

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПОЗИЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

©2021 КИЛЬНИЦЬКА Є. В., СЕРГІЄНКО Ю. І.

УДК 33.338.984:65.658.3
JEL: D21; L29

Кильницька Є. В., Сергієнко Ю. І. Теоретико-методичні аспекти організації управління підприємством з позиції взаємодії зі стейкхолдерами

У статті проведено дослідження основних положень теорії зацікавлених сторін та визначення поняття «стейкхолдер». Надано класифікацію та побудовано схему груп стейкхолдерів з позиції їх взаємодії з підприємством. Стейкхолдери поділяються на внутрішніх, тобто тих, які мають прямий вплив на стратегічну й оперативну діяльність, і зовнішніх, тобто тих, які опосередковано впливають на діяльність підприємства. Виявлено, що всі групи зацікавлених осіб, які впливають на досягнення цілей і результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, та їх інтереси потрібно неодмінно враховувати в процесі діяльності та управління підприємством. Розглянуто стандарт AA1000SES (Stakeholders Engagement Standard) і визначено, що впровадження цього стандарту свідчить про готовність підприємства вести діяльність на основі принципу прозорості, а саме: звітувати перед зацікавленими сторонами; з готовністю реагувати на проблеми та питання, які виникають у зацікавлених сторін; дотримуватися законодавства, стандартів, принципів, кодексів та інших добровільних зобов'язань. Розглянуто етапи визначення стейкхолдерів та їх впливу на підприємство в зарубіжній і вітчизняній практиці. Досліджено міжнародну практику взаємодії із зацікавленими сторонами та відмічено її схожість з вітчизняною. Підсумовано, що на іноземних підприємствах робота проводиться більше по ключових стейкхолдерах, вітчизняні ж підприємства намагаються переважно охопити також учасників «дальнього кола». Побудовано схему процесу управління відносинами із зацікавленими сторонами на підприємстві та з'ясовано, що процес переходу від одного етапу до іншого здійснюється за допомогою реалізації управлінських процедур, тобто стадій процесу управління відносинами зацікавлених сторін на підприємстві. Розглянуто базові принципи системи управління відносинами із зацікавленими сторонами та встановлено, що дотримання цих принципів дає змогу покращити процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути теоретико-методичною основою для подальшого дослідження проблем управління взаємовідносинами підприємств України зі стейкхолдерами.

Ключові слова: стейкхолдер, управління підприємством, зацікавлені сторони, вплив, ефективність діяльності.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-188-194>

Рис.: 4. **Бібл.:** 18.

Кильницька Євгенія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнесу, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dubrochka@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-820X>

Сергієнко Юлія Іванівна – аспірантка кафедри економіки та бізнесу, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

E-mail: sergiienko.science@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9957-3631>

UDC 33.338.984:65.658.3
JEL: D21; L29

Kylynska Ye. V., Serhiienko Yu. I. The Theoretical and Methodological Aspects of Organization of Enterprise Management from the Position of Interaction with Stakeholders

The article carries out a study on the main provisions of the stakeholder theory and the definition of the concept of «stakeholder». A classification is provided and a scheme of stakeholder groups from the position of their interaction with the enterprise is built up. Stakeholders are divided into internal ones, i.e., those that have a direct impact on strategic and operational activities, and external ones, i.e., those that indirectly influence the activities of enterprise. It is identified that all groups of interested parties that influence the achievement of the goals and results of enterprise are its stakeholders, and their interests must be taken into account in the process of activities and management of the enterprise. The AA1000SES standard (Stakeholders Engagement Standard) is considered and it is determined that the implementation of this standard indicates the readiness of the enterprise to conduct activities on the basis of the principle of transparency, that is: to report to interested parties; have readiness to respond to the stakeholders' concerns and questions; to comply with legislation, standards, principles, codes and other voluntary obligations. The stages of defining stakeholders and their impact on enterprise in both foreign and domestic practice are considered. International practice of interaction with interested parties is investigated and its similarity with the national one is noted. It is summed up that at foreign enterprises the work is carried out more in terms of key stakeholders, while domestic enterprises try mainly to cover the participants of the «far circle». The scheme of the process of managing relations with interested parties at the enterprise is built up and it is determined that the process of transition from one stage to another is carried out through the implementation of management procedures, i.e., the stages of the process of managing stakeholder relations at the enterprise. The basic principles of the system of management of relations with interested parties are considered and it is established that adherence to these principles makes it possible to improve the process of managing relationships with stakeholders. The practical significance of the obtained results is that they can be the theoretical and methodological basis for further research of the problems of managing the relations between Ukrainian enterprises and stakeholders.

Keywords: stakeholder, enterprise management, interested parties, impact, efficiency of activities.

Fig.: 4. **Bibl.:** 18.

Kylynska Yevheniia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: dubrochka@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0586-820X>

Serhiienko Yuliia I. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: sergiienko.science@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9957-3631>

На сьогоднішній день в умовах економічного спаду та невизначеності актуальним залишається питання забезпечення розвитку й ефективної діяльності вітчизняних підприємств. Особливе місце в діяльності організацій займає взаємодія зі стейкхолдерами, які впливають на всі сфери функціонування підприємства. Це питання потребує особливої уваги та визнає необхідність розробки відповідної стратегії управління та взаємодії із зацікавленими сторонами.

Серед авторів, які займалися проблематикою питання взаємодії підприємств зі стейкхолдерами, можна назвати таких вітчизняних і закордонних вчених: Р. Фрімен [6], Р. Каплан, Д. Нортон [9], Д. Кліленд [4], Т. Доналдсон, Л. Престон [5], Р. Мітчелл, Б. Ейгл, Д. Вуд [7], Дж. Ньюболд [8], Р. Акофф [1], О. Ареф'єва, П. Комарецька [2], А. Зуб [3], Л. Нікітіна [10], Р. Моргунова [12], Л. Таранюк, В. Ігнатченко, Т. Макаренко [11] та ін. Разом із тим, дослідження цієї теми в даний час знаходиться на стадії формування, та багато питань не є розкритими в повному обсязі. А отже, актуальною залишається проблема визначення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами сучасних підприємств.

Мета роботи полягає в дослідженні та класифікації стейкхолдерів, їх інтересів та оцінки їх впливу на ефективність діяльності підприємств.

Поява теорії стейкхолдерів традиційно була пов'язана з публікацією в 1984 р. книги Річарда Едварда Фрімана «Стратегічне управління: Концепція зацікавлених сторін» [6]. Р. Фріман вважав, що підвищення ефективності за допомогою японських або європейських методів є недостатньою, а модель організації, що являє собою простий перетворювач ресурсів організації, більше не є конкурентоспроможною в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. У своїй книзі він висуває ідею представлення фірми та її середовища (зовнішнього та внутрішнього) як набору стейкхолдерів (зацікавлених сторін), інтереси яких повинні бути враховані та задоволені менеджерами.

Концепція стейкхолдерів Р. Фрімена [6] визнає поведінку менеджерів і зацікавлених сторін щодо цілей підприємства. А саме, головна мета менеджерів, які працюють в інтересах власників, – максимізувати добробут стейкхолдерів. Тобто менеджери повинні враховувати інтереси стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень. Звісно, не можна врахувати інтереси всіх стейкхолдерів, оскільки вони часто суперечать один одному й інтересам самого підприємства. Проте взяття до уваги бажання найважливіших стейкхолдерів допомагає поліпшити імідж підприємства, підвищити його інвестиційну привабливість і, як наслідок, – цінність бізнесу та збільшити статки власників. Таким чином, ступінь задоволення інтересів стейкхолдерів є одним із факторів цінності бізнесу.

Петров М. О. [13] дає таке визначення поняття «стейкхолдер» щодо теорії Фрімана. Зацікавлена сторона (зацікавлена група) – це спільнота або фізична особа, яка здатна цілеспрямовано впливати на роботу підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, або самостійно піддаватися впливу підприємства.

Виходячи із визначення поняття стейкхолдерів їх доцільно поділити на такі групи [14; 15]:

- ✦ співробітники;
- ✦ інвестори;
- ✦ клієнти;
- ✦ постачальники;
- ✦ конкуренти;
- ✦ бізнес-партнери;
- ✦ уряд і регуляторні органи;
- ✦ місцеві громади;
- ✦ університети на наукова спільнота;
- ✦ ЗМІ;
- ✦ неурядові організації та групи тиску.

Характеризуючи стейкхолдерів, необхідно визначити ступінь їх впливу на бізнес і ступінь їх залежності від результатів бізнесу. Розглянемо групи стейкхолдерів з позиції їх взаємодії з підприємством (рис. 1).

Перша згадка про необхідність залучення зацікавлених сторін до процесу звітності компанії містив AA 1000 Framework, опублікований у 1999 р. [15]. Відправною точкою для професійного регулювання комунікацій зі стейкхолдерами можна вважати розробку стандарту AA 1000 SES – *Stakeholders Engagement Standard* – створений тим самим Інститутом соціальної та етичної облікової корпоративної соціальної звітності (The Institute of Social and Ethical Account Ability) в рамках реалізації корпоративної соціальної звітності.

Стандарт AA 1000 SES [15]:

- ✦ забезпечує просту, актуальну та практичну основу для впровадження якісної взаємодії із зацікавленими сторонами;
- ✦ описує, як переосмислити підхід організації до взаємодії, перетворюючи зацікавлених сторін в активних учасників створення цінностей;
- ✦ описує інтеграцію взаємодії зацікавлених сторін з управлінням, стратегією й операціями організації.

Впровадження стандарту AA 1000 SES свідчить про готовність підприємства вести діяльність на основі принципу прозорості, а саме: звітувати перед зацікавленими сторонами; з готовністю реагувати на проблеми та питання, які виникають у зацікавлених сторін; дотримуватися законодавства, стандартів, принципів, кодексів та інших добровільних зобов'язань. Впроваджуючи цей стандарт, підприємство визначає для себе рівень, на якому воно буде функціонувати: чи буде цей стандарт дотримуватися

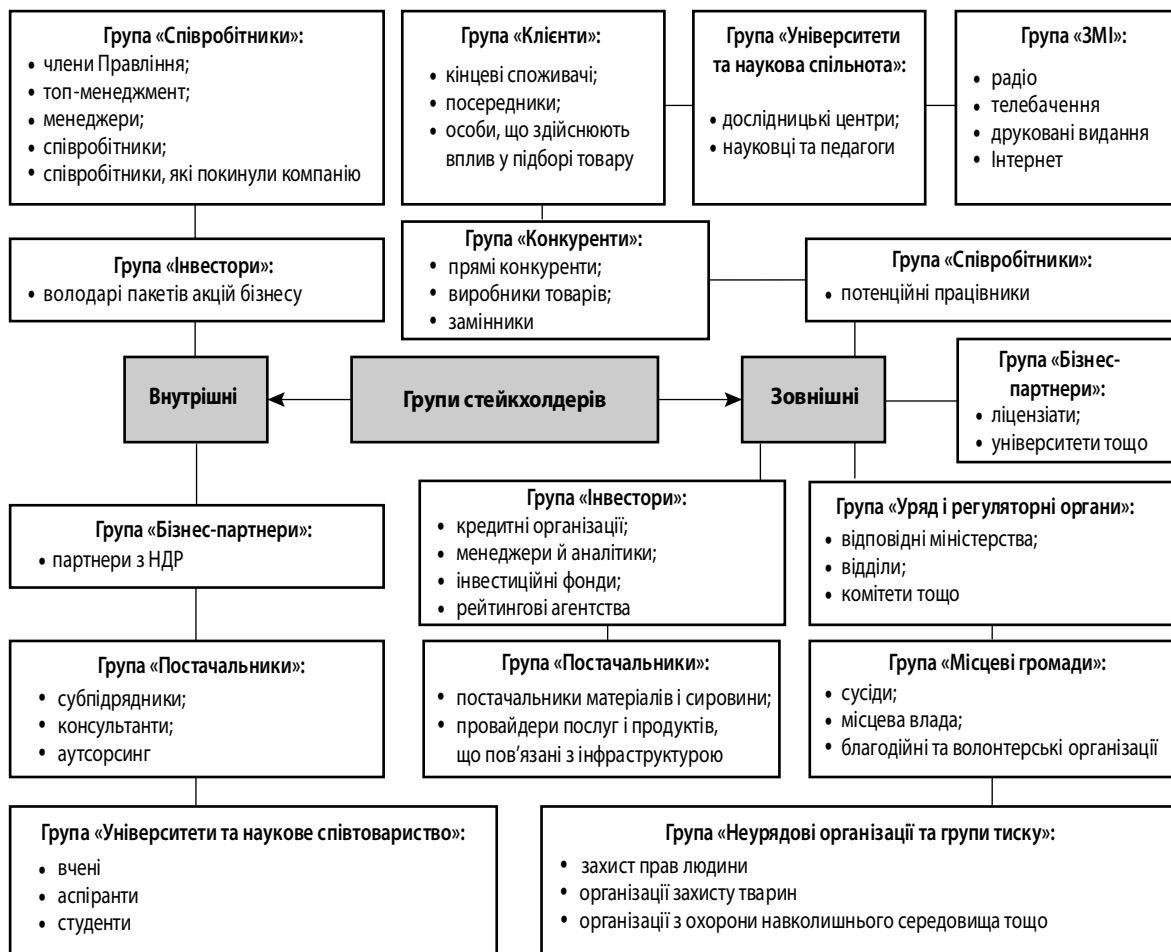


Рис. 1. Класифікація груп стейкхолдерів

Джерело: розроблено на основі [14].

всіма структурними підрозділами або лише в конкретному органі, департаменті або відділі. Використовуючи цей стандарт, підприємство прагне забезпечити свій сталий розвиток, тобто розвиток, який відповідає потребам сучасного етапу і, водночас, не позбавляє майбутні покоління можливості задовольнити свої потреби.

При розгляданні міжнародної практики взаємодії із зацікавленими сторонами варто відмітити її схожість з вітчизняною. Для організації взаємодії зі стейкхолдерами в зарубіжних країнах прийнято проводити процедуру визначення стейкхолдерів та їх впливу на підприємство, що включає в себе такі етапи [7]:

- 1) проведення мозкового штурму, в ході якого перераховуються всі сторони, які впливають на підприємство та зацікавлені в успішності або провалі взаємодії;
- 2) ранжування виявлених осіб за ступенем їх зацікавленості в роботі підприємства (рис. 2);

Завдяки графічному зображенню підприємство має уявлення про те, як і з ким зі стейкхолдерів взаємодіяти. Наприклад, ті, хто працює в секторі «Парт-

нери», будуть орієнтирами у прийнятті ключових та операційних рішень. «Консультанти» є другими за важливістю стейкхолдерами, з якими слід домовлятися тільки про важливі стратегічні рішення. Сектор «Підтримка» характеризується низькою залученістю, але високою інформативністю. Їх підтримкою потрібно залучатися на майбутнє, незважаючи на відсутність участі цієї групи в будь-якому з проектів підприємства. Четверта за величиною група під назвою «Тимчасові працівники» характеризується відсутністю необхідності залучення до діяльності підприємства;

- 3) збір інформації про зацікавлених сторін для покращення взаємодії.

Для реалізації третього пункту необхідно визначити, який фінансовий або емоційний інтерес має зацікавлена сторона щодо результатів роботи підприємства? Визначити, чи є цей інтерес позитивним або негативним, а також встановити, що найбільше мотивує стейкхолдерів та як саме вони хочуть отримати інформацію. Після цього потрібно знайти найкращий спосіб спілкування із зацікавленими сторонами, з'ясувати їх нинішню думку про роботу підприємства, а ще встановити, хто впливає на думку стейкхолдерів про підприємство в цілому.

РІВЕНЬ ВАЖЛИВОСТІ

		РІВЕНЬ ВАЖЛИВОСТІ	
		Низький	Високий
РІВЕНЬ ВПЛИВУ	Високий	Збереження задоволеності «КОНСУЛЬТАНТ»	Більш ретельний моніторинг і залучення «ПАРТНЕРИ»
	Низький	Моніторинг, низький рівень взаємодії «ТИМЧАСОВІ ПРАЦІВНИКИ»	Повна звітність про діяльність «ПІДТРИМКА»

Рис. 2. Карта зацікавлених сторін: матричне зображення [16]

У вітчизняній практиці для регулювання взаємодії підприємства зі стейкхолдерами потрібно пройти такі етапи [12; 17]:

- ✦ визначення початкового стану системи управління стейкхолдерами, а саме – його наявність/відсутність на підприємстві;
- ✦ визначення зацікавлених сторін. Складається детальний список стейкхолдерів на запланований період. Збирається додаткова інформація, на основі якої формується угруповання стейкхолдерів і складається список;
- ✦ встановлення ближнього кола зацікавлених сторін з прямим і законним впливом на підприємство;
- ✦ встановлення далекого кола стейкхолдерів з непрямим впливом на підприємство;
- ✦ аналіз і позиціонування зацікавлених сторін методом ранжирування за такими ознаками, як важливість для підприємства та вплив на успіх його бізнесу. Важливість характеризує ступінь підтримки або опозиції зацікавлених сторін підприємства. Вплив – це сила, з якою стейкхолдер може діяти на керівництво підприємства.

У ході проведення порівняльного аналізу карт стейкхолдерів [16] можна виявити такі тенденції: на іноземних підприємствах робота проводиться більше по ключових стейкхолдерах. Вітчизняні ж підприємства намагаються переважно охопити також учасників далекого кола.

Ефективність і результативність процесу управління підприємством досягається в разі врахування інтересів різних груп стейкхолдерів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Саме через це велике значення для підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства має побудова системи управління відносин із зацікавленими сторонами.

Схематично процес управління відносинами із зацікавленими сторонами на підприємстві можна представити так (рис. 3).

Отже, як видно з рис. 3, процес переходу від одного етапу до іншого здійснюється за допомогою

реалізації управлінських процедур, тобто стадій процесу управління відносинами зацікавлених сторін на підприємстві.

Як відомо, об'єкт і суб'єкт управління є обов'язковими елементами кожної системи управління. Що стосується управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами, то в цьому випадку суб'єктом виступає керівництво підприємства. Воно приймає управлінські рішення, від яких залежить формування та сприяння покращенню взаємовідносин з кожним визначеним стейкхолдером. Щодо об'єктів управління, то ними є безпосередньо всі стейкхолдери підприємства. Із об'єктів управління формується сукупність ціннісних інтересів для підприємства, а це, своєю чергою, встановлює необхідність формування відносин підприємства із зацікавленими сторонами.

Головним завданням керівництва підприємства є переведення об'єктів управління із початкового стану в кінцевий з метою досягнення поставлених цілей його функціонування. Цього можна досягти шляхом задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства. У процесі задоволення інтересів стейкхолдерів підприємство також задовольняє і свої інтереси.

Система управління відносинами із зацікавленими сторонами має базуватися на конкретних принципах. Ці базові принципи були вперше сформульовані М. Кларксоном (*M. B. E. Clarkson*) [18] (рис. 4).

Дотримання цих принципів дає змогу покращити процес управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження було розглянуто основні положення теорії стейкхолдерів, визначення поняття «стейкхолдер» і надано класифікацію групи стейкхолдерів з позиції їх взаємодії з підприємством. Усі групи зацікавлених сторін, які впливають на досягнення цілей і результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, та їх інтереси потрібно неодмінно враховувати в процесі діяльності та управління підприємством.

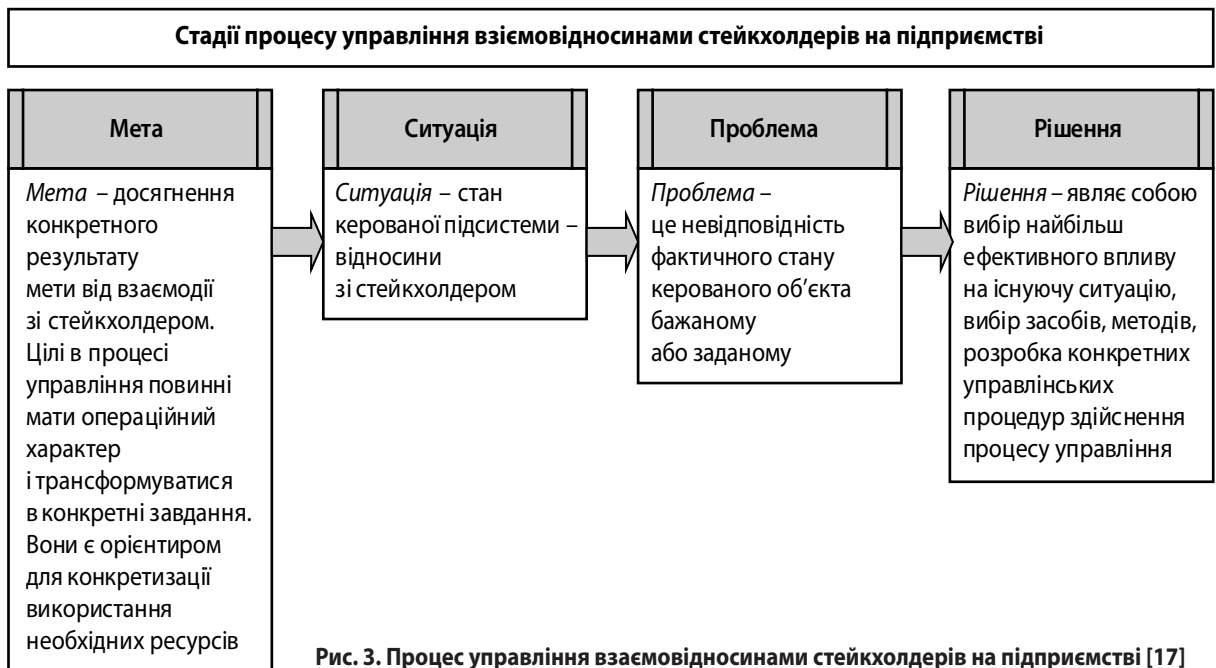


Рис. 3. Процес управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві [17]



Рис. 4. Базові принципи управління відносинами зі стейкхолдерами

Джерело: складено за [18].

Одержані в дослідженні наукові результати дозволяють визначити, що всі групи стейкхолдерів мають бути детально вивчені, а отримані дані про них мають використовуватися для формування планів і стратегій діяльності підприємства. Управління підприємствами стає більш ефективним і результативним, коли враховуються інтереси різних

зацікавлених сторін стейкхолдерів – як внутрішніх, так і зовнішніх.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути теоретико-методичною основою для подальшого дослідження проблем управління взаємовідносинами підприємств України зі стейкхолдерами. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / пер. с англ. Г. Б. Рубальского; под ред. И. А. Ушакова. М.: Советское радио, 1972. 223 с.
2. Ареф'єва О. В., Комарецька П. В. Интересы стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 80–85. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15959/1/АПЕ_Комaretska_2008_9%2887%29.pdf
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
4. Клилэнд Д. Управление заинтересованными лицами проекта / пер. с англ. М., 2004. Ч. 1. Гл. 4. С. 73–91.
5. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. URL: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf>
6. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Harpercollins College Div., 1984. 276 p.
7. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No 4. P. 853–886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
8. Newbould G., Luffman G. *Successful Business Politics*. Farnborough : Gower Press, 1989. 456 p.
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
10. Никитина Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании. *Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета*. 2010. № 2. С. 157–162.
11. Таранюк Л. М., Ігнатченко В. М., Макаренко Т. Ю. Економічний інструментарій фаз управління напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 47–54. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68502/1/Taraniuk_Economic_Instruments.pdf
12. Моргунова Р. В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий. *Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал*. 2009. № 5. С. 344–348.
13. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. *Вестник СПбГУ. Серия 8*. 2004. Вып. 2. С. 51–68. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/111.pdf>
14. Krick T., Forstater M., Monaghan Ph., Sillanpää M. From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. 2005. Vol. 2 : The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. 156 p. URL: <http://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
15. AA 1000 Stakeholder Engagement Standard. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard>
16. Фурта С. Д., Соломатина Т. Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса. *Инициативы XXI века*. 2010. № 1. С. 22–27.
17. Госн С. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві : дис. ... д-ра філософії: 073. Харків, 2020. 227 с.
18. Clarkson M. B. E. Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991. Vol. 12. No. 1. P. 331–358.

REFERENCES

- AA 1000 Stakeholder Engagement Standard. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard>
- Akoff, R. *Planirovaniye v bolshikh ekonomicheskikh sistemakh* [Planning in Large Economies]. Moscow: Sovetskoye radio, 1972.
- Arefieva, O. V., and Komaretska, P. V. "Interesy steikholderiv v orhanizatsiinomu zabezpechni stratehichnoho upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv" [Stakeholders' Interests in Organizational Support for Strategic Management of Enterprises' Financial Potential]. *Aktualni problemy ekonomiky*, np. 9 (2008): 80-85. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15959/1/АПЕ_Комaretska_2008_9%2887%29.pdf
- Clarkson, M. B. E. "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model". *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, no. 1 (1991): 331-358.
- Donaldson, T., and Preston, L. E. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1 (1997): 65-91. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf>
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harpercollins College Div., 1984.
- Furta, S. D., and Solomatina, T. B. "Karta zainteressovannykh storon – instrument analiza okruzeniya biznesa" [Stakeholder Map Is a Tool for Analyzing the Business Environment]. *Initsiativy XXI veka*, no. 1 (2010): 22-27.
- Hosn, S. "Upravlinnia vzaemovidnosynamy zi steikkholderamy na promyslovomu pidpriemstvi" [Relationship Management with Stakeholders in an Industrial Enterprise]: *dys. ... d-ra filosofii: 073*, 2020.
- Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2016.
- Klilend, D. *Upravleniye zainteressovannymi litsami proekta* [Project Stakeholder Management], part 1. Moscow, 2004.
- Krick, T., Forstater M., Monaghan Ph., and Sillanpää M. "From Words to Action". The Stakeholder Engagement Manual. 2005. Vol. 2 : The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement. <http://www.mas-business.com/docs/English%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining

the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4 (1997): 853-886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Morgunova, R. V. "Mekhanizm upravleniya vzaimootnosheniyami so steykholderami krupnykh mashinostroitelnykh predpriyatiy" [Mechanism for Managing Relationships with Stakeholders of Large Machine-building Enterprises]. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, no. 5 (2009): 344-348.

Newbould, G., and Luffman, G. *Successful Business Politics*. Farnborough: Gower Press, 1989.

Nikitina, L. M. "Klassifikatsiya steykholderov v protsesse formirovaniya sotsialno otvetstvennogo povedeniya kompanii" [Classification of Stakeholders in the Formation of Socially Responsible Company Behavior]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 2 (2010): 157-162.

Petrov, M. A. "Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya" [Stakeholder Theory: Ways of Practical Application]. *Vestnik SPbGU. Series 8*, is. 2 (2004): 51-68. <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/111.pdf>

Taraniuk, L. M., Ilnatchenko, V. M., and Makarenko, T. Yu. "Ekonomichniy instrumentarii faz upravlinnia napriamiv reinzhynirynhu biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv" [Economic Instruments Phases Management of Directions of Business Processes Reengineering of Industrial Enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3 (2017): 47-54. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68502/1/Taraniuk_Economic_Instruments.pdf

Zub, A. T. *Strategicheskyy menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic Management: Theory and Practice]. Moscow: Aspekt Press, 2002.

УДК 338.242
JEL: D92; E22

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2021 КОНДРАТЕНКО Н. О., ТРАГНЮК О. Я.

УДК 338.242
JEL: D92; E22

Кондратенко Н. О., Трагнюк О. Я. Удосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання

У статті вдосконалено механізм управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання на основі узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів менеджменту. З'ясовано, що управління інвестиційною діяльністю є складним, багаторівневим процесом, що передбачає управлінські рішення не лише на рівні суб'єктів господарювання – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, але й на рівні держави та регіону. Відзначено, що система управління підприємства має бути гнучкою та вчасно реагувати на зміни в сучасній економічній системі. Важливим аспектом при здійсненні інвестиційної діяльності має бути процес як залучення, так і використання інвестиційних ресурсів, що в майбутньому забезпечить зростання вартості підприємства. Запропоновано вдосконалений механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства, який включає: послідовність і спосіб управління; послідовність процесів і стадій, відповідних процедур та інструментів; сукупність інституціональних та організаційних структур і комплекс використовуваних ними форм і методів; послідовність застосування різноманітних способів. Практична реалізація такого механізму можлива за рахунок узгодження інтересів усіх учасників інвестиційного процесу шляхом використання адекватних інструментів управління. Зроблено висновок, що підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства може бути досягнуто лише після врахування всіх факторів, що впливають на його рівень як на макро- та мезорівні (тобто з боку держави, регіону та галузі), так і на мікрорівні (з боку самого підприємства). Тільки поєднання зусиль держави й окремих підприємств на різних рівнях дозволить українській економіці перебороти низку наявних проблем і здійснити залучення необхідного обсягу коштів для економічного розвитку та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання. Активізація інвестиційних процесів в Україні можлива за умов розробки відповідних механізмів управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, управління, механізм, суб'єкт господарювання, управлінське рішення, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-194-201>

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

Трагнюк Олеся Янівна – кандидат юридичних наук, професор, доцент кафедри права Європейського Союзу, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна)

E-mail: o.ya.tragnyuk@niu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4505-8105>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3757854/olesia-tragnyuk/>