

5. Pro derzhavnyi kontrol za mizhnarodnymy peredachamy tovariv viiskovoho pryznachennia ta podviinoho vykorystannia. [On state control over international transfers of military and dual-use items]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15> [in Ukrainian].
6. Ofitsiinyi sait Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku (OESR). [Official site of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)]. (n.d.). [oecd.org](https://www.oecd.org) Retrieved from: <https://www.oecd.org> //
7. Proekt «Stratehii rozvytku vysokotekhnologichnykh haluzei do 2025 roku». [The project «Strategies for the development of high-tech industries until 2025»]. (n.d.). me.gov.ua. Retrieved from: www.me.gov.ua/Documents/Detail = Proekt strategii Rozvitku Visokotekhnologichnykh Galuzei Do 2025-Roku.html [in Ukrainian].
8. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. Iu., Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). Marketynh [Marketing]. Kyiv: «NVP «Interservis» [in Ukrainian].
9. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2012). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv na mizhnarodnykh rynkakh [Formation of competitive advantages of enterprises in international markets]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo — Foreign Trade: Economics, Finance, Law, 13-18 [in Ukrainian].
10. McDonald, M. (2016) Malcolm MacDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy, Kogan Page.
11. Ofitsiinyi sait kompanii Ericsson [The official site of Ericsson] (n.d.). ericsson.com. Retrieved from: <https://www.ericsson.com/en>
12. Ofitsiinyi sait kompanii Siemens [The official site of Siemens] (n.d.). siemens.com. Retrieved from: <https://new.siemens.com/global/en.html>
13. Ofitsiinyi sait kompanii Rohde&Schwarz [The official site of Rohde&Schwarz] (n.d.). thalesgroup.com. Retrieved from: https://www.rohde-schwarz.com/ua/home_48230.html

Стаття надійшла 15.02.2019

УДК 005.35:330.3

doi.10.33111/vz_kneu.19.18.01.19.131.137

Лєзіна Анастасія В.,
к.е.н, старший викладач
кафедри менеджменту
факультет економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0516-6598

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Liezina Anastasia,
Ph.D., senior lecturer
Department of Management
Faculty of Economics and Management
KNEU named after Vadym Hetman»,
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0516-6598

FEATURES OF STAKEHOLDER RELATIONSHIPS AND ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE INNOVATION DEVELOPMENT

Анотація. У статті досліджено існуючі наробки взаємовідносин зацікавлених сторін і підприємств. Автором вивчено підходи до визначення терміну «стейкхолдер» і представлено особливості впливу зацікавлених сторін на підприємство. Проаналізовано основні елементи сталого розвитку компаній та інноваційних складових під час досягнення стійкого розвитку. Запропоновано методичний підхід щодо визначення особливостей управління взаємовідносинами зацікавлених осіб та підприємств за допомогою проведення анкетування. А також апробовано авторський підхід на шести підприємствах малого вітчизняного бізнесу. Доведено, що визначення рівня взаємодії стейкхолдерів і підприємств на етапі планування інновацій є важливим аспектом під час впровадження інновацій, а також позитивно впливає на забезпечення сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: стейкхолдери, управління, підприємство, інновації, сталий розвиток.

Abstract. The article explores existing developments in stakeholder-enterprise relationships. The author examines approaches to the definition of the term stakeholder and presents features of stakeholder influence on the enterprise. The basic elements of sustainable development of companies and innovative components in achieving sustainable development are analyzed. A methodological approach is proposed to identify the features of stakeholder and enterprise relationship management through questionnaires. It also tested the author's approach to six small domestic businesses. It is proved that determining the level of interaction between stakeholders and enterprises at the stage of innovation planning is an important aspect in the implementation of innovation, and has a positive impact on ensuring the sustainable development of enterprises.

Key words: stakeholders, management, enterprise, innovation, sustainable development.

JELcodes: M19, F61.

Постановка проблеми. В сучасних умовах стрімкого розвитку науки та практики ведення бізнесу вимагає постійного впровадження новітніх технологій, тому підприємці, які прагнуть зайняти лідерські позиції на ринку, впроваджують інновації, що таким чином розширюють їх господарську діяльність і зміцнюють позиції на ринку. Повністю природним та адаптивним є стрімке бажання очільників бізнесу до сталого стійкого розвитку. Проте для того щоб інновації були дієвими та ефективними, необхідно враховувати всі можливі інтереси та очікування стейкхолдерів бізнес середовища. Саме тому підсилення уваги до питань управління взаємовідносинами зацікавлених сторін і підприємств є значимими та актуальними як у площині подальших наукових розробок, так і в напрямі їх впровадження в практичну діяльність підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій. На даний час вивчення теорії стейкхолдерів є досить розповсюдженим серед вітчизняних і закордонних вчених. З початку розвитку теорії зацікавлених сторін Е. Фріменом [1], науковці приділяли достатню увагу взаємовідносинам бізнесу та стейкхолдерів. Так у працях вітчизняних авторів, що базуються на закордонних напрацюваннях і стандартах [2, 3], таких як Смачилко В. В., Халіна В. Ю., Васильєвої Т. С. [4], Лагута Я. М.

[5], Олексів І., Харчук В. [6], висвітлено питання щодо відповідальності бізнесу перед оточенням, а в працях Смачилко В. В., Войтова Н. О. [7], Партин Г. О., Загородній А. Г. [8] представлено інструментарій аналізу стейкхолдерів.

Методика дослідження. Під час роботи були використанні такі методи: метод аналізу та синтезу — для вивчення і узагальнення існуючих підходів щодо взаємозв'язку стейкхолдерів та підприємств; метод узагальнення та порівняння — для визначення наслідків впливу зацікавлених осіб на процес формування сталого розвитку підприємств, а також системний підхід — для обґрунтування авторського підходу щодо особливостей управління взаємовідносинами представників українського бізнесу сфери надання послуг з електропостачання та основних учасників даного ринку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблематики. На даний час існує проблема у вирішенні питань щодо співпраці та побудови діалогу між підприємствами та стейкхолдерами як у площині практичного застосування, так і в напрямі розробки методичних рекомендацій даних дій.

Мета статті полягає в аналізі та удосконаленні існуючих методів управління взаємовідносинами стейкхолдерів і підприємств в умовах сталого інноваційного розвитку, а також оцінці результатів співпраці на прикладів вітчизняного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Економічні взаємовідносини в сучасному світі підвладні стрімким змінам, тому підприємства, що здійснюють свою господарську діяльність, намагаються повсякчас впроваджувати новітні технології. Ця дія є природньою та очікуваною, адже цілком очевидним є прагнення до розвитку власного бізнесу, отримання високих показників економічної ефективності діяльності компанії, а також формування сталого бізнесу у відповідній галузі. З огляду на це, очільники підприємств намагаються впроваджувати інновації та нововведення для отримання все більших результатів, але все що вони прагнуть зробити — повинно бути актуальним і корисним перш за все для зацікавлених осіб.

На даний час у наукових наробках менеджменту теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін) є найбільш новітньою, а питання, що з нею пов'язані мають поживлену дискусію у наукових колах. Так на сьогодні серед вітчизняних і закордонних учених усталеним є твердження, що стейкхолдерами підприємства є фізичні або юридичні особи, які мають інтерес до діяльності підприємства чи до напрямів його діяльності, але даний інтерес не завжди має вираження в отриманні фінансових вигід [9]. Ми підтримуємо дану позицію та вважаємо, що інтерес зацікавлених осіб може мати прояв серед такого:

- у налагодженні ділових взаємозв'язків (наприклад для підрядних організацій та постачальників);
- у напрямі реалізації спільної стратегії (для бізнес партнерів і підприємств, що доповнюють функціонування одне одного на обраному ринку);
- під час створення новітнього інноваційного продукту (для споживачів);
- у напрямі розширення підприємства та/або створення нових робочих місць (для підвищення рівня добробуту населення);
- покращення економічних показників підприємства та внесення більшої суми податків (для збільшення показників економічного зростання суспільства в цілому) тощо.

На нашу думку, наведені приклади за умов належного виконання між підприємством і стейкхолдерами спонукають перше до інноваційного сталого розвитку.

Ключовою ідеєю сталого розвитку є пошук такого співвідношення між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства та гарантувало б необхідну якість життя і добробуту населення [10]. У відповідності до сформованих принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стратегією сталого розвитку слід вважати скоординований набір процесів аналізу, дискусій, навчання, планування та інвестицій, що формуються участю та постійним вдосконаленням й інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо [11]. Доповнюючи дане твердження, ми вважаємо, що логічним є представлення дій, що можуть застосовуватись компанією для налагодження взаємозв'язку зі стейкхолдерами в процесі управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ
СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ**

Функції управління підприємством	Вплив підприємства на стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів на підприємство
Планування	оприлюднення напрямів сталого розвитку підприємства серед вузького кола стейкхолдерів	формування чітких та окреслених позицій щодо інновацій та вподобань в очікуваній продукції підприємства
Організація	ідентифікація зацікавлених сторін та їх групування в залежності від очікуваних інтересів	сприяння в інформаційній підтримці підприємству та згода до відкритих переговорів
Мотивація	впровадження винагород та заохочень серед зацікавлених осіб, які не чинять супротив інноваціям	узгодження дій щодо обраного напрямку розвитку підприємства
Контроль	створення систем інформування та виявлення відхилень від запланованого плану дій	раціональне координування та висловлення зауважень

Джерело: розроблено автором.

Сформовані сфери прояву та впливу зацікавлених осіб і підприємства підвладні його основним функціям управління (планування, організація, мотивація, контроль). Адже, будь яка організація в процесі своєї господарської діяльності спирається на усталені постулати та прагне вдосконалити набуті знання. Так, наприклад, у процесі планування інновацій вважаємо за доречне представляти серед щільного кола зацікавлених сторін підприємства майбутні перспективи від нововведень. Даними стейкхолдерами можуть виступати постійні клієнти, надійні постачальники, мережа дистриб'юторів підприємства тощо. У відповідь представлені особи можуть чітко сформулювати свою позицію та запропонувати власне бачення майбутніх інновацій. Даний взаємозв'язок допоможе створити вірне напруження щодо забезпечення сталого розвитку компанії. У подальшо-

му, за умов дотримання обраного напрямку розвитку підприємства, доречним є розширити кола зацікавлених осіб та групувати їх відповідно до очікувань та інтересів. Для цього вважаємо за доречне провести анкетування та поділити стейкхолдерів на чотири групи [12]. Таким чином, обрані напрями інтересів зацікавлених осіб допоможуть сформувати перелік організаційних засад для забезпечення розвитку підприємства, а у випадках настання ризиків і відхилень від запланованих дій сформувати та провести необхідні засади в напрямі мотиваційної підтримки та забезпечення контролю виконання інновацій, що стане підґрунтям для сталого розвитку підприємства.

На наш погляд, кожна функція управління підприємства є важливою, а дії та засади, що здійснюються в процесі господарської діяльності суб'єкта відносин є ґрунтовними та обов'язковими до виконання. Але варто зупинитись на функції планування, адже досить часто від вірно спланованих дій залежить кінцевий результат. Щодо інноваційних звершень компаній і їх бажання до сталого розвитку вважаємо за доречне звернути увагу на інструменти оцінки сталості програм та проєктів [13]. Даний концепт складається з таких елементів:

- підтримка з боку зацікавлених сторін,
- фінансова стабільність,
- партнерство,
- менеджмент та людські ресурси,
- моніторинг та оцінка,
- адаптація проєкту,
- комунікації,
- стратегічне планування.

Першим компонентом є підтримка з боку зацікавлених сторін і розглядається він як елемент постійного спілкування та залучення осіб до діяльності, що створює умови комфортного просування запланованих дій. Інструментом, що може забезпечити виконання даного елементу може стати анкетування (табл. 2).

Таблиця 2

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ПІДТРИМКИ З БОКУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

№	Питання	Варіанти відповіді					
		Ні (1 б.)	Не значною мірою (2 б.)	Не впевнений (3 б.)	Так (4 б.)	Значною мірою (5 б.)	Не можу дати відповідь (0)
1	Чи можете Ви надавати суттєву підтримку інноваціям підприємства						
2	Інновації зможуть залучити інших зацікавлених сторін, які здатні збирати ресурси						
3	Інновації мають підтримку з боку вищого керівництва підприємства						

№	Питання	Варіанти відповіді					
		Ні (1 б.)	Не значною мірою (2 б.)	Не впевнений (3 б.)	Так (4 б.)	Значною мірою (5 б.)	Не можу дати відповідь (0)
4	Заплановані дії цілковито забезпечують Ваші інтереси						
5	Дії підприємства підтримуються особами з інших організацій						
6	Чи має компанія підтримку громадськості						
7	Нововведення сприяють захисту навколишнього середовища						
8	Чи вплинуть запропоновані інновації на підвищення Вашого добробуту						
9	Чи здатні Ви особисто допомогти в здійсненні інновацій						
10	На скільки нововведення спонукають до зростання суспільного захисту населення						
11	Чи важливо Вам знати про перебіг інновацій						
12	Чи отримаєте особисто Ви фінансові винагороди						
13	Громада з великим ентузіазмом підтримує інновації						
14	Чи відносяться інновації до енергозберігальних						
15	Чи володієте Ви всією інформацією щодо запроваджених заходів						

Джерело: розроблено автором.

Кожне питання в анкеті (табл. 2) передбачає шість варіантів відповіді, що оцінюються відповідно від 0 до 5 балів і відображають певний рівень відношення стейкхолдера до запланованих інноваційних дій підприємства. Пропонується на основі анкетування зацікавлених осіб визначати рівень підтримки по відношенню до інновацій. За результатами анкети можливо отримати від 0 до 75 б. Для коректного визначення взаємовідносин між зацікавленими особами та компанією пропонується виділити три рівня підтримки. А саме:

— I рівень «Початковий рівень» (від 0 до 25 б.) — підприємство в цілому усвідомлює важливість співпраці з зацікавленими особами, але запропоновані інновації не відповідають очікуванням стейкхолдерів. Така позиція осіб може

створити супротив та сприяти виникненню ризиків під час реалізації запланованих дій. Відповідно, потребує уточнення позиція осіб та детальне роз'яснення інновацій, які плануються до здійснення компанією, що може бути здійснено при особистих зустрічах або під час нарад;

— II рівень «Рівень становлення» (від 26 до 50 б.) — на даному рівні взаємозв'язок є більш тісним і може сприяти реалізації запланованих інновацій, але не достатнім, що може сприяти виникненню конфліктів і супротиву зі сторони зацікавлених осіб у бік інновацій. Тому, необхідним є подальша плідна співпраця та підтримка репутації компанії. Рекомендуємо для даного рівня взаємодії запроваджувати дії щодо мотивації та залучення стейкхолдерів;

— III рівень «Рівень усталеного зв'язку» (від 51 до 75 б.) — процес взаємодії підприємства і зацікавлених осіб є налагодженим. На даному рівні стейкхолдерами можуть виступати як співробітники компанії, так і постійні клієнти, що з нетерпінням очікують появи нових товарів і послуг на ринку та цілком підтримують нововведення підприємства. При отриманні даного рівня взаємодії між підприємством та стейкхолдерами рекомендуємо підтримувати зв'язок і створювати лояльні програми для більшого залучення на майбутнє.

При визначенні рівня взаємодії між підприємством і стейкхолдерами потрібно вважати, що зацікавлена особа належить до відповідного рівня у випадках коли 2/3 (10 з 15 питань) відповідей на питання мають кількісну характеристику даного діапазону. Наприклад, для визначення II рівня взаємодії підприємство повинно отримати кінцевий результат зацікавленої особи у 3 бали хоча б на 10 запитань, та оцінку від 0 до 2 у відповідях на інші п'ять питань.

Надалі, важливим є визначити проблемні аспекти та відслідкувати найменші бали у відповідях, адже, лише теоретично можливим є отримання максимальної кількості балів. Тому рекомендуємо представникам підприємства делегувати повноваження відповідальним особам і ретельно вивчити питання, для кожного з респондентів, що набрали найменшу кількість балів. У подальшому, питання що набрали серед усіх зацікавлених осіб найменшу кількість балів, групувати за принципом Парето (80/20). Найменше значення буде відображати найбільш суттєві чинники супротиву та найменшої підтримки на впровадження інновацій в компанії.

Для підтвердження дієвості пропозицій автора було здійснено апробацію запропонованого методу. Респондентами стали зацікавлені сторони шести підприємств малого бізнесу сфери надання послуг з електропостачання, що здійснюють свою господарську діяльність на території м. Києва та Київської області. Кожна з цих компаній на даний час перебуває на етапі змін і впровадження інновацій, а саме просування альтернативних джерел електропостачання (сонячних та вітрових генеруючих носіїв). Ринок даних послуг лише актуалізується, а більшість підприємств лише починають нововведення, спираючись на Розпорядження Кабінету Міністрів України «Енергетична стратегія України на період до 2035 року. Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [14].

На момент впровадження дослідження в компаніях проводились попередні роботи щодо впровадження інновацій, а саме підприємства розглядали можливість надання послуг з монтажу, обслуговування та ремонту альтернативних джерел електропостачання. Було визначено перелік зацікавлених осіб для кожної компанії (для доцільного порівняння результатів визначено однакова кіль-

кість респондентів анкет) і поділено на чотири групи. Надалі по кожній групі зацікавлених осіб було обраховано середнє значення, зведені результати взаємодії стейкхолдерів і підприємств представлено на рис. 1.



Рис. 1. Результати визначення взаємозв'язку стейкхолдерів і підприємств

Джерело: розраховано авторами.

Результати опитування (рис. 1) дозволили зробити висновок, що одна компанія має найбільшу підтримку з боку зацікавлених осіб (кількість балів для кожної групи стейкхолдерів має середнє значення від 60 до 67 б.), а їх рівень взаємовідносин відповідає III-му — «Рівень усталеного зв'язку». Дані результати підтверджуються тим, що в регіоні, де функціонує підприємство, лінії електропередач є найбільш завантаженими, відповідно альтернативні джерела електропостачання є найбільш ефективним та найменш фінансово витратним способом живлення. Можемо припустити, що під час впровадження інновацій підтримка з боку зацікавлених осіб буде сприяти цим діям. Однак, рекомендуємо підприємствам, проводити дане опитування у продовж проведення заходів з ціллю відстеження змін та уникнення ризиків.

Щодо інших підприємств, всі вони отримали найменший показник підтримки від зацікавлених сторін (кількість балів для кожної групи стейкхолдерів має середнє значення від 39 до 52 б.), тому рівень їх взаємовідносин відповідає II-му — «Рівень становлення». На нашу думку, це підтверджує занепокоєння серед населення та органів місцевого самоврядування щодо доцільного викори-

стання природних ресурсів для інновацій. Для компаній спостерігається процес налагодження комунікацій і взаємозв'язку. Рекомендуємо в даних випадках залучитись підтримкою тих респондентів, кількість балів яких була найвищою та залучити їх до переконань щодо надійності та необхідності інновацій. Така позиція допоможе підсилити діалог між сторонами та спонукатиме до реалізації інновацій. А також обов'язковим є проведення повторного анкетування для визначення змін у взаємовідносинах з зацікавленими сторонами.

Таким чином, апробація запропонованого методу визначення взаємозв'язку підприємств зі стейкхолдерами означила коло можливих зацікавлених осіб, що підтримують інновації компаній, а також окреслила можливі напрями супротиву, що виступають проти нововведень.

Висновки. У результаті дослідження теорії та практики взаємозв'язку стейкхолдерів і підприємств, було виявлено, що дана тематика користується великою популярністю серед науковців країни та закордону. Але кожне з представлених напрацювань висвітлює вплив підприємств, як суб'єктів господарювання, на зацікавлених сторін, які споживають продукт діяльності компаній, лише одноосібно та у вузькому контексті. Тому на противагу цьому, ми запропонували власний підхід, який сформований на основі функції управління, що застосовується підприємствами. Висвітлені пропозиції стосуються концепції створення діалогу між підприємством і зацікавленими особами з метою впровадження саме тих інновацій та нововведень, які будуть користуватись підтримкою стейкхолдерів і, таким чином, підвищать шанси їх ефективного впровадження.

Для здійснення дієвих заходів між сторонами було запропоновано ідентифікувати та розподіляти зацікавлених сторін на групи, а в подальшому проводити серед груп стейкхолдерів анкетування. В результаті авторська розробка пройшла апробацію серед шести підприємств малого бізнесу сфери надання послуг з електропостачання. Отримані результати для однієї компанії засвідчили необхідність інновацій і засвідчили підтримку з боку стейкхолдерів. Для інших підприємств призвели до переосмислення нововведень і визначення кола майбутніх звершень. Запропонований підхід допоміг також визначити ряд проблемних аспектів, що існують в компаніях. Це свідчить про плідність та доцільність подальшого розвитку запропонованого інструменту визначення взаємозв'язку стейкхолдерів і підприємств як науково-методичного, так і прикладного характеру. В подальшому вважаємо за доцільне поглибити наші наукові здобутки в даному напрямі та розробити ряд організаційних засад для полегшення особливостей взаємодії сторін.

Література

1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
2. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації: Guidance on social responsibility. — Режим доступу: [isotc.iso.org](https://www.iso.org/standards/std/26000/iso_26000-1.html).
3. AA1000 Accountability principles. — 2018. Retrieved from https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/05/AA1000_ACCOUNTABILITY_PRINCIPLES_2018_Single_Pages.pdf
4. Смачилко В. В., Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами / В. В. Смачилко, В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва // Ефективна економіка. — 2018. — № 9.

5. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компаній / Я. М. Лагута // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент. — 2017. — № 25. — Ч. 1 — с. 130—133.
6. Олексів І., Харчук В. Теоретико-методологічні засади управління підприємствами на засадах урахування інтересів стейкхолдерів / І. Олексів, В. Харчук // Науковий вісник «Демократичне врядування». — 2014. — № 13.
7. Смачилко В. В., Войтова Н. О. Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства / В. В. Смачилко, Н. О. Войтова // Молодий вчений. — 2018. — № 5.1 (57.1). — с. 68—73.
8. Партин Г. О. Загородній А. Г. Контролінг відносин підприємства з основними стейкхолдерами / Г. О. Партин, А. Г. Загородній // Економіка та управління підприємствами. — 2016. — № 12 (186) — с. 167—179.
9. Безручко О. О. Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства / О. О. Безручко // Економічні науки. — 2010. — № 18. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm
10. Шпортко А. М. Становлення концепції сталого розвитку [Електронний ресурс] / А. М. Шпортко, Г. В. Кірейцева // Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc
11. OECD/DAC. Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Cooperation. — OECD : Paris, 2001 p. Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf>
12. Лезіна А. В., Батенко Л. П. Організаційно-методичне забезпечення управління цінністю проєктів / А. В. Лезіна, Л. П. Батенко // Управління розвитком: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. — 2018. — № 1 (191). — с. 60—65.
13. Університет Вашингтон, Сент — Луїс, штат Міссурі, США. Інструмент оцінки сталості програм та проєктів. — Режим доступу: <https://sustaintool.org/>
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Енергетична стратегія України на період до 2035 року. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»», схвалено від 18 серпня 2017 року № 605-р. — Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

References

1. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
2. ISO / DIS 26000 / International Standards Organization's Social Responsibility Guide: Guidance on social responsibility. —Access Mode: isotc.iso.org.
3. AA1000 Accountability principles. — 2018. Retrieved from https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/05/AA1000_ACCOUNTABILITY_PRINCIPLES_2018_Single_Pages.pdf
4. Smachilko V. V., Khalina V. Y., Vasilieva T. S. Social responsibility of business through the prism of communication with stakeholders / V. V. Smachilko, V. Y. Khalina, T. S. Vasilieva // Effective Economics. — 2018. — № 9. [in Ukrainian]
5. Laguta Y. M. A Stakeholder Approach in Corporate Social Responsibility of Companies / Y. M. Laguta // Scientific Bulletin of the International Humanities University. Economics and Management Series. — 2017. — № 25. — Part 1 — p. 130—133. [in Ukrainian]
6. Aleksiv I., Kharchuk V. Theoretical and methodological principles of enterprise management on the basis of stakeholder interests / I. Aleksiv, V. Kharchuk // Scientific Bulletin «Democratic Governance». — 2014. — № 13. [in Ukrainian]
7. Smachilko, V. V., Voitova, N. A., Determination of stakeholders in a construction company / Molodyy Vchenyy — 2018. — № 5.1 (57.1). — with. 68—73. [in Ukrainian]

8. Partin G. O. Zagorodnii A. G. Controlling the relations of the enterprise with the main stakeholders / G. O. Partin, A. G. Zagorodnii // Economics and enterprise management. — 2016. — No. 12 (186) — p. 167—179. [in Ukrainian]
9. Bezruchko O.O. Significance of stakeholder interests in the process of enterprise activity management / O.O. Bezruchko // Economic Sciences. — 2010. — № 18. — Access mode: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm [in Ukrainian]
10. Shportko A. M. The formation of the concept of sustainable development [Electronic resource] / A. M. Shportko, GV Kireytseva // Access mode: http://www.ztu.edu.ua/en/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc [in Ukrainian]
11. OECD/DAC. Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Cooperation. — OECD : Paris, 2001 p. Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf>
12. A. V. Liezina, L. P. Batenko, Organizational and methodological support for project value management / A. V. Liezina, L. P. Batenko // Development Management: Semen Kuznets Kharkiv National Economic University. — 2018. — № 1 (191). — with. 60—65. [in Ukrainian]
13. University of Washington, St. Louis, Missouri, USA. Sustainability tool for programs and projects. — Access mode: <https://sustaintool.org/>
14. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Ukraine's Energy Strategy for the Period up to 2035. «Security, Energy Efficiency, Competitiveness», approved on August 18, 2017 # 605-p. — Access mode: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/en/doccatalog/list?currDir=50358> [in Ukrainian]

Стаття надійшла 23.01.2019

УДК 005.73:330.1:304.2

doi.10.33111/vz_kneu.20.19.01.20.138.144

Чебакова Тетяна О.
асистент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»,
Проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
Email: t.chebakova93@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4242-6344

СУЧАСНІ РІЗНОВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Chebakova Tetiana
Assistant department of Business Economics and Entrepreneurship,
KNEU named after Vadym Hetman»,
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
Email: t.chebakova93@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4242-6344

THE MODERN VARIETIES OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL CULTURE

Анотація. У науковій статті проведено ґрунтовне дослідження вітчизняних підприємств, в межах зазначеної наукової тематики, що засвідчує недосконалість існуючої