

*Рибалко-Рак Л.А.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Кужель Н.Л.,  
старший викладач кафедри менеджменту,  
Глушко А.І.,  
здобувач вищої освіти,  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

## **РОЗВИТОК СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Сучасний етап розвитку теорії та практики стратегічного управління характеризується суттєвою зміною концептуальних орієнтирів функціонування організацій. Якщо у межах класичної акціонерної моделі підприємство розглядалося переважно як інструмент максимізації прибутку для власників капіталу, то в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища, посилення регуляторного впливу, цифровізації економіки та підвищення суспільних очікувань формується нове бачення організації як багатовимірної системи взаємодії інтересів [1]. Саме в цьому контексті набуває концептуального значення стейкхолдер-орієнтований підхід, який трансформує логіку стратегічного мислення від вузької фінансової результативності до створення інтегрованої довгострокової цінності.

Теоретичні засади стейкхолдер-орієнтованого підходу сформувалися на перетині теорії організації, інституціональної економіки, концепції корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного менеджменту. Принципове значення для його інституалізації мала теорія стейкхолдерів, розроблена Р. Фріменом, відповідно до якої організація визначається як система взаємозалежних відносин між групами та індивідами, здатними впливати на досягнення її цілей або зазнавати впливу її діяльності [2]. Такий підхід означає відхід від монологічної моделі управління до поліцентричної структури стратегічних рішень, у якій враховуються різноспрямовані інтереси, ресурси та впливи.

Еволюція стейкхолдерської теорії відбувалася у кількох логічно послідовних і взаємодоповнювальних вимірах, що відображають поглиблення наукового розуміння природи взаємодії організації з її оточенням та ускладнення управлінських завдань у стратегічному контексті [3-6].

Початковий, описовий етап розвитку теорії був зосереджений на поясненні реальної конфігурації взаємовідносин організації з різними групами

впливу. У межах цього підходу організація розглядалася як вузол мережі контрактів і неформальних зв'язків, що поєднують власників, працівників, споживачів, постачальників, органи влади, фінансові інституції та місцеві громади. Deskriptivний вимір мав важливе методологічне значення, оскільки він розширив межі традиційної теорії фірми, продемонструвавши, що стратегічні рішення фактично формуються під впливом множинних центрів сили, а не лише акціонерів. Таким чином, було закладено підґрунтя для розуміння організації як поліструктурної системи інтересів, у якій управління передбачає координацію, а не односторонній контроль.

Подальший розвиток теорії привів до формування інструментального виміру, що має чітке прикладне спрямування. У його межах обґрунтовується причинно-наслідковий зв'язок між якістю управління відносинами зі стейкхолдерами та економічною результативністю організації. Емпіричні дослідження засвідчили, що високий рівень довіри з боку ключових груп впливу знижує транзакційні витрати, пов'язані з укладанням і контролем контрактів, скорочує витрати на врегулювання конфліктів і судові спори, а також підвищує лояльність споживачів і персоналу. Наприклад, стабільні партнерські відносини з постачальниками забезпечують більш передбачувані умови поставок і зменшують ризики операційних збоїв; інвестиції у розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів; конструктивна взаємодія з державними органами мінімізує регуляторні ризики. Таким чином, управління стейкхолдерами розглядається як стратегічний ресурс, здатний формувати стійкі конкурентні переваги.

Інструментальний підхід також обґрунтовує взаємозв'язок між репутаційним капіталом організації та її ринковою вартістю. Позитивне сприйняття компанії з боку інвесторів, споживачів і суспільства підвищує інвестиційну привабливість, спрощує доступ до фінансових ресурсів і зміцнює позиції бренду. У цьому контексті стейкхолдер-менеджмент стає не лише елементом комунікаційної політики, а складовою стратегічного управління ризиками та формування довгострокової вартості бізнесу.

Водночас нормативний вимір теорії підкреслює, що організація має моральні зобов'язання перед усіма заінтересованими сторонами, незалежно від їхнього безпосереднього економічного внеску. Такий підхід спирається на принципи етичного управління, соціальної справедливості та прозорості. Він передбачає, що стратегічні рішення повинні оцінюватися не лише з позицій прибутковості, а й з огляду на їхній соціальний та екологічний вплив. Нормативна складова формує основу корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та концепції ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори), інтегруючи моральні стандарти в процес прийняття управлінських

рішень. Саме завдяки цьому організація здобуває соціальну легітимність, без якої неможлива довгострокова стійкість у сучасному інституційному середовищі.

Сучасна інтерпретація стейкхолдерської теорії інтегрує дескриптивний, інструментальний і нормативний підходи у комплексну модель стратегічного управління. Вона виходить із визнання того, що економічна доцільність і соціальна відповідальність не є взаємовиключними, а навпаки, підсилюють одна одну. Ефективна стратегія повинна одночасно забезпечувати фінансову результативність, підтримувати довіру ключових груп впливу та відповідати суспільним очікуванням. Така інтегрована модель дозволяє організації не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати своє середовище через розвиток партнерств, інноваційних екосистем та соціального капіталу.

### **Список використаних джерел:**

1. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 829. Економіка. С. 52-59.
2. Freeman R. E., McVea J. F. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. Work- ing Paper No. 01-02. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511
3. Mendelow A. *Stakeholder Mapping*. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991*. Vol.5. Issue 2. 374 p.
4. 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* 1997. 22(4): 853-888.
5. Post, J. E. , Preston, L. E. and Sachs, S.(2002) *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth,*” Stanford University Press, Stanford, 2002.
6. Zhang Q., Oo B. L., Lim, B. T. H. *Key practices and impact factors of corporate social responsibility implementation. Evidence from construction firms*. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. № 30. (5). pp.2124–2154.