентно-конвергентної моделі (рис. 4).

Вибір саме такої моделі обумовлено тим, що початок розробки, реалізації та впровадження проекту розвитку нагадує розкручування спіралі. Управління процесами забезпечення стадій відбувається від функціонального центру до периферії, що представляє процес дивергенції. На стадії зростання та зрілості відбувається досягнення точки перегину, що з'єднає дві гілки спіралі. Після проходження точки перегину на стадії пізньої зрілості та старіння проекту розвитку відбувається зворотній процес процесу дивергенції - конвергенція, що являє собою сходження спіралі.

Процеси управління забезпеченням проекту розвитку відбуваються від периферії до функціонального центру, що відображається у вивільненні оборотних коштів та переорієнтації виробничих потужностей.

Фокусом конвергенції є фінішна точка скручування спіралі, або ліквідація проекту розвитку промислового підприємства [8].

Разом із перевагами у використанні дивергентно-конвергентної моделі забезпечення проекту розвитку промислового підприємства основною проблемою спірального циклу є визначення моменту переходу на наступну стадію реалізації обраного проекту. По мірі розкручування та скручування спіралі необхідно ввести тимчасові обмеження на кожен із етапів життєвого циклу (контрольні точки) та показники віддачі понесених витрат на організацію робіт кожного етапу (результативність забезпечення). Окрему увагу слід приділити моменту перегину в представлений моделі, коли дивергенція змінюється конвергенцією процесів управління забезпеченням проекту розвитку (табл. 1).

Максимальне значення показників, наведених у табл. 1, не повинно перевищувати одиниці [8].

Кожний виток спіралі (рис. 4) знаменує перехід від однієї стадії життєвого циклу проекту розвитку до іншої (від точки Т1 до точки Т7). Окремої уваги заслуговує точка Т4, зміст якої полягає в переході від тенденції зростання (розкручування спіралі) до тенденції спаду (скручування спіралі), що відображає перехід від процесу дивергенції до конвергенції. На етапі дивергенції відбувається нарощування обсягів забезпечення, починаючи від стадії НДДКР, упровадження та виведення проекту розвитку на ринок. Часовий інтервал між переходом до конвергенції відображає настання зрілості проекту, що через деякий час змінюється старінням та ліквідацією проекту розвитку.

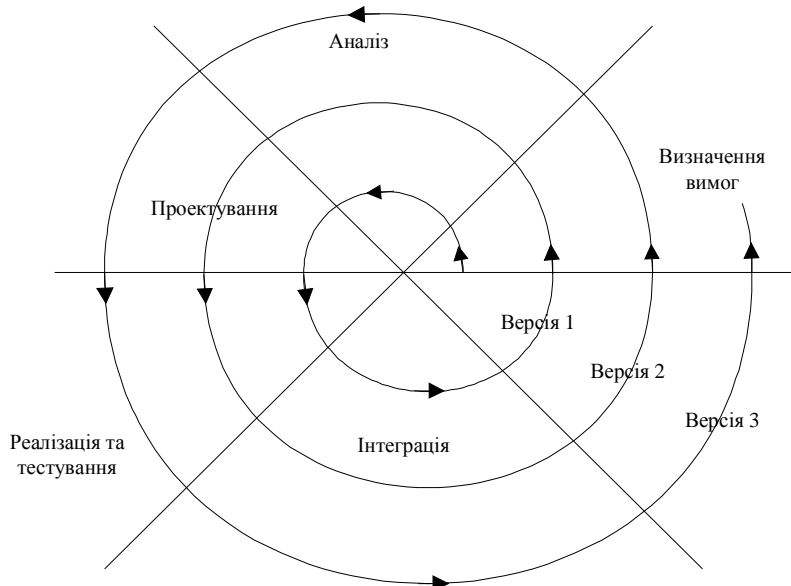


Рис. 3. Спіральна модель життєвого циклу проекту [6].

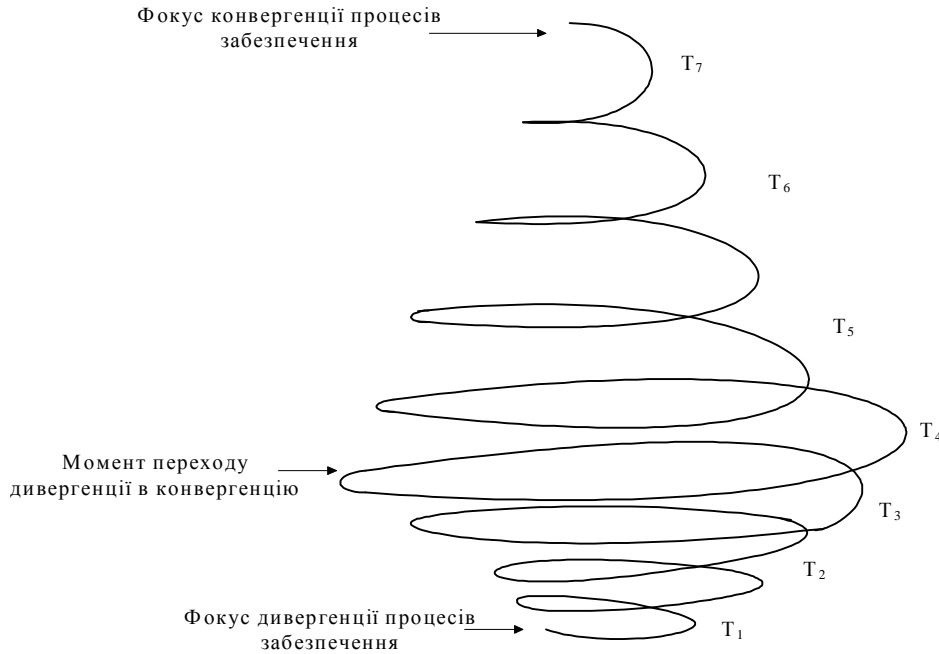


Рис. 4. Дивергентно-конвергентна модель забезпечення проекту розвитку промислового підприємства.

Таблиця 1. - Показники дивергентно-конвергентної моделі забезпечення проекту розвитку промислового підприємства (складено та доповнено на основі [7, 8])

Етап моделі	Стадія оцінки	Найменування показника	Розрахунок	Умовні позначення
Дивергенція	НДДКР, T_1	Результативність стадії НДДКР, R_{rd}	$R_{rd} = [(F_o + F_u)] / F_t$	F_o - кількість власне розроблених проектів розвитку; F_u - кількість проектів розвитку, реалізованих у зовнішньому середовищі; F_t - кількість придбаних проектів розвитку
		Результативність використання забезпечуючих ресурсів на стадії НДДКР, R_{Srd}	$R_{Srd} = [(\sum_{i=1} C_i + \sum_{j=1} C_j)] / \sum_{t=1} C_t$	C_i - витрати ресурсів на створення власного i -го проекту розвитку; C_j - витрати ресурсів на придбання j -го проекту розвитку; C_t - загальна сума витрат на проекти розвитку промислового підприємства
	Стадія впровадження проекту розвитку, T_2	Результативність стадії впровадження проекту розвитку, R_{in}	$R_{in} = F_l / F_d$	F_l - кількість успішно впроваджених проектів розвитку; F_d - кількість розроблених проектів розвитку
		Результативність використання забезпечуючих ресурсів проектів розвитку на стадії впровадження, R_{Sin}	$R_{Sin} = \sum_{j=1}^T \sum_{i=1}^T Cin_{ij} / \sum_{j=1}^T \sum_{i=1}^T Cop_{ij}$	Cin_{ij} - витрати j -го виду ресурсів на впровадження i -го проекту розвитку; Cop_{ij} - витрати j -го виду ресурсів на освоєння i -го проекту розвитку

Продовження табл. 1

Етап моделі	Стадія оцінки	Найменування показника	Розрахунок	Умовні позначення
Дивергенція	Стадія виведення проекту розвитку на ринок, T_3	Результативність стадії виведення проекту розвитку на ринок, R_m	$R_m = F_{in} / F_{sl}$	F_{in} - кількість упродовжених проектів розвитку; F_{sl} - кількість реалізованих на ринку проектів розвитку
		Результативність використання забезпечуючих ресурсів проектів розвитку на стадії реалізації на ринку, R_{Sm}	$R_{Sm} = \sum_{i=1}^T C_{im} / \sum_{i=1}^T C_q$	C_{im} - витрати на виведення проектів розвитку на ринок; C_q - загальні витрати на виведення проектів розвитку, готових до реалізації
Точка перегину	Стадія переходу дивергенції процесів забезпечення проектів розвитку в конвергенцію, T_4	Визначення доцільності підтримання забезпечення виведених проектів розвитку на ринок, R_g	$R_g = [\sum_{i=1}^T (\sum_{j=1}^T Y_f / \sum_{j=1}^T C_f)] /$ $P[\sum_{i=1}^T (\sum_{j=1}^T H_z / \sum_{j=1}^T C_z)]$	Y_f - фактичний прибуток від реалізації проекту розвитку в аналізованому році; C_f - фактичні витрати на реалізацію проекту розвитку в аналізованому році; P - імовірність отримання прибутку від подальшої реалізації; H_z - прогнозна величина прибутку; C_z - прогнозна сума витрат
Конвергенція	Стадія зрілості проекту розвитку, T_5	Визначення економічного збитку внаслідок реалізації та виведення проекту розвитку на ринок (забруднення навколишнього середовища, тощо), R_{aw}	$R_{aw} = [\sum_{i=1}^n P_1 + E_{en}] / H_1$	P_1 - прибуток, розрахований з урахуванням природоохоронної діяльності підприємства; E_{en} - збиток від забруднення навколишнього середовища; H_1 - основні фонди з урахуванням фондів природоохоронного призначення
	Стадія старіння проекту розвитку, T_6	Вивільнення оборотних коштів із проекту розвитку, R_{om}	$R_{om} = [V_{omp} \times Q_{rpf}] /$ $[Q_{rpf} - V_{omf}]$	V_{om} - величина оборотних коштів планова та фактична; Q_{rp} - обсяг реалізованої продукції плановий та фактичний
	Стадія ліквідації проекту розвитку, T_7	Вивільнення та переорієнтація виробничих потужностей, задіяних у проект розвитку, R_{pf}		

Конвергенція процесів забезпечення проекту розвитку характеризується вивільненням коштів із цього проекту та виробничих потужностей, що задіяні в його реалізації.

Висновки

Таким чином, запропоновано дивергентно-конвергентний підхід до управління забезпеченням розвитку

промислового підприємства, в основі якого лежить спіральна модель життєвого циклу проекту розвитку, кожна стадія якої ідентифікується за допомогою розробленої системи показників результативності виконавчого плану робіт та витрачених ресурсів. На відміну від існуючих, запропонований підхід дозволяє в часі визначити необхідність розширення обсягів забезпечення або його скорочення (перехід дивергенції процесів

забезпечення проектів розвитку в конвергенцію), яка пояснюється розрахунком доцільності підтримання забезпечення виведених на ринок проектів розвитку.

До інших переваг запропонованого підходу можна віднести такі:

- можливість проведення аналізу ефективності реалізації проекту розвитку та віддачі ресурсів на його забезпечення за визначеними часовими інтервалами;

- можливість проводити порівняльний аналіз ефективності та результативності стадій життєвого циклу проекту розвитку;

- можливість визначення моменту переходу від дивергенції процесів забезпечення до конвергенції сприяє підвищенню раціонального використання ресурсів, що забезпечують діяльність підприємства, прозорості процесів управління;

- спіральна модель життєвого циклу проекту розвитку поєднує в собі як поетапний перехід від стадії до стадії так і ітеративний, що дозволяє в часі знизити ризики стосовно ефективності реалізації проекту розвитку та його забезпечення.

У цілому розроблений підхід сприяє пошуку та розробці напрямків підвищення ефективності впровадження проектів розвитку підприємства та процесів забезпечення на кожній стадії життєвого циклу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research / [by Richard W. Selby (Editor)]. - Wiley-IEEE Press, 2007. - 834 p. DOI: 10.1109/9780470187562

2. Royce W. Managing the Development of Large Software Systems [Електронний ресурс] / Winston Royce. - Режим доступу : <http://www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf>.

3. Разработка ПО: модели жизненного цикла [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://itc.ua/articles/gazrabotka_po_modeli_zhiznennogo_cikla_21072/.

4. Грозний І. С. Теорія та практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу : [монографія] / І. С. Грозний. - Запоріжжя : КПУ, 2014. - 300 с.

5. Макконнелл Стив. Влияние итеративных подходов на предварительные условия / Стив Макконнелл // Совершенный код = Code Complete. - СПб. : Русская Редакция, Питер, 2005. - 896 с.

6. Комов М. С. Выявление и анализ внутрипроизводственных резервов в инновационной деятельности промышленных предприятий / М. С. Комов // Транспортное дело России. - 2009. - № 7.

7. Комов М. С. Анализ инновационной деятельности промышленности РФ и повышение ее эффективности / М. С. Комов // Современный подход к актуальным проблемам : сб. статей соискателей, аспирантов и докторантов. - Брянск : Изд-во БГУ, 2007. - С. 83-85.

8. Фінансові механізми формування конвергентної моделі регіонального розвитку : [монографія] / НАН України. ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України" ; [за наук. ред. д. е. н., проф. Сторонянської І. З.]. - Львів, 2014. - 438 с.

9. Кужда Т. І. Фактори інноваційного розвитку підприємств / Т. І. Кужда, О. Є. Кузьмін // Схід : аналітично-інформаційний журнал. - 2006. - № 6 (78). - С. 16-20.

Русинова Ольга,

кандидат економічних наук, доцент Європейського університету, г. Київ

ДИВЕРГЕНТНО-КОНВЕРГЕНТНИЙ ПІДХІД К УПРАВЛЕННЮ ОБЕСПЕЧЕННЯМ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен дивергентно-конвергентный подход к управлению обеспечением развития промышленного предприятия, в основе которого лежит спиральная модель жизненного цикла проекта развития, каждая стадия которого идентифицируется с помощью разработанной системы показателей результативности выполненного плана работ и затраченных ресурсов. В отличие от существующих, предложенный подход позволяет во времени определить необходимость расширения или его сокращения объемов обеспечения (переход дивергенции процессов обеспечения проектов развития в конвергенцию), выведенных на рынок проектов развития предприятия.

Ключевые слова: предприятие; подход; управление; развитие; обеспечение; модель.

Rusinova Olga,

Candidate of Economic Sciences, assistant professor of European University, Kyiv

DIVERGENT-CONVERGENT APPROACH TO MANAGING SOFTWARE DEVELOPMENT INDUSTRIAL COMPANY

In the article the divergent-convergent approach to managing software development industrial company, which is based on the spiral model of the project life cycle, each stage of which is identified by the developed system of performance indicators performed work plan and wasted resources. Unlike the existing proposed approach allows time to determine the need for expansion of security or its abbreviation (divergence transition process to ensure convergence in development projects), which explains the calculation of expediency maintain software development projects output on the market or not.

Other advantages of the proposed approach include the following: the possibility of analyzing the effectiveness of the project development and the impact of its resources to ensure the defined time intervals; conduct comparative analysis of the efficiency and effectiveness of the project life cycle stages of development; the possibility of determining the moment of transition from divergence processes to ensure convergence contributes to providing the rational use of resources, transparency in government; spiral lifecycle model development project combines a gradual transition from stage to stage and iterative, allowing time to reduce risk on the effectiveness of the project development and its security.

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 персоналі, 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.