

УДК 658.012.4

**Тематичний розділ:** Економіка і управління підприємствами

**Поплавська О.В.,**

викладач кафедри економічної теорії,

Хмельницький національний університет

## **РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** В статті розглянуто теоретичні підходи щодо походження концепції «стейкхолдерів», обґрунтовано її концептуальні положення з урахуванням впливу на діяльність підприємства в сучасних умовах. Надано класифікаційну характеристику основних груп стейкхолдерів та визначено їх роль в стратегічному розвитку підприємства. Охарактеризовано вплив взаємодії зацікавлених сторін із підприємством на розвиток та ефективне функціонування корпоративної соціальної відповідальності.

**Ключові слова:** стейкхолдери, підприємство, теорія зацікавлених сторін, економічні інтереси.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі функціонування підприємств йде поступова зміна та перехід до нового розуміння їх призначення. Створення підприємства відбувається за участю зацікавлених сторін, стейкхолдерів, без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися. У процесі свого функціонування підприємство створює цінності для всіх учасників процесу взаємодії, і саме це сприяє розвитку та підвищенню його економічної стійкості та стабільності. Тобто сталий розвиток підприємства залежить від забезпечення постійного перевищення цінності участі у підприємстві над альтернативною вартістю для кожної групи стейкхолдерів, при цьому підтримується баланс взаємодії з цими групами. Тому вивчення питання ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами є актуальним та важливим з точки зору наукового та практичного застосування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у розвиток окремих аспектів управління взаємодії із зацікавленими сторонами внесли такі зарубіжні та вітчизняні учені, як Е. Фрімен, І. Ансофф, Дж. Барні, Г. Боен, Р. Грант, В. Гросул, А. Данселмі, Т. Джонс, Т. Дональдсон, Г. Козаченко, Н. Краснокутська, Дж. Луффман, О. Ляшенко, Дж. Ньюбоулд, Дж. Пост, Л. Престон, О. Рудковський, С. Сакс, Дж. Тернер, А. Уікс та ін. Проте питання систематизації економічних, соціальних, політичних інтересів та їх способів узгодження із зацікавленими сторонами, визначення напрямів впливу стейкхолдерів на механізм функціонування підприємства є ще недостатньо розкритими.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняними та зарубіжними науковцями визначено зміст і місце теорії зацікавлених сторін у системі поглядів на діяльність господарюючих суб'єктів, охарактеризовані основні стейкхолдери і їх інтереси. Разом з тим проблемні аспекти взаємодії зацікавлених сторін із керівниками вітчизняних підприємств у сучасних умовах, особливості практичної реалізації теорії зацікавлених сторін на вітчизняних підприємствах, в тому числі промислових, потребують подальшого дослідження та вирішення.

**Мета статті.** Метою статті є аналіз змісту основних положень теорії зацікавлених сторін та визначення ролі стейкхолдерів в ефективній діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Функціонування підприємства є постійним процесом взаємодії, узгодження і вирішення протиріч в очікуваннях і вимогах стейкхолдерів і самого підприємства як самоорганізованої структури. Особлива роль менеджменту в зазначеному процесі полягає в тому, щоб забезпечувати таку взаємодію. У зв'язку з цим, стійке зростання і ефективність розвитку підприємства можливі при оптимальних відносинах зі стейкхолдерами.

Вперше термін «стейкхолдер» в рамках економіки організації виробництва та прийняття управлінських рішень був запроваджений вченими

Стенфордського дослідницького інституту у 1963р., але на практиці використання терміну розглядається ще з 30-40 рр. ХХ ст., коли фахівці General Electric Company виділили чотири групи стейкхолдерів (акціонерів, співробітників, клієнтів і громадськість), а фахівці компанії Джонсон&Джонсон використовували дане поняття, розвиваючи принципи свого бізнесу.

У 1984 році вперше з'явилась концепція «стейкхолдерів», поява якої була пов'язана із виходом роботи Р.Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін», в якій автор визначив поняття «зацікавлена сторона» (stakeholder), а також запропонував оригінальну модель управління фірмою [1]. Висунута Р.Е. Фріменом ідея про представлення фірми та її зовнішнього і внутрішнього оточення як групи зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні прийматися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками фірми, одержала широку підтримку[2].

Основною ідеєю концепції Р.Е. Фрімена є необхідність комплексного та персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу, тобто всіх зацікавлених сторін. Згідно запропонованому ним визначенню, до зацікавлених сторін віднесені будь-які індивіди, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на ухвалювані фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [1, с. 25].

З часом як термін «зацікавлена сторона», так і концепція стали більш ґрунтовнішими та зайняли вагоме місце в системі управлінських знань. З цього приводу Т. Дональдсон відзначає: «Десять років тому термін «зацікавлена сторона» застосовувався як категорія, що описує будь-яку групу, яка ігнорується корпорацією, але знаходиться під її дією. Однак сам термін був цілком точно сформульований нечисленною, але вельми значущою групою теоретиків в області менеджменту. Крім того, він іноді використовувався менеджерами, охочими знайти виправдання своїм обов'язкам, пов'язаним з групами суб'єктів, що не відносяться до акціонерів, наприклад - з працівниками і споживачами. Проте, як і будь-яка категорія, термін «зацікавлена сторона» представлявся вельми пластичним і концептуально недопрацьованим»[3]. При

цьому Т. Дональдсон і Л. Престон виділили три аспекти теорії зацікавлених сторін: нормативний, інструментальний та дескриптний.

У 2002 році із виходом праці Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін та багатство організації», з'явився новий підхід до тлумачення поняття «стейкхолдер», згідно з яким зацікавленими сторонами є «будь-які індивідууми та клієнти, добровільно або примусово пов'язані з діяльністю компанії, що, в свою чергу, генерує багатство, а також ті, що виступають як потенційними бенефіціаріями, так і можливими жертвами»[4]. Також автори визначили як позитивні, так і негативні сторони взаємодії стейкхолдерів із корпорацією. Однак, згідно запропонованої класифікації авторами до зацікавлених сторін не відносять суб'єктів, інтереси яких не відповідають інтересам фірми чи взагалі суперечать їм [1; 4]. Виключення із складу зацікавлених сторін конкурентів, оскільки вони в основному не лояльні до компанії, зводить застосування концепції стейкхолдерів як моделі аналізу середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) функціонування підприємства, внаслідок ігнорування мінливості зовнішнього середовища. Також останнім часом стали частою практикою ситуації, коли компанії входять в альянси з конкурентами для проведення партнерських дослідницьких робіт, і частково фінансування при цьому здійснюється великими дослідницькими фондами та іншими компаніями. Крім того, конкуренти завжди впливають на діяльність компанії і, отже, на думку Л. Спенса [5] (L. Spence), можуть бути враховані в стратегічному аналізі. Конкурентів і нових учасників ринку з продуктами-замінниками (модель п'яти сил Портера) можна розглядати як стейквочерів (групи тиску), вони є асоційованими стейкхолдерами і взаємодіють з постачальниками як класичні стейкхолдери, але цілком логічним є об'єднання їх з постачальниками в одну велику групу під назвою «стейкхолдери-бізнесу».

За визначенням Т.М. Джонса і А.С. Уїкса, стейкхолдерами корпорації є групи та індивіди, що становлять її оточення (внутрішнє та зовнішнє), які впливають або на які можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією.

При цьому, теорія займається природою відносин між стейкхолдерами: процесами (супроводжуваними відносинами) і результатами (ресурсного обміну) для фірми та її стейкхолдерів [6]. Слід зазначити, що надане визначення більш чітко формулює категорію стейкхолдерів, підкреслюючи, по-перше, що інтереси всіх зацікавлених сторін (внутрішнього та зовнішнього оточення) потенційно можуть бути прийняті до уваги та, по-друге, що існує взаємний вплив між фірмою та її стейкхолдерами [7].

Враховуючи вище зазначене, зацікавленими сторонами виступають суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії з підприємством, мають можливість впливати на його діяльність, та виступають об'єктом інтересу з боку самого підприємства [7]. Виходячи з цього визначається можливість застосування концепції стейкхолдерів як моделі аналізу релевантного середовища бізнесу, вираження інтересів зацікавлених сторін, при отриманні вигоди від взаємодії з підприємством, а також виявлення взаємозв'язку та взаємовпливу підприємства з усіма групами стейкхолдерів.

На практиці теорія зацікавлених сторін буде життєздатною за умови якісного визначення складу зацікавлених сторін та співвідношення їх інтересів, розроблення системи вимірювання та оцінки взаємного впливу учасників господарської діяльності. При цьому теорія зацікавлених сторін нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та їх результатами. У цьому контексті Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс справедливо відзначають, що всі ресурси фірми, так або інакше, представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми стейкхолдерами роблять ресурси доступними для організації. Саме динамічні взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами й іншими зацікавленими сторонами формують організаційну здатність генерувати багатство з часом»[4].

Стабільна та ефективна діяльність підприємства, що дозволяє задовільнити запити та потреби стейкхолдерів, залежить від безперервного надходження усіх видів ресурсів необхідних для забезпечення виробничого

процесу. Таким чином, відносини між організацією та її стейкхолдерами формуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона прагне створити власну ресурсну базу, яка найкращим чином відповідає її цілям. Клейнер Г.Б. визначає значний вплив зацікавлених сторін на організацію, за яким узгодження інтересів інвесторів, акціонерів, керівників і працівників можливо лише на базі створення інституційної системи збалансованого представництва всіх самостійних сил і факторів виробництва в системі прийняття управлінського рішення на підприємстві [8]. Так, в теорії «контрактів» для характеристики ресурсного обміну використовуються специфічні терміни, такі як: внески (матеріальна, грошова, фізична та інша участь зацікавлених сторін у діяльності підприємства) і стимули (вигоди та компенсації у будь-якій формі), які визначає підприємство зацікавленими сторонами. При цьому стейкхолдери, забезпечуючи підприємство необхідними ресурсами, чекають в обмін задоволення своїх інтересів. Тут, з погляду будь-якої сторони, машинобудівне підприємство представляється як сукупність інтересів і відносин інших сторін. При цьому, саме інтерес, як реальна причина дій економічних суб'єктів у економічному просторі, є спонукальним мотивом до взаємодії з підприємством.

У праці «Стейкхолдерська теорія фірми: поняття, обґрунтування, імплікація» (1995) Т. Дональдсон і Л. Престон при обґрунтуванні концептуальних положень теорії зацікавлених сторін звертають увагу на такі три відмінності даної теорії від інших, як призначення одночасного описування й визначення структури і функціонування певного підприємства, розгляд підприємства як певного організаційного об'єкту, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання, загальний і всебічний характер теорії зацікавлених сторін та її практична цінність [3]. У свою чергу Т. Джонс і А. Уікс вважають, що не лише функціонування підприємства як організаційного об'єкта є предметною сферою теорії стейкхолдерів, але й природа взаємовідносин між зацікавленими сторонами, яка проявляється через процеси, що супроводжують відносини ресурсного обміну між

стейкхолдерами [6].

З урахуванням теорії стейкхолдерів фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому перша сфера дослідження цієї теорії полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі й на чиї інтереси дійсно варто зважати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велика. Фрімен Р.Е. виділяє шість груп стейкхолдерів будь-якого підприємства: його власників та акціонерів; покупців продукції або споживачів послуг; постачальників різного роду ресурсів; працівників підприємства, місцеве співтовариство; різні широкі суспільні групи; державу.

Відповідно до моделі управління підприємства Р.Е. Фрімена, менеджмент повинен вести справи так, щоб інтереси всіх стейкхолдерів не порушувалися, що дозволить чітко структурувати і оптимізувати процес управління фірмою. Фрімен стверджував, що акціонери отримують набагато більші вигоди в довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників тощо) не залишатимуть без уваги. Згідно його бачення тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [1]. В своїй концепції він розділив процес аналізу і управління стейкхолдерами на 6 етапів, що дає можливість формувати стратегію управління підприємством (Рис.1):

- визначення всіх стейкхолдерів здатних вплинути на діяльність підприємства;
- визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів;
- аналіз інтересів і степені важливості впливу кожного стейкхолдера на підприємство;
- формування списку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів;
- виконання запланованих дій;
- аналіз результатів управління і повторення процесу.



**Рис. 1** Етапи процесу аналізу та управління стейкхолдерами [створено автором за джерелом 1]

Згідно з результатами дослідження Р.Е.Фрімена до найбільш впливових груп стейкхолдерів доцільно відносити: інвесторів, акціонерів, постачальників, клієнтів, менеджерів, працівників та відповідні державні структури. Оскільки саме вони є активними учасниками цілеутворення на сучасних підприємствах. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково [1].

Враховуючи аргументи Р.Е. Фрімена щодо формування найбільш впливових груп зацікавлених осіб, Дж. Ньюбоулд і Дж. Луффман у своїх дослідженнях запропонували класифікувати стейкхолдерів за функціональною ознакою на групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери), менеджерів, які управляють підприємством, службовців та працівників, які безпосередньо працюють на підприємстві, економічні партнери [9]. На противагу до цього, А. Менделоу всі зацікавлені сторони пропонує класифікувати залежно від інтересів стейкхолдерів та їх бажанням впливати на підприємство і влади стейкхолдерів в сучасному глобалізовану середовищі[10].

Відомі економісти Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вудса в своїх працях класифікують стейкхолдерів за такими властивостями як: влада, легітимність та терміновість вимог. При цьому кожна із зазначених властивостей не є стійкою, а значущість стейкхолдерів визначається можливістю їх поєднанням [11]. Комбінування цих властивостей дозволяє виділити сім груп зацікавлених сторін, три з яких мають тільки одну властивість (латентні стейкхолдери), ще три групи - дві (очікуючі стейкхолдери) і одна група - усі три властивості одночасно

(ключові або «категоричні» стейкхолдери) [2]. Найбільшою є група латентних стейкхолдерів, які можуть бути бездіяльними, але наділеними владою, контролюючими завдяки своїй легітимності або вимоговими через терміновість зв'язків із підприємством.

При визначенні ролі стейкхолдерів в діяльності підприємства особливу увагу слід приділяти виявленню їх інтересів з метою формування груп зацікавлених сторін, що дозволить здійснити порівняльну оцінку їх переваг для підприємства в цілому та відповідність інтересів стейкхолдерів стратегічному розвитку підприємства, що в подальшому забезпечить якісну реалізацію його стратегії. Реалізація стратегії розвитку підприємства нерозривно пов'язана із характером ресурсних відносин, тому максимальне задоволення інтересів зацікавлених сторін сприятиме її реалізації як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах.

Глобалізований світ та сучасні ринкові реалії вимагають від вітчизняних підприємств розширення сфери традиційного управління та аналізу передового досвіду щодо інтересів і потреб зацікавлених сторін. Стратегічне управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін підвищують вигоди акціонерів у довгостроковій перспективі через взаємодію з усією сукупністю зацікавлених сторін організації.

Середовище підприємства постійно змінюється незалежно від розміру, галузі, діяльності чи продукції, тому сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств постійно відстежувати та аналізувати оточуюче середовище. Моніторинг дозволить підприємству оцінити ризики, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми умовами діяльності та визначити змінювані потреби й очікування всіх зацікавлених сторін, а також своєчасно корегувати зобов'язання перед ними. Перелік зацікавлених сторін є досить великим та різноманітним, тому розробка адекватної моделі управління в українських реаліях зумовлює необхідність дослідження основних груп зацікавлених сторін та обґрунтування зобов'язань підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства включає дві основні групи

зацікавлених сторін акціонерів та персоналу, зобов'язання перед якими є базовими для підприємства. Власники підприємства зацікавлені у стабільному розвитку та функціонуванні підприємства, зростанні його ринкової вартості, покращенні репутації та отриманні сталого прибутку. Для задоволення потреб акціонерів необхідно реалізувати такі зобов'язання, як своєчасне інформування власників про фінансовий стан підприємства, формування цінностей суб'єкта господарювання, контроль та запобігання ризиків. Механізмами комунікації можуть виступати установчі зустрічі, рейтинги із сталого розвитку, фінансова звітність, офіційний сайт підприємства в мережі Інтернет тощо. Персонал підприємства потребує гідних та безпечних умов праці, можливості кар'єрного росту та гарантій зайнятості. Реалізація перелічених потреб працівників формує перед підприємством низку зобов'язань, а саме: виплата гідної заробітної плати, інвестиції у професійний розвиток, відсутність дискримінації та рівні права, безпека праці, гендерна рівність, визнання результатів роботи тощо. Інструментами комунікації з персоналом є опитування, в тому числі і анонімні, формування фокус-груп, співпраця на постійній основі з профспілковим комітетом, обмін фахівцями. Внутрішнє середовище є серцевиною механізму управління підприємством, тому виконання сформульованих зобов'язань створює стабільний фундамент для плідної взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище включає три групи зацікавлених сторін: споживачів, партнерів та суспільство, сформовані зобов'язання перед якими ураховують усі особливості їх потреб та очікувань. Основним завданням підприємства є задоволення потреб споживачів, які в умовах ринку є найбільш сильною зацікавленою групою. Не виправдовуючи очікування клієнтів підприємство може втратити споживача, оскільки він з легкістю може переключитися на продукцію конкурента, що суттєво позначиться на прибутках підприємства. Основними вимогами споживачів продукції є оптимальна ціна, гарантована якість та умови постачання продукції на ринок. Звичайно, перелік потреб залежить від специфіки продукції, терміну її

споживання та багатьох інших техніко-організаційних та соціально-економічних характеристик. Зобов'язання підприємства перед споживачами продукції формується з підтвердженої відповідними документами якості продукції, вільного доступу до публічної інформації про продукцію та діяльність підприємства, впровадженні інновацій у виробництво та соціальної відповідальності. Взаємодія підприємства і споживача продукції може здійснюватися через гарячу лінію, корпоративний сайт, соціальні медіа, рекламу, екскурсійну програму відвідування виробництва тощо.

Ще однією зовнішньою групою зацікавлених сторін є партнери підприємства, до яких відносять постачальників сировини та матеріалів, дистрибуторів і фінансові установи. Партнери підприємства очікують на взаємовигідну співпрацю та стабільність взаємовідносин. Зобов'язання підприємства в цій групі включають добросовісну конкуренцію, прозорі закупівлі, етичну поведінку, виконання угод і зобов'язань, дотримання гарантій, антикорупційні процедури тощо. Комунікація з партнерами здійснюється через офіційний сайт, робочі зустрічі та презентації, звіт про сталий розвиток, галузеві виставки тощо.

Третьою групою зацікавлених сторін діяльності підприємства в зовнішньому середовищі є суспільство, яке представлено державними і місцевими інституціями, об'єднаннями, асоціаціями, фондами, громадськими організаціями, населенням регіонів, де розташоване підприємство, галузевими органами та засобами масової інформації. Зобов'язання підприємства перед широким суспільним колом зацікавлених сторін базується на дотриманні нормативно-правових документів державного рівня, регламентних вимог, своєчасній сплаті податків та зборів, захисті довкілля, створенні нових робочих місць, розвитку волонтерських проектів, партнерстві, наданні інформації про діяльність підприємства, реалізації соціальних та культурних програм, вчасному виконанні запитів тощо. Комунікативні зв'язки з суспільством здійснюються через аналогічні канали, що і з партнерами та споживачами.

**Висновки і пропозиції.** Отже, середовище, в якому функціонує

підприємство, досить різноманітне та мінливе, тому виконання зобов'язань перед усією сукупністю зацікавлених сторін дозволить підприємству: відстежувати середовище та регулярно аналізувати його зміни; оцінювати вплив зацікавлених сторін на дієвість підприємства; збалансовано задовольняти потреби та очікування; визначати можливі ризики функціонування; передбачити майбутні потреби окремих груп зацікавлених сторін; забезпечувати реалізацію стратегій організації за рахунок швидкого реагування на зміни середовища підприємства; підтримувати інноваційні процеси та постійно поліпшувати взаємовигідні стосунки із усією сукупністю зацікавлених сторін. Очікування одних зацікавлених сторін можуть суперечити потребам інших, тому підприємство повинно дотримуватися збалансованого підходу щодо задоволення інтересів окремих груп зацікавлених сторін.

#### **Література:**

1. Freeman R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach* - Boston: Pitman, 1984.- 276p.
2. Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152-156.
3. Donaldson T. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*/ T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*, 1995. Vol 20. No. 1, p. 65-91
4. Post J. E.(2002) *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. / J. E. Post, L.E. Preston, S. Sachs // Stanford University Press, California, 2002., p. 320.
5. Spence L. (2001) *The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors* / L. Spence, L.-M. Coles, L. Harris // *Business and Society Review*. 2001. Vol. 106, No. 4. p.331-352
6. Jones T. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*. / T. Jones, T. Wicks // *Academy of Management Review*,1999. No. 4, p. 887-910.

7. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства / В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки – 2010. – №2(52) – С.233-236

8. Пэк Т.Н. Влияние стейкхолдеров на развитие бюджетной образовательной организации / Т.Н. Пэк // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XX междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.

9. Newbould G. (1989) Successful Business Politics/ G. Newbould, G. Luffman // London: Gower, 1989. P. 78.

10. Mendelow A.L. (2008) Information Systems Planning: Incentives for Effective Action // Graduate School of Management, Kent State University, USA, 2008. P. 245-254.

11. Mitchell R.K. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // Academy of Management Review, 1997. Vol. 22, No. 4. p.853-886.

**Поплавская О.В.**

Хмельницкий национальный университет

## **РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Резюме.** В статье рассмотрены теоретические подходы относительно происхождения концепции «стейкхолдеров», обоснованно ее концептуальные положения с учетом влияния на деятельность предприятия в современных условиях. Предоставлено классификационную характеристику основных групп стейкхолдеров и определены их роль в стратегическом развитии предприятия. Определено влияние взаимодействия заинтересованных сторон с предприятием на развитие и эффективность функционирования корпоративной социальной ответственности.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, предприятие, теория заинтересованных сторон, экономические интересы.

**Poplavskaya O.V.**

Khmelnytskyi National University

## **THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN THE ENTERPRISE ACTIVITY**

**Summary.** In the article the theoretical approaches to the origin of the concept of "stakeholders" reviewed, its conceptual positions considering the influence on the activity of the enterprise in modern conditions substantiated. The classification characteristic of the main groups of stakeholders provided and their role in the strategic development of the enterprise defined. The influence of stakeholders' interaction with the enterprise on the development and effective functioning of corporate social responsibility determined

**Keywords:** stakeholders, enterprise, stakeholder theory, economic interests.