

УДК 334.658.528.005
JEL: D21; J50; L14; O10
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-290-295>

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ПРОЦЕСІ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

©2023 ЗАЛУЦЬКА Х. Я., СТЕФАНЦОВ Д. В.

УДК 334.658.528.005
JEL: D21; J50; L14; O10

Залуцька Х. Я., Стефанцов Д. В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку

Вірно визначити й окреслити коло найважливіших стейкхолдерів є основою ефективного стратегічного розвитку підприємства, оскільки надійність і стабільність взаємодії з ними сприяє забезпеченню результативності та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Це, своєю чергою, дозволяє підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства в стратегічному періоді. Оскільки реалізація бізнес-процесів вимагає чіткості, послідовності їх реалізації, що залежить від оперативності забезпечення їх здійснюваності певними видами ресурсів, то, відповідно, належні взаємовідносини із зацікавленими особами є гарантією їх ефективного виконання. Тому питання типологізації взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами є актуальним. Дослідження виконано із застосуванням методів: історичного; логічного; порівняння; аналогії; аналізу, синтезу; конкретизації; абстрагування. У статті виділено й охарактеризовано типи зв'язків між підприємством і стейкхолдерами відповідно до їх участі в реалізації бізнес-процесів підприємства. Згідно з цим виділено такі типи взаємозв'язків: залежні; самостійні; ділові; розвитку; міжособистісні; забезпечувальні; генеральні. Охарактеризовано виділені типи взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами, що сприяло уточненню критеріїв поділу стейкхолдерів у окремі групи для забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства. Такими критеріями обрано: рівень цінності для підприємства; рівень цінності підприємства; перспективність розвитку; рівень відповідності результатів взаємодії поставленим цілям. Описано параметри віднесення стейкхолдерів до певної групи впливу стосовно виділених типів взаємозв'язків (взаємодії). Надано рекомендації побудови методики виділення груп впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства, використовуючи запропоновані критерії (параметри) поділу.

Ключові слова: стейкхолдери, бізнес-процеси, групи впливу, типи взаємозв'язків, параметри поділу стейкхолдерів.

Бібл.: 19.

Залуцька Христина Ярославівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

Стефанцов Дмитро Вікторович – аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

UDC 334.658.528.005
JEL: D21; J50; L14; O10

Zalutska Kh. Ya., Stefantsov D. V. A Typologization of the Interconnections between Enterprise and Stakeholders in the Process of their Strategic Development

Correctly identifying and outlining the circle of the most important stakeholders is the basis for the effective strategic development of an enterprise, since the reliability and stability of interaction with them fosters ensuring the effectiveness and optimization of the enterprise's business processes. This, in turn, makes it possible to increase the competitiveness and stability of the enterprise in the strategic period. Since the implementation of business processes requires clarity, consistency of their implementation, which depends on the efficiency of ensuring their implementation by certain types of resources, then, accordingly, proper relationships with stakeholders are a guarantee of their effective implementation. Therefore, the issue of typologization of the interconnections between the enterprise and stakeholders is relevant. The research was carried out using the following methods: historical; logical; comparison; analogy; analysis, synthesis; concretization; abstracting. The article allocates and characterizes the types of relations between the enterprise and stakeholders in accordance with their participation in the implementation of the enterprise's business processes. According to this, the following types of interconnections are distinguished: dependent; independent; business; development; interpersonal; securing; general. The allocated types of interconnections between enterprise and stakeholders are characterized, which helped to clarify the criteria for dividing stakeholders into separate groups to ensure effective strategic development of enterprise. Such criteria are the following: the level of value for the enterprise; the level of value of the enterprise; prospects for development; the level of correspondence of the results of interaction to the set goals. The parameters of attribution of stakeholders to a certain group of influence in relation to the selected types of interconnection (interaction) are described. Recommendations for building a methodology for allocating groups of influence of stakeholders on the activities of enterprise are provided, using the proposed criteria (parameters) of division.

Keywords: stakeholders, business processes, groups of influence, types of interconnections, parameters of division of stakeholders.

Bibl.: 19.

Zalutska Khrystyna Ya. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

Stefantsov Dmytro V. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

Підприємство функціонує як відкрита система в певному взаємозв'язку із різними суб'єктами та об'єктами господарювання, які так чи інакше впливають на їх розвиток. Відповідно, ефективність, конкурентоспроможність і вірність обраного напрямку розвитку підприємства залежить від вчасно виявлених, вірно використаних, розумно обмежених чинників середовищ існування підприємств та їх впливів. Оскільки будь-який чинник, що впливає на діяльність підприємства, не виникає самостійно, а лише як наслідок, результат діяльності, взаємодії та/або бездіяльності певних суб'єктів, то зрозуміло, що доречно при формуванні напрямку діяльності підприємства до уваги брати як наявні, так і потенційні можливості, загрози, ймовірності зміни стану окремих стейкхолдерів підприємства. У даному випадку як стейкхолдерів розглядаємо як безпосередніх учасників, дотичних до діяльності підприємства, так і тих, що впливають або можуть вплинути на його розвиток опосередковано. Проте ретельний аналіз усіх таких стейкхолдерів є надзвичайно затратним з точки зору ресурсів та часу, тому варто оцінювати, враховувати та передбачати їх вплив у межах окремих груп, виділених за певними ознаками.

Питанням взаємодії стейкхолдерів з підприємствами присвячені праці багатьох науковців. Серед них О. Жегус [1], Х. Залуцька, В. Козик [3], Т. Кицак [4], С. Копилов, Т. Опалюк [5], І. Олексів [6], Н. Опар [8], О. Потій [9], Г. Піскурська [10], Н. Савицька [11], Й. Селандер [12], Т. Конті [13] та ін.

Одні із науковців [4] виділяють стейкхолдерів у групи згідно із середовищною приналежністю. Відповідно, науковці виділяють внутрішню та зовнішню групи стейкхолдерів. До внутрішньої належать безпосередні учасники діяльності підприємства, наприклад персонал, власники, керівники тощо. До зовнішньої групи входять суб'єкти, які знаходяться за межами підприємства, а саме: постачальники; засоби масової інформації; конкуренти; громадські організації тощо. Проте такий поділ не сприяє ранжуванню стейкхолдерів усередині виділених груп, що не надто звужує їх коло в кожній групі, а відповідно, не спрощує та не полегшує процес вибудови взаємозв'язків між підприємством та окремими стейкхолдерами.

Інші науковці [14] для виділення певних груп стейкхолдерів пропонують враховувати три головні площини виявлення та ідентифікації важливості зацікавлених сторін: законність; влада; терміновість вимог. Залежно від відповідності виділеним площинам утворюють декілька груп стейкхолдерів: бездіяльна; домінуюча; контрольна; залежна; небезпечна; категорична. Проте в даній методиці не враховано можливість зміни значущості окремих стейкхолдерів під впливом певних чинників у процесі їх співпраці з підприємствами.

Підсумовуючи результати досліджень, можна зазначити, що переважно при виділенні груп стейк-

холдерів та встановленні різних типів відносин між ними орієнтуються на механізми впливу [7; 12; 13; 15; 18]: здійснювати вплив; зазнавати впливу; одночасно впливати та зазнавати впливу; реалізувати взаємовплив між зацікавленими сторонами. Проте врахування лише рівня впливу, який за різних умов може змінюватися, вносить суб'єктивізм у процес визначення та побудови зв'язків взаємодії та розвитку як підприємства, так і стейкхолдерів.

У науковій літературі присутні й інші праці [5; 9], в яких здійснено спробу систематизувати інформацію та розробити на її основі цілісну модель формування та розвитку взаємовідносин суб'єктів господарювання на засадах взаємовигідної співпраці. Проте дана модель пропонується під підприємство конкретної сфери діяльності (освітні послуги – університет, медицина), але відсутні особливості її адаптування до діяльності підприємств інших сфер, галузей, видів діяльності.

Окремо деякі науковці [16; 17; 19] виділяють ознаки визначення поняття «стейкхолдери», за якими їх відносять до стейкхолдерів конкретного підприємства. Такими ознаками є: наявність влади та впливу; наявність інтересу (зацікавленості); довгострокова співпраця; наявність частки в активах підприємства або інший внесок у його діяльність; наявність ризиків, які пов'язані з діяльністю підприємства; наявність формальних угод. Проте виділення стейкхолдерів за даними ознаками призведе до отримання значної кількості важко зіставної інформації. Тобто потребує детальнішого дослідження питання побудови моделей зіставності окреслених ознак.

У всіх перелічених працях, пропонує теорії так чи інакше розглядається питання взаємодії підприємства зі стейкхолдерами за принципами зацікавленості та впливу на діяльність підприємства. Саме за однойменною матрицею побудови карти стейкхолдерів їх виділяють у групи за двома критеріями: рівнем зацікавленості в діяльності підприємства; ступенем впливу на діяльність підприємства.

Причому варто звернути увагу, що застосування концепції зацікавлених сторін дозволяє встановити взаємовідносини, які при застосуванні іншого підходу до уваги не беруться [13]. Це стосується, наприклад, взаємовідносин із суспільством.

Що ж стосується рівня впливу, то науковці розглядають стейкхолдерів відповідно до методів здійснення впливу. Такі методи можуть бути як агресивними (стратегії впливу), так і захисними (стратегії відповіді). З іншого боку, стейкхолдерів можна розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації його цілей, місії тощо [4]. У цьому випадку підприємство здійснює взаємодію зі стейкхолдерами, що розробляється з урахуванням потреб усіх груп зацікавлених сторін і метою якого є задоволення цих потреб і взаємовигідна співпраця.

Більшість розглянутих параметрів і методів типологізації стейкхолдерів є загальними та не враховують особливості та специфіку конкретних галузей, сфер, видів діяльності, що вимагає розробки уніфікованої методики з можливістю оперативної її адаптації під діяльність конкретних підприємств.

Крім цього, є стейкхолдери, які зацікавлені в діяльності підприємства з точки зору ведення їх господарської діяльності; інші – стосовно можливості розвитку напрямку випуску продуктів, супутніх основній діяльності; треті – зацікавлені в кінцевих товарах підприємства або окремих видах ресурсів, які трактуються підприємством як відходи. Також одні стейкхолдери становлять інтерес для виготовлення конкретного виду продукції або конкретного напрямку діяльності, інші – для декількох разом. Однак інколи такі одиночні стейкхолдери є важливішими, ніж ті, які забезпечують взаємодію з підприємством за декількома напрямками діяльності, оскільки цей один напрямок розвитку є стратегічно перспективним. Відповідно, доречною буде типологізація взаємозв'язків підприємства із групами стейкхолдерів, виділених за критеріями їх приналежності до бізнес-процесів підприємства.

Метою статті є типологізація зв'язків підприємства зі стейкхолдерами відповідно до їх участі в реалізації конкретних бізнес-процесів підприємства.

Дослідження у статті виконано із застосуванням *методів*: історичного та логічного – при визначенні закономірностей виділення критеріїв поділу стейкхолдерів на групи; порівняння та аналогії – при окресленні параметрів виділення стейкхолдерів у окремі групи впливу; аналізу, синтезу та конкретизації – при виділенні типів взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами; абстрагування – при описі сутності кожного із запропонованих типів взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами.

Оскільки підприємство працює зі стейкхолдерами на вході сировини та виході готової продукції, а також у процесі її переробки, доцільно згрупувати стейкхолдерів по групах залежно від типу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами за цілим ланцюжком формування цінності. Причому необхідним є поділ даного процесу (ланцюжка формування цінності) на рівнозначні складові. Для того, щоб забезпечити можливість застосування пропонуваного методу виділення стейкхолдерів у відповідні групи впливу для всіх підприємств, враховуючи при цьому специфіку цих підприємств, слід виділити складові, стосовно яких варто здійснити такий поділ. Цими складовими є бізнес-процеси підприємства.

За основу беремо види бізнес-процесів, наведені в роботі [2], оскільки їх поділ здійснено через обґрунтування їх як універсальних для діяльності будь-яких підприємств у різні періоди їх функціонування (короткострокові, довгострокові). Згідно з наведеними

в роботі [2] рекомендаціями бізнес-процеси поділено на: основні; допоміжні; забезпечувальні. Кожен із них, своєю чергою, включає такі бізнес-процеси: виробничі, невиробничі; розвитку. Відповідно до цього можна розглядати такі види взаємозв'язків:

- ✦ *залежні* (взаємозв'язки зі стейкхолдерами, без яких неможливе виконання основних і забезпечувальних бізнес-процесів підприємства);
- ✦ *самостійні* (суверенні) (взаємозв'язки зі стейкхолдерами у процесі самостійного виконання підприємством усіх видів бізнес-процесів);
- ✦ *ділові* (взаємозв'язки підприємства зі стейкхолдерами шляхом їх взаємодії при виконання всіх видів бізнес-процесів підприємства);
- ✦ *розвитку* (взаємозв'язки зі стейкхолдерами орієнтовані на ефективне здійснення допоміжних бізнес-процесів);
- ✦ *міжособистісні* (взаємозв'язки зі стейкхолдерами зорієнтовані окремо на виконання різних видів бізнес-процесів);
- ✦ *забезпечувальні* (взаємозв'язки зі стейкхолдерами орієнтовані на ефективне здійснення основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства);
- ✦ *генеральні* (взаємозв'язки зі стейкхолдерами орієнтовані на ефективне здійснення основних бізнес-процесів підприємства).

Кожен із цих видів взаємозв'язків можна розділити на підвиди залежно від поведінки стейкхолдерів, які входять до конкретної групи впливу.

Групи впливу – це суб'єкти господарювання, виділені за певними класифікаційними ознаками в окремі блоки, які прямо та/або опосередковано через певні чинники, фактори, елементи впливають на поточний та/або можуть вплинути на майбутній стан підприємства та спричинити його суттєві зміни.

За результатами дослідження до основних параметрів виділення груп впливу стейкхолдерів можна віднести такі.

Рівень цінності для підприємства. Відображає вагомість даного стейкхолдера для розвитку підприємства. Причому до уваги варто брати як поточну цінність, так і стратегічну.

Рівень цінності підприємства. Даний чинник, навпаки, стосується цінності підприємства в діяльності певного стейкхолдера. Зрозуміло, що, аналогічно до попереднього параметра, як у поточному, так і в стратегічному періодах.

Параметр «цінність» є важливим при виділенні груп стейкхолдерів, оскільки залежно від рівня цінності окремо для підприємства та стейкхолдера, а також рівня відповідності цінностей для підприємства і стейкхолдерів у сукупності визначатиметься тривалість взаємозв'язків і стабільність планових показників співпраці.

Для визначення рівня цінності певних стейкхолдерів варто брати до уваги загальноживані критерії групування стейкхолдерів: рівня зацікавленості; ступеня впливу. Проте для точності та чіткості групування стейкхолдерів варто прийняти таку градацію виділених критеріїв:

- ✦ рівня зацікавленості (зацікавлені, незацікавлені, суттєво зацікавлені, потребують значного зацікавлення, потребують незначної поінформованості тощо);
- ✦ ступеня впливу (сильний вплив, слабкий, середній, нейтральний).

Перспективність розвитку. Даний параметр стосується оцінювання тривалості зв'язків підприємства з певною групою стейкхолдерів та визначається рівнем перспективності довгострокового розвитку. У даному випадку стейкхолдерами, на яких потрібно передусім звертати увагу, може бути та група стейкхолдерів, які є не надто привабливими для поточного функціонування підприємства. У даному випадку критерієм поділу доцільно обрати рівень довіри, згідно з яким можна виділити такі групи стейкхолдерів: довірчі, договірні, задокументовані, сумнівні.

Рівень відповідності результатів взаємодії поставленим цілям. У даному випадку доречно оцінити ступінь досягнення планових показників діяльності підприємства в результаті взаємодії із окремими групами впливу. Крім цього, одні й ті ж самі стейкхолдери можуть входити в різні групи впливу на підприємства залежно від критерію їх поділу.

Враховуючи зміст і особливості структури кожного із параметрів, доцільною буде поетапна методика виділення груп стейкхолдерів за розглянутими параметрами. Згідно з цією методикою групи стейкхолдерів формуються послідовним чином за параметрами конкретної категорії. Наприклад, спочатку виділення груп за категорією «цінність», пізніше отримані групи фільтруватимуться за категорією «перспективність розвитку», а потім – «відповідність результатів взаємодії поставленим цілям» тощо.

Урахування особливостей кожної з виділених груп є надзвичайно актуальним, оскільки вони визначають типи поведінки з конкретними групами стейкхолдерів, пріоритетність і тривалість співпраці, рівень довіри та тенденцій розвитку інтеграційних зв'язків тощо. Наприклад, при взаємодії з групою стейкхолдерів із високим рівнем довіри можна створювати договірні взаємовідносини без укладання певних угод, які супроводжуються витратами різних видів ресурсів.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано необхідність виділяти типи взаємозв'язків між підприємством і стейкхолдерами відповідно до їх участі в реалізації бізнес-процесів підприємства. Виділення взаємозв'язків дозволить

оптимізувати та раціоналізувати бізнес-процеси підприємства, оскільки сприятиме ефективнішій увазі найважливішим стейкхолдерам і дозволить врахувати відповідні зміни в результаті їх діяльності, які приведуть до можливості стабілізації та/або нарощення потенціалу розвитку під час виконання окремих бізнес-процесів.

Запропоновано параметри виділення стейкхолдерів відповідно до заданих типів їх взаємозв'язків з підприємствами. Основними із наведених параметрів є: рівень цінності для підприємства; рівень цінності підприємства; перспективність розвитку; рівень відповідності результатів взаємодії поставленим цілям. Надано рекомендації щодо створення методики визначення груп стейкхолдерів відповідно до типів їх взаємозв'язків із підприємством шляхом поетапної відповідності певних стейкхолдерів окресленим параметрам.

Перспективою подальших досліджень є побудова запропонованої методики визначення груп впливу на підприємство. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Жегус О. «Ключові стейкхолдери закладу вищої освіти на галузевому ринку». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4. С. 170–177. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/29.pdf
2. Залуцька Х. Я. Бізнес-процеси – основа ефективних взаємозв'язків структурних одиниць бізнесу диверсифікованих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-180-190>
3. Залуцька Х. Я., Козик В. В. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць // У кн.: Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Мрихіна О. Б. та ін. Львів: Растр-7, 2017. С. 98–111.
4. Кицак Т. Г. Взаємодія із стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціальної відповідальності бізнесу // Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 26–29 листопада 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 30–33. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf>
5. Копилов С., Опалюк Т. Модель інтерактивного формату взаємовідносин університету і стейкхолдерів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-20-27>
6. Олексів І. Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 82–89.

7. От слов к делу. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / пер. с англ. / Accountability, программа ООН по охране окружающей среды и Stakeholder research associates Accountability / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган и др. 2005. 148 с.
8. Опар Н. Особливості взаємодії стейкхолдерів у процесі державного управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2. С. 25–29.
DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.4>
9. Потій О. О. Теоретичне підґрунтя управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємств галузі медичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2022. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-06>
10. Піскурська Г. В. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія «Педагогіка, психологія і соціологія»*. 2019. № 1. С. 69–77.
DOI: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>
11. Савицька Н. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті // Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації». Полтава, 2015. С. 48–52.
12. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управління заінтересованими групами. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1105>
13. Конти Т. Система заінтересованих сторін: стратегічна цінність. URL: <http://www.inventech.ru/pdf/quality21/quality003.pdf>
14. Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A. Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol. 42. Iss. 5. P. 507–525.
DOI: <https://doi.org/10.2307/256973>
15. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? *The Journal of Corporate Citizenship*. 2009. No. 36. P. 21–24. URL: <https://www.jstor.org/stable/jcorp.citi.36.21>
16. Fassin Y. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 84. Iss. 1. P. 113–135.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
17. Laplume A. O., Sonpar K., Litz R. A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that Moves Us. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34. Iss. 6. P. 1152–1189.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308324>
18. Prokhorova V. V., Zalutskaya Kh. Ya., Us Yu. V. Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 177–185.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>
19. Vazquez-Brust D. A., Liston-Heyes C., Plaza-U'beda J. A., Burgos-Jiménez J. Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 91. P. 171–192.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-0>

REFERENCES

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., and Sonnenfeld, J. A. "Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values". *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 5 (1999): 507-525.
DOI: <https://doi.org/10.2307/256973>
- Fassin, Y. "The Stakeholder Model Refined". *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 1 (2009): 113-135.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>
- Freeman, R. E. "Can Stakeholder Theorists Seize the Moment?" *The Journal of Corporate Citizenship*, no. 36 (2009): 21-24. <https://www.jstor.org/stable/jcorp.citi.36.21>
- Konti, T. "Sistema zainteresovannykh storon: strategicheskaya tsennost'" [Stakeholder System: Strategic Value]. <http://www.inventech.ru/pdf/quality21/quality003.pdf>
- Kopylov, S., and Opaliuk, T. "Model interaktyvnoho formatu vzaiemovidnosyn universytetu i steikkholderiv" [Model of the Interactive Format of Relationships Between the University and Stakeholders]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, no. 2 (2021): 20-27.
DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-20-27>
- Krik, T. et al. *Ot slov k delu. Vypusk 2: Prakticheskoye rukovodstvo po organizatsii vzaimodeystviya so steikkholderami* [From Words to Deeds. Issue 2: Practical Guide to Organizing Interaction with Stakeholders]. Accountability, programma OON po okhrane okruzhayushchey sredy i Stakeholder research associates Accountability, 2005.
- Kytsak, T. H. "Vzaiemodiia iz steikkholderamy yak prioritytetnyi napriam rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu" [Interaction with Stakeholders as a Priority Direction for the Development of Social Responsibility of Business]. *Sotsialno-trudova sfera v umovakh informatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku*. 2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/197271297.pdf>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., and Litz, R. A. "Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that Moves Us". *Journal of Management*, vol. 34, no. 6 (2008): 1152-1189.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308324>
- Oleksiv, I. B. "Praktyka formuvannia systemy otsiniuvannia diialnosti pidpriemstva iz urakhuvanniam interesiv hrup ekonomiko-upravlinskoho vplyvu na ukrain-skykh pidpriemstvakh" [The Practice of Forming a System for Evaluating the Enterprise's Activity, Taking into Account the Interests of Groups of Economic and Managerial Influence on Ukrainian Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 691 : Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku (2010): 82-89.
- Opar, N. "Osoblyvosti vzaiemodii steikkholderiv u protsesi derzhavnogo upravlinnia zabezpechenniam yakosti vyshchoi osvity v Ukraini" [Features of Stakeholders' Interactions in the Process of Public Administration of Higher Education Quality Assurance in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 2 (2020): 25-29.
DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.4>

Piskurska, H. V. "Steikholderskyi pidkhdid u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity" [Stakeholder Approach in Higher Education Quality Assurance]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Pedahohika, psykholohiia i sotsiolohiia»*, no. 1 (2019): 69-77.

DOI: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-69-77>

Potii, O. O. "Teoretychne pidgruntia upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi steikholderamy pidpriemstv haluzi medychnykh posluh" [The Theoretical Basis of Managing Relationships with Stakeholders of Enterprises in Healthcare Industry]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 5 (2022).

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-06>

Prokhorova, V. V., Zalutska, Kh. Ya., and Us, Yu. V. "Formation of Motivational Mechanism in Strategic Management of a Diversified Enterprise". *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 1 (2021): 177-185.

DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177>

Savytska, N. "Instytutsionalni problemy vzaiemodii steikholderiv u vyshchii osviti" [Institutional Problems of Stakeholder Interaction in Higher Education]. *Sotsialno-ekonomichni transformatsii v epokhu hlobalizatsii*. Poltava, 2015. 48-52.

Selander, Y. "Steikholder-menedzhment: upravlenie zainteresovannymi gruppami" [Stakeholder Management: Management of Interested Groups]. <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1105>

Vazquez-Brust, D. A. et al. "Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms". *Journal of Business Ethics*, vol. 91 (2010): 171-192.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0612-0>

Zalutska, Kh. Ya. "Biznes-protsesy - osnova efektyvnykh vzaiemozviazkiv strukturnykh odynyts biznesu dyversyfikovanykh pidpriemstv" [Business Processes are the Basis for Effective Interconnections of Structural Units of Business of Diversified Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 180-190.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-180-190>

Zalutska, Kh. Ya., and Kozyk, V. V. "Formuvannia vzaiemodii uchasykiv dyversyfikovanykh kompanii cherez stratehiiu povedinky yikhnikh biznes-odynyts" [Formation of Interaction of Participants of Diversified Companies Through the Strategy of Behavior of Their Business Units]. In *Formuvannia i rozvytok vzaiemodii uchasykiv innovatsiinoi infrastruktury: teoretychni ta prykladni aspekty*, 98-111. Lviv: Rastr-7, 2017.

Zhehuc, O. "Kliuchovi steikholdery zakladu vyshchoi osvity na haluzevomu rynku" [Key Stakeholders of Higher Education Institution in the Industrial Market]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 4 (2018): 170-177. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/29.pdf

УДК 658.3

JEL: D20; J50; M51

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-295-301>

РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ШТАТУ

©2023 ПАНЧЕНКО О. П.

УДК 658.3

JEL: D20; J50; M51

Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату

У статті наголошено на актуальності нових досліджень у сфері персонал-менеджменту, а саме, на доцільності вдосконалення методичних підходів до планування штату працівників підприємства. Відповідно, метою дослідження визначено вдосконалення теоретико-методичних засад планування штату в системі раціоналізації політики управління персоналом підприємства. Запропоновано існуючий і диференційований підходи до планування чисельності різних категорій персоналу підприємства. Показано, що при формуванні штату персоналу підприємства це завдання вирішується за критерієм мінімуму часу, необхідного для виконання виробничої програми. Лінійна модель визначає оптимальну кількість працівників кожної спеціальності з урахуванням певних обмежень. Визначено головні завдання планування персоналу підприємства, а саме: підвищення ефективності виробничого процесу та праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. Доведено, що робота з планування чисельності та структури персоналу підприємства має бути побудована виходячи із тлумачення змісту цього процесу та повинна включати ряд додаткових складових. Визначено, що організаційна структура системи планування персоналу являє собою сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом разом із посадовцями. При цьому підрозділи виконують роль носіїв функцій управління персоналом, вони можуть розглядатися, в широкому сенсі, як служба управління персоналом. Констатовано, що конкретне місце та роль зазначеної служби в загальній системі управління діяльністю підприємства мають визначатися місцем та роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом, а також організаційним статусом його безпосереднього керівника. Зроблено висновок, що такий організаційний статус має бути підтвердженом набором повноважень і відповідальністю.

Ключові слова: персонал-менеджмент, управління підприємствами, планування показників з праці, персонал, управління персоналом.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул:** 2. **Бібл.:** 11.

Панченко Оксана Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри математики та методики її викладання, Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)

E-mail: op_panchenko@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6608-4783>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/36884303>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57289746300>