

СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

STAKEHOLDER-ORIENTED TOOLS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES

У результаті дослідження сутності та характеристик стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств у статті уточнено його теоретичну основу і змістове наповнення. Виявлено межі трактування поняття стейкхолдерів у науковій літературі. Результати показали, що бізнес-процеси у сучасному розумінні є способом організування взаємодії, через яку суб'єкт господарювання створює цінність. У центрі такої логіки перебуває рух ресурсів, рішень і знань, які перетворюють потенціал організації на конкретний результат. Стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами запропоновано трактувати як сукупність управлінських методів, моделей і практик, за допомогою яких підприємство забезпечує узгодження своїх бізнес-процесів з інтересами, впливами й очікуваннями зацікавлених сторін. Виокремлено ознаки такого інструментарію, які дають змогу конкретизувати його сутність.

Ключові слова: бізнес-процес, Індустрія 5.0, інструментарій управління, стейкхолдер, стейкхолдерно-орієнтований підхід, управління, цифрова трансформація.

As a result of our research into the essence and characteristics of stakeholder-oriented business process management tools for enterprises, we have clarified their theoretical basis and content. We found that the concept of stakeholders is used quite broadly in the scientific literature, from a narrow interpretation as specific groups that directly influence the results of an economic entity's activities to a broader view that encompasses all entities on which a particular business exerts various kinds of influence. We have established that the concept of stakeholders continues to evolve, influencing multiple areas of business, economics, and management. The impact of stakeholders in the activities of an average organisation is evident at various levels of decision-making – from the formulation of corporate strategy to the creation of business models that balance the interests of different groups. The results showed that business processes, in the modern sense, are not a classic sequence of operations but a way of organising interaction through which a business entity creates value. At the heart of this logic is the movement of resources, decisions, and knowledge that transform the organisation's potential into concrete results. It is within business management processes that an organisation's real ability to coordinate actions, align interests, and adapt to environmental changes manifests. We propose interpreting stakeholder-oriented business process management tools as a set of management methods, models, and practices that an enterprise uses to align its business processes with stakeholders' interests, influences, and expectations. Its purpose is to transform stakeholder interactions into a systemic factor in organisational development. It means that the management decisions of a business entity should be made with consideration of the value it creates for itself and for those directly or indirectly involved in its operations. We have identified the characteristics of stakeholder-oriented business process management tools for business entities that enable their specification.

Key words: business process, Industry 5.0, management tools, stakeholder, stakeholder-oriented approach, management, digital transformation.

УДК 658.3:331.108.2:338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-23>

Скибінський Н.О.¹

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Skybinskyi Nazar

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі дедалі помітнішою стає залежність ефективності функціонування підприємства не лише від його внутрішніх ресурсів, але і від якості його взаємодії з різними групами зацікавлених сторін – стейкхолдерами. Суб'єкти господарювання більше не можуть розглядати власні операційні процеси у відриві від контексту – споживачів, працівників, партнерів, громади, держави тощо. Від того, наскільки узгоджені інтереси цих груп і наскільки системно вони враховуються в ухваленні управлінських рішень, залежить стійкість бізнесу, його інноваційність, результативність та прибутковість.

У цьому контексті зростає потреба у стейкхолдерно-орієнтованому інструментарії управління бізнес-процесами, тобто в сукупності методів, підходів та механізмів, що дають змогу інтегрувати очікування й цінності різних груп зацікавлених осіб

у систему управління. Такий інструментарій змінює логіку управління: замість прагнення до короткострокової вигоди він спрямовує ініціативи бізнесу на формування довготривалих взаємозв'язків, довіри та спільної користі. Це бачення відкриває нові можливості для підвищення адаптивності підприємств, розширює простір множини управлінських рішень і створює основу для сталого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та іноземній науковій літературі проблематика і стейкхолдерів, і бізнес-процесів, й інструментарію управління розглядається доволі ретельно. Про це свідчить аналізування наукових праць таких вчених, як Д. Віндзор [1], Ю. Герасименко [2], Е. Камишнікова [3], В. Коваленко та О. Сергеєва [4], Г. Лучко [5], Н. Мартинюк [6], Р. Мітчелл, Б. Ейгл та Д. Вуд [7], В. Нор [8], М. Одрехівський, О. Кузьмін,

¹ ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-5903-3037>

О. Пшик-Ковальська та В. Жежуха [9], І. Олексів та В. Харчук [10], Г. Піскурська [11] та інші. Публікації цих науковців, зокрема, присвячені різним теоретичним і прикладним аспектам окресленої проблематики. Так, у роботі Д. Віндзора [1] розглянуто специфіку менеджменту стейкхолдерів у транснаціональних компаніях, де підкреслено складність узгодження інтересів у багаторівневому міжнародному середовищі. Значний внесок у розвиток теорії ідентифікації стейкхолдерів зроблено Р. Мітчеллом, Б. Ейглом та Д. Вудом [7], які обґрунтували принципи визначення пріоритетності зацікавлених сторін залежно від сили їхнього впливу, легітимності та терміновості вимог. Ці напрацювання стали методологічною основою сучасних досліджень у сфері стейкхолдер-менеджменту.

Серед українських авторів, які досліджують цю проблематику, варто відзначити Ю. Герасименка [2], який запропонував методичні підходи до ідентифікації стейкхолдерів і оцінювання ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства. Е. Камишникова [3] розвиває колабораційний підхід до управління зацікавленими сторонами в межах корпоративної соціальної відповідальності, акцентуючи увагу на партнерстві та спільній участі у прийнятті рішень. І. Олексів і В. Харчук [10] розглядають управління підприємством як процес, побудований на узгодженні інтересів стейкхолдерів, що визначає стратегічну сталість бізнес-моделі.

У прикладному контексті В. Коваленко та О. Сергєєва [4] досліджують вплив стейкхолдерів на розвиток банківського сектору, тоді як Г. Лучко [5] аналізує роль взаємодії зі стейкхолдерами у забезпеченні успішності проєктів. Важливим напрямом розвитку теми є також зв'язок стейкхолдерного підходу з інформаційною прозорістю та економічною безпекою підприємств, який висвітлено у праці В. Нора [8].

Проблеми оптимізації бізнес-процесів, у межах яких формується стейкхолдерно-орієнтований інструментарій, аналізуються Н. Мартинюк [6], яка узагальнила підходи до виділення та структурування процесів на підприємстві. Сучасні аспекти цифрової трансформації управління досліджують М. Одрехівський, О. Кузьмін, О. Пшик-Ковальська та В. Жежуха [9], наголошуючи на використанні інтелектуальних інформаційних систем для підтримки інноваційної діяльності. Окремий науковий напрям представлено у праці Г. Піскурської [11], де стейкхолдерський підхід розглядається в контексті управління якістю освіти як прикладу соціально орієнтованої моделі управління.

Загалом аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що стейкхолдерна парадигма поступово трансформується від теоретичних моделей ідентифікації до практичних інструментів управління, інтегрованих у бізнес-процеси підприємств.

Проведений огляд літератури свідчить, що попри значну увагу дослідників до проблематики стейкхолдерного підходу, більшість наукових робіт зосереджена на окремих аспектах його застосування – ідентифікації стейкхолдерів, оцінюванні їхнього впливу або інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємства. Натомість питання формування цілісного інструментарію управління бізнес-процесами на засадах стейкхолдерної орієнтації, особливо в умовах переходу до Індустрії 5.0, залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є розвиток сутності поняття стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств та виокремлення його характерних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розуміння сутності стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств починається з осмислення самого поняття «стейкхолдер». У науковій літературі воно має різні інтерпретації. Так, Е. Камишникова наголошує на тому, що наукова теорія стейкхолдерів сягає своїми коріннями середини 1980-х років і завдячує передусім публікаціям Е. Фрімена зі стратегічного менеджменту [3, с. 85]. Про це ж зазначають у своїй праці і Р. Мітчелл, Б. Ейгл та Д. Вуд [7], наголошуючи на тому, що відтоді, як Е. Фрімен опублікував у 1984 р. свою знакову книгу «Стратегічне управління: Підхід зацікавлених сторін», поняття стейкхолдерів «міцно увійшло в управлінську науку і в мислення менеджерів». І. Олексів та В. Харчук [10] звертають увагу на те, що поняття стейкхолдерів у множині нерідко застосовується для узагальнення низки «соціально-економічних суб'єктів, які мають подібний вплив на діяльність підприємства (аспект діяльності підприємства)». Тим самим автори розмежовують поняття стейкхолдера в однині (трактуючи його узагальнено як «певний соціально-економічний суб'єкт») та множині (як групу економічного впливу – stakeholders). В аналізованому контексті варто погодитись із думкою D. Windsor [1], що «теоретики стейкхолдерів суттєво різняться залежно від того, чи дотримуються вони широкого або вузького погляду на сукупність стейкхолдерів компанії».

Г. Піскурська [11] вказує на те, що у наукових працях вживаються різні синонімічні поняття до поняття «стейкхолдер», зокрема, «зацікавлена сторона», «причетна сторона», «цільова аудиторія», «коаліція впливу», «група впливу», «група інтересів», «учасники коаліції».

Узагальнюючи вищенаведене, слід підсумувати, що поняття стейкхолдерів у науковій літературі розглядається доволі широко – від вузького трактування як певних груп, які безпосередньо

впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання, до ширшого бачення, у якому враховуються всі суб'єкти, на яких конкретний бізнес має певний вплив різного характеру. Така багатомірність підходів ілюструє те, що стейкхолдер – це не лише об'єкт управління чи ресурсна складова у класичному розумінні, а передусім носій інтересу, очікувань і цінностей, які мають бути інтегровані у систему ухвалення рішень в організації.

Доречно звернути увагу і на те, що змістове наповнення терміну «стейкхолдер» сконцентровано на двох опорах: вплив/залежність і нормативно-правова легітимність інтересу. Базові визначення фіксують зацікавлених осіб і групи, що здатні впливати на організацію або відчувати її вплив – без «прив'язки» до формального статусу чи дистанції до центру ухвалення рішень; цей підхід охоплює як локальні, так і глобальні взаємодії, а також прямі й опосередковані ефекти у проєктному циклі та операційній діяльності. Уточнення додають вимір внутрішніх/зовнішніх зацікавлених осіб та їхніх позитивних/негативних впливів на динаміку результатів, що розширює поле ідентифікації стейкхолдерів за межі формальної організаційної структури управління. Разом із цим класичні праці підкреслюють права, претензії та законні інтереси як підставу для визнання суб'єкта стейкхолдером (нормативно-правова легітимність) – від права власності й юридичних вимог до матеріально-процесуальних інтересів у корпоративній діяльності.

Окрема група науковців фокусує увагу на цільовій прив'язці: місія організації, цілі проєкту і критерії успіху формують контекст, у якому значущість стейкхолдерів зростає або зменшується. Наприклад, можна зробити висновок, що у проєктному менеджменті наголос робиться на участі в активності (stake + activity) і критичності підтримки для досягнення певного результату, в управлінні комунікаціями – на здатності впливати на місію та стратегічні цілі, у сучасних оглядах – на ширшій екосистемі організацій. Отож, діапазон меж визначення сутності поняття стейкхолдерів у вітчизняній та іноземній науковій літературі змінюється від усіх, хто впливає/знає впливу, до ранжування за підставами претензій і релевантністю до цілей організації.

Усвідомлення багатовекторної сутності стейкхолдерів створює підґрунтя для аналізування того, як саме їхні інтереси та впливи вбудовуються у систему діяльності підприємства. Саме бізнес-процеси виступають тим середовищем, де абстрактні взаємозв'язки між суб'єктами набувають конкретної форми – у вигляді рішень, дій і результатів. Через бізнес-процеси відбувається перетин стратегічних цілей із щоденною практикою, а отже, саме вони визначають, наскільки ефективно організація здатна узгоджувати власні

цілі з очікуваннями тих, від кого залежить її розвиток. Такий підхід уможливорює розгляд бізнес-процесів не лише як внутрішньої управлінської структури, а і як динамічного простору реалізації стейкхолдерних взаємодій.

Як зауважує М. Мартинюк [6, с. 169] одним із основоположних визначень поняття «бізнес-процес» є те, яке ще у 1993 р. запропонував Т. Давенпорт, трактуючи його як «структурований набір видів діяльності, що піддаються вимірюванню, призначенням яких є створення специфічного виходу для певного споживача чи ринку».

Таким чином, огляд літературних джерел свідчить, що поняття «бізнес-процес» еволюціонувало від простого операційного бачення до інтеграційно-системного розуміння. У ранніх дослідженнях воно ототожнювалося з послідовністю дій або операцій, спрямованих на створення продукту чи послуги (тобто із функціональним потоком, який забезпечує перетворення ресурсів у результат). Згодом акцент у дослідженні змісту цього поняття змістився на сферу управління: процес почали розглядати як керовану, вимірювану, повторювану систему взаємопов'язаних завдань, що має власні входи, виходи, учасників і відповідального «власника». Сучасні підходи розширюють це уявлення, розглядаючи бізнес-процеси як динамічні мережі взаємодій, у яких поєднуються технологічні, інформаційні, людські та соціальні складові. Саме в такому розумінні бізнес-процес стає середовищем інтеграції інтересів стейкхолдерів, а також простором, де стратегія суб'єкта господарювання набуває практичного змісту.

Вищенаведене свідчить про те, що бізнес-процеси у сучасному розумінні – це не класична послідовність операцій, а спосіб організування взаємодії, через яку суб'єкт господарювання створює цінність. У центрі такої логіки перебуває рух ресурсів, рішень і знань, які перетворюють потенціал організації на конкретний результат. Саме в межах бізнес-процесів проявляється реальна здатність організації координувати дії, узгоджувати інтереси й адаптуватися до змін середовища.

Результати досліджень свідчать, що у сучасному управлінні бізнес-процеси дедалі частіше розглядають як відкриті системи, де внутрішні механізми пов'язані із зовнішніми очікуваннями тих самих стейкхолдерів – споживачів, партнерів, працівників, органів місцевої влади тощо. Тому й ефективність таких бізнес-процесів визначається нерідко тим, наскільки вони відображають взаємодію підприємства з його стейкхолдерами.

Поєднання розуміння стейкхолдерів і бізнес-процесів створює підґрунтя для осмислення стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління такими бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Мова йде не просто про набір певних методів чи технік, а про систему засобів,

за допомогою яких підприємство узгоджує власні бізнес-процеси з очікуваннями, впливами та цінностями своїх зацікавлених сторін – стейкхолдерів. Вивчення теорії і практики показує, що такий інструментарій охоплює як традиційні формальні управлінські механізми (планування, моніторинг, оцінювання ефективності тощо), так і неформальні практики взаємодії, комунікації, партнерства. Його сутність полягає у тому, щоб перетворити стейкхолдерний контекст із зовнішнього чинника на внутрішній елемент процесної логіки підприємства, коли кожен бізнес-процес розглядається не ізольовано, а як частина мережі спільних інтересів, довіри та відповідальності. Така інтеграція відкриває можливість сформувати нову якість управління, яка буде спрямованою на стійкий розвиток і довготривалу цінність. Крім того, вона створює підґрунтя і для підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання.

Враховуючи вищенаведене, стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами слід трактувати як сукупність управлінських методів, моделей і практик, за допомогою яких підприємство забезпечує узгодження своїх бізнес-процесів з інтересами, впливами й очікуваннями зацікавлених сторін. Його призначення полягає у трансформуванні взаємодії зі стейкхолдерами на системний чинник організаційного розвитку. Мова йде про те, що управлінські рішення суб'єкта господарювання повинні формуватися з урахуванням цінності, яку він створює як для себе, так і для тих, хто прямо чи опосередковано бере участь у його функціонуванні. Такий інструментарій поєднує управлінські методи, моделі і практики, які дають змогу імплементувати стейкхолдерну логіку мислення у щоденне управління бізнес-процесами та робити їх джерелом стійкої конкурентної переваги як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Більш конкретно до його складу належать аналітичні інструменти (карти стейкхолдерів, моніторинг очікувань, дашборди аналітики), комунікаційні засоби (корпоративні стратегії, онлайн-платформи, публічні звіти, громадські консультації), організаційні рішення (дорадчі ради, стандарти ESG, внутрішні політики відповідальності), мотиваційні механізми (програми участі персоналу, партнерські ініціативи, системи нематеріального стимулювання), а також контрольні й адаптаційні інструменти (аудити, звітність, оцінювання репутаційного капіталу, управління ризиками тощо). Окрему групу становлять інноваційно-партнерські форми, зокрема, спільні лабораторії, краудсорсингові платформи, міжорганізаційні програми сталого розвитку тощо, які відображають вищий рівень стейкхолдерної зрілості підприємства. Саме сукупність таких інструментів становить базу для подальшої їх класифікації за різними класифікаційними ознаками.

Для кращого і більш повного розуміння змісту поняття стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств доцільно виокремити його характерні ознаки за результатами вивчення теорії і практики, а саме:

- стейкхолдерно-орієнтований інструментарій є частиною загального управлінського інструментарію суб'єкта господарювання;
 - є динамічною системою, що постійно оновлюється відповідно до змін контексту діяльності підприємства;
 - формується на перетині економічних, організаційних і соціальних механізмів, що забезпечують баланс інтересів різних учасників бізнес-процесів;
 - передбачає наявність системи ідентифікації, оцінювання та пріоритетизації стейкхолдерів у межах кожного бізнес-процесу;
 - поєднує кількісні методи оцінювання ефективності бізнес-процесів із якісними критеріями соціальної та репутаційної результативності;
 - базується на принципі взаємної цінності, коли ефективність управління оцінюється не лише за внутрішніми результатами, а й за впливом на зовнішніх стейкхолдерів;
 - має мережевий характер, тобто охоплює взаємодію між різними підрозділами підприємства та зовнішніми групами впливу;
 - є адаптивним до змін середовища, зокрема динамізму очікувань і впливів стейкхолдерів;
 - забезпечує інтеграцію соціально відповідальних практик в операційну діяльність підприємства;
 - підтримує культуру співвідповідальності, коли результати процесів розглядаються як спільне досягнення;
 - створює передумови для розвитку інновацій через залучення стейкхолдерів як джерела ідей, досвіду й ресурсів;
 - спирається на відкриті комунікації, зворотний зв'язок і прозорість управлінських рішень;
 - виступає інструментом формування довіри, партнерства й лояльності до підприємства;
 - сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів завдяки залученню різних груп до спільного ухвалення рішень;
 - передбачає узгодження стратегічних цілей бізнесу з етичними та суспільними орієнтирами.
- Сукупність окреслених ознак відображає складну й багаторівневу природу стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств. Він поєднує у собі раціональну логіку традиційного управління процесами та соціальний вимір взаємодії, де кожне управлінське рішення набуває значення лише в контексті узгоджених інтересів. Характер такого інструментарію визначається не стільки набором методів, практик чи моделей, скільки здатністю створювати умови для довіри, партнерства і спільної

відповідальності між учасниками складного бізнес-середовища. Такий інструментарій стає важливим елементом організаційної культури, який формує нову модель управління – гнучку, відкриту й зорієнтовану на довготривалу цінність, що виникає в результаті взаємодії з різними стейкхолдерами. В цьому якраз і полягає прикладне значення зазначеного інструментарію.

Висновки. Узагальнюючи вищезазначене, стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств варто розглядати як основу сучасної управлінської культури, у якій поєднуються стратегічне бачення, аналітична раціональність і соціальна складова. Він спрямований на підтримку узгодженості між внутрішніми процесами підприємства та динамікою зовнішніх взаємодій, формує простір для відповідального ухвалення рішень, а також підвищує гнучкість організації перед різними викликами середовища. У цьому сенсі окреслений інструментарій не обмежується функцією управлінської підтримки – він визначає якість взаємозв'язків, на яких будується сталий розвиток підприємства. Саме через нього бізнес-процеси набувають змісту, орієнтованого на довіру, співучасть, відкритість і створення довготривалої цінності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Windsor D. Stakeholder management in multinational enterprises. In S.N. Brenner & S.A. Waddock (Eds.). *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. 1992. Pp. 121–128. Leuven, Belgium.
2. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №1. С. 9–16.
3. Камишнікова Е.В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №1. С. 84–88.
4. Коваленко В., Сергєєва О. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Економічний дискурс*. 2020. №2. С. 75–85.
5. Лучко Г. Взаємодія зі стейкхолдерами як фактор успіху проєкту. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. №10. С. 90–96.
6. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2013. Вип. 181 (3). С. 169–173.
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. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No 4. Pp 853–886.
8. Нор В.В. Роль інформаційної прозорості в управлінні економічною безпекою підприємств: стейкхолдер-орієнтований підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №31. С. 45–50.
9. Odrekivskiy M., Kuzmin O., Pshyk-Kovalska O., Zhezhukha V. Intelligent Information System for Controlling International Innovation Activities of an Enterprise. In: Kryvinska, N., Greguš, M., Fedushko, S. (eds) *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications. Studies in Systems, Decision and Control*. 2023. Vol 462.
10. Олексів І., Харчук В. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*. 2014. №13.
11. Піскурска Г.В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Наукові праці ВНЗ «Донецький національний технічний університет»*. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія». 2019. №1.

REFERENCES:

1. Windsor D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprises. In S.N. Brenner & S.A. Waddock (Eds.). *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, pp. 121–128. Leuven, Belgium.
2. Herasymenko Yu.V. (2019). Identifikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychni aspekt [Identification of enterprise stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1, pp. 9–16.
3. Kamyshnykova E.V. (2016). Kolaboratsiinyi pidkhid do steikkholder-menedzhmentu u ramkakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [A collaborative approach to stakeholder management within the framework of corporate social responsibility]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1, pp. 84–88.
4. Kovalenko V., Serhieieva O. (2020). Steikkholdery ta yikh vplyv na rozvytok bankivskoho biznesu [Stakeholders and their influence on the development of the banking business]. *Ekonomichni dyskurs*, no. 2, pp. 75–85.
5. Luchko H. (2022). Vzaiemodiia zi steikkholderamy yak faktor uspikhu proiektu [Interaction with stakeholders as a factor in project success]. *Internauka. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 10, pp. 90–96.
6. Martyniuk N.Iu. (2013). Analiz pidkhodiv do vydilennia biznes-protsesiv na pidpriemstvi [Analysis of approaches to identifying business processes in an enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes*, vol. 181 (3), pp. 169–173.
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853–886.
8. Nor V.V. (2024). Rol informatsiinoi prozorosti v upravlinni ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv: steikkholder-orientovanyi pidkhid [The role of information

transparency in managing the economic security of enterprises: a stakeholder-oriented approach]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 31, pp. 45–50.

9. Odrekhivskiyi M., Kuzmin O., Pshyk-Kovalska O., Zhezhukha V. (2023). Intelligent Information System for Controlling International Innovation Activities of an Enterprise. In: Kryvinska, N., Greguš, M., Fedushko, S. (eds) *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications. Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 462.

10. Oleksiv I., Kharchuk V. (2014). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh urakhuvanniam interesiv steikkholderiv [Theoretical and methodological foundations of enterprise management based on consideration of stakeholder interests]. *Demokratychne vriaduvannia*, no. 13.

11. Piskurska H.V. (2019). Steikkholderskyi pidkhyd u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity [Stakeholder approach to quality assurance in higher education]. *Naukovi pratsi VNZ "Donetskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet"*. Serii: *Pedahohika, psykholohiia i sotsiolohiia*, no. 1.