

**МОДЕЛЬ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

<http://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

**Камишнікова Евеліна Вікторівна**, доцент кафедри економіки підприємств, к. е. н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [kamisheva86y@gmail.com](mailto:kamisheva86y@gmail.com), тел.: +380983691515

**Evelina Kamyshnykova**, Associate Professor of Economic Enterprise, Ph. D., Associate Professor, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: [kamisheva86y@gmail.com](mailto:kamisheva86y@gmail.com), тел.: +380983691515

*E. Kamyshnykova. Stakeholder management model in the corporate social responsibility management system.*

*Development of the stakeholder theory within the framework of the concept of corporate social responsibility presupposes the need for carrying out systematic activities to interact with stakeholder groups, which contributes to the growth of long-term competitive advantages and sustainable business development. The article proposes a conceptual model of effective management of stakeholders relations, based on aspects of instrumental, resource, relational and collaborative approaches to the concept of corporate social responsibility. The developed model is a strategic system of goals, tasks of building mutually beneficial relations with stakeholder groups and it reflects a set of conditions, principles, mechanism and tools for its implementation. The main goal of effective stakeholder management is set as ensuring sustainable business development, which is mediated by the tasks of promoting the integration of stakeholder interests in the corporate governance system, forming and implementing the relational potential, achieving a certain level of corporate social responsibility, and creating long-term competitive advantages. In the development of a relational approach to stakeholder management, the article proposes a new economic category - "relational potential", as the enterprise's ability to benefit from the effective use of relational assets, based on the system of relationships between the enterprise and stakeholder groups, which contributes to the growth of its competitive advantages. Introduction of the elaborated conceptual approach to effective stakeholder management will allow to formulate and implement the corporate social responsibility development strategy in accordance with the interests of key stakeholder groups and ensure effective achievement of the strategic goals.*

**Камишнікова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю.**

*Розвиток стейкхолдерської теорії у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності передбачає необхідність здійснення системної діяльності з взаємодії із групами зацікавлених осіб, що сприяє зростанню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню стійкого розвитку бізнесу. У статті запропонована концептуальна модель ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами, яка базується на положеннях інструментального, ресурсного, стосункового, а також колабораційного підходів до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Розроблена модель є стратегічною системою цілей, завдань побудови взаємовигідних відносин з групами зацікавлених сторін та відображає комплекс умов, принципів, механізму та інструментів його реалізації. Основною метою ефективного стейкхолдер-менеджменту визнано забезпечення сталого розвитку бізнесу, що опосередковується завданнями сприяння інтеграції інтересів стейкхолдерів у систему корпоративного управління, формування і реалізації стосункового потенціалу, досягнення певного рівня корпоративної соціальної відповідальності, створення довгострокових конкурентних переваг. У розвиток стосункового підходу до стейкхолдер-менеджменту у статті запропоновано нову економічну категорію - «стосунковий потенціал», як здатність підприємства отримувати вигоду з ефективного використання стосункових активів, які базуються на системі взаємовідносин підприємства і груп стейкхолдерів, що сприяє зростанню його конкурентних переваг. Впровадження розробленого концептуального підходу до ефективного стейкхолдер-менеджменту дозволить формувати та реалізовувати стратегію розвитку суб'єкта корпоративної соціальної відповідальності відповідно до інтересів ключових груп зацікавлених сторін та забезпечувати ефективно досягнення поставлених стратегічних цілей.*

**Камишнікова Э. В. Модель стейкхолдер-менеджмента в системе управления корпоративной социальной ответственностью.**

*Развитие стейкхолдерской теории в рамках концепции корпоративной социальной ответственности предполагает необходимость осуществления системной деятельности по взаимодействию с группами заинтересованных лиц, что способствует росту долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечению устойчивого развития бизнеса. В статье предложена концептуальная модель эффективного управления отношениями со стейкхолдерами, основанная на положениях инструментального, ресурсного, отношенческого, а также коллаборационного подходов к концепции корпоративной социальной ответственности. Разработанная модель является стратегической системой целей, задач построения взаимовыгодных отношений с группами заинтересованных сторон и отражает комплекс условий, принципов, механизма и инструментов его реализации. Основной целью эффективного стейкхолдер-менеджмента признано обеспечение устойчивого развития бизнеса, что опосредуется задачами содействия интеграции интересов стейкхолдеров в систему корпоративного управления, формирования и реализации отношенческого потенциала, достижения определенного уровня корпоративной социальной ответственности, создания долгосрочных конкурентных преимуществ. В развитие отношенческого подхода к стейкхолдер-менеджменту в статье предложена новая экономическая категория - «отношенческий потенциал», как способность предприятия извлекать выгоду из эффективного использования отношенческих активов, основанная на системе взаимоотношений предприятия и групп стейкхолдеров, что способствует росту его конкурентных преимуществ. Внедрение разработанного концептуального подхода к эффективному стейкхолдер-менеджменту позволит формировать и реализовывать стратегию развития субъекта корпоративной социальной ответственности в соответствии с интересами ключевых групп заинтересованных сторон и обеспечивать эффективное достижение поставленных стратегических целей.*

**Постановка проблеми.** В системі управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) питанням побудови відносин зі стейкхолдерами (групи осіб або індивідууми, які можуть впливати на досягнення організацією своїх цілей або самі є об'єктом такого впливу) належить центральне місце. Стейкхолдерська теорія стверджує про необхідність урахування різноманітних інтересів груп зацікавлених осіб у процесі формулювання місії та стратегії розвитку компанії. Активна побудова довгострокових та взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдерами приносить ефект у вигляді зростання конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та сприяє інтеграції цілей та принципів КСВ у стратегічне управління компанією. Ефективна взаємодія з групами зацікавлених осіб, яка є фундаментальною основою розвитку бізнесу на сучасному етапі, зумовлює необхідність вбудовування управління відносинами зі стейкхолдерами в систему управління КСВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування теоретико-методологічної бази стейкхолдерської концепції стратегічного управління присвятили свої дослідження такі видатні закордонні вчені, як: О. Вільямсон, М.Е. Дженсен, П. Друкер, Т.Е. Дональдсон, Ф. Котлер, В. Меклінг, Г. Мінцберг, М. Фоллет, Р.Е. Фрімен, Дж. Харісон та ін. Питання становлення системи управління взаємовідносинами із групами зацікавлених сторін, що є частиною корпоративного менеджменту, розглядаються у працях таких українських та російських учених: К.Ю. Білоусов, Т.В. Горохова, А.А. Гресько, Г.Б. Клейнер, К.А. Мамонов, Н.А. Саломатіна, Т.М. Черната та ін. Зважаючи на те, що наукова база з теми дослідження в даний час знаходиться на стадії формування, існує необхідність розвитку методології стейкхолдер-менеджменту, що базується на нових теоріях і підходах.

**Метою статті** є розробка концептуальної моделі ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами в системі стратегічного управління КСВ.

**Результати дослідження.** Фрагментарність теоретичної і концептуальної бази сфери КСВ визначає розмитість кордонів її дослідження і вимагає подальшого вивчення і погодження підходів до КСВ та відгалуження - стейкхолдерської теорії. Розгляд концепції КСВ через призму відносин зі стейкхолдерами передбачає стратегічну орієнтацію компанії на потреби груп зацікавлених осіб і пошук ефективних засобів їх задоволення. При цьому цілі різних груп стейкхолдерів повинні бути інтегровані в систему стратегічних цілей суб'єкта КСВ.

Успішна взаємодія зі стейхолдерами забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства. Координація відносин з елементами соціального оточення вимагає вивчення джерел цих конкурентних переваг і розробки методології стратегічного управління, що базується на нових теоріях і підходах.

Участь сучасних компаній в практиках КСВ розглядається з позицій двох підходів: нормативного та інструментального. Нормативний підхід пояснює необхідність соціально відповідальної поведінки бізнесу з точки зору дотримання принципів морального боргу компанії і її менеджменту. Нормативний аспект багатьма дослідниками розглядається як ядро концепції КСВ та теорії стейкхолдерів. У той же час даний підхід не дає рекомендацій з вибудовування моделі взаємин із зацікавленими особами і не враховує економічних переваг від взаємодії з ними.

Інструментальний підхід орієнтований на досягнення традиційних корпоративних цілей, пов'язаних із зростанням прибутковості і вартості компанії. Так, на думку П. Друкера, «соціальна відповідальність передбачає обов'язок керівництва організації приймати рішення й виконувати дії, які збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії» [1].

Незважаючи на рівнозначність двох підходів до природи соціально-відповідальної поведінки компаній, в даний час інструментальний підхід, який інтегрує елементи КСВ в систему корпоративного управління, здобуває все більшу кількість прихильників.

Інструментальний підхід домінує над нормативним в стратегічній перспективі, поміщаючи соціально відповідальні ініціативи в коло власних інтересів компанії і пов'язуючи з ними отримання довгострокових конкурентних переваг. При цьому у визначенні профілю соціально відповідальної діяльності важливо враховувати стратегічні цілі самої компанії для забезпечення балансу соціального і економічного ефекту.

Створення конкурентних переваг на основі взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами може розглядатися з позицій стосункового підходу (Relational View, RV). Прихильники стосункового підходу вважають, що завдяки новим організаційним формам взаємодії компаній (альянси, мережеві моделі) генеруються стосункові ренти [2, 3]. Засновники підходу Д. Дайер і Х. Сінгх визначили стосункову ренту як «надприбуток, спільно видобутий в результаті взаємовідносин обміну, який не можна отримати будь-якою з фірм ізольовано одна від одної, і який може бути створений тільки шляхом спільних ідіосинкразичних зусиль партнерів, спеціалізованих щодо їх альянсів» [4, с. 662]. Детермінантами стосункових рент є специфічні для конкретних взаємозв'язків активи, процедури спільного використання знань, комплементарні ресурси і здібності, а також ефективне управління міжфірмовими взаємодіями.

Положення стосункового підходу перетинаються зі стейкхолдерською концепцією в аспекті генерування конкурентних переваг. Стосунковий підхід орієнтований на вилучення стосункових рент з міжфірмових взаємозв'язків з партнерами по мережі. У стейкхолдерських концепціях стратегічним ресурсом стають специфічні взаємини з різними категоріями зацікавлених осіб, які ведуть до збільшення доходів або зниження витрат компанії.

Стосунковий підхід часто протиставляється ресурсному підходу (resource-based view, RBV), відповідно до якого основною одиницею аналізу є фірма, а джерело конкурентних переваг фірми полягає в її здатності залучати і акумулювати ресурси, які є цінними, рідкісними і тими, які важко імітувати [5-7].

Зв'язок стейкхолдерської концепції з результатами управлінської діяльності, джерелом яких виступають ресурсні відносини компанії з групами зацікавлених сторін, підкреслюють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс: «Всі ресурси фірми, так або інакше, представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми зацікавленими сторонами роблять ресурси доступними для організації. Саме динамічні

взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами й іншими зацікавленими сторонами формують організаційну здатність генерувати багатство з часом» [8].

В даний час дослідниками робляться спроби поєднати положення стосункового і ресурсного підходів [9]. А у роботі [10] підкреслюють, що основою побудови відносин зі стейкхолдерами є обмін ресурсами. У зв'язку з тим, що ресурсний обмін відбувається і між самими групами зацікавлених сторін, кожна з яких переслідує свої інтереси, організація може брати на себе функції посередника і забезпечувати ефективність їх взаємодії.

У розвиток стосункового підходу до стейкхолдер-менеджменту слід зазначити, що відносини із зацікавленими особами для підприємства самі по собі є важливим стратегічним ресурсом і сприяють формуванню і розвитку потенціалу особливого роду. Для позначення цього виду потенціалу доцільно ввести таку нову економічну категорію, як «стосунковий потенціал». На думку автора, стосунковий потенціал - це здатність підприємства отримувати вигоду з ефективного використання стосункових активів, які базуються на системі взаємовідносин підприємства і груп стейкхолдерів, що сприяє зростанню його конкурентних переваг.

Зростання стосункового потенціалу є результатом дій керівництва, що вживаються в рамках стейкхолдер-менеджменту.

Формування мереж взаємозалежностей із зацікавленими сторонами на взаємовигідній довгостроковій основі відповідає колабораційному підходу до стейкхолдер-менеджменту. Включення стейкхолдерів в процеси прийняття корпоративних рішень забезпечує найбільш повне задоволення їхніх інтересів, що веде до зростання довіри і репутації компанії.

Підтвердженням усвідомлення важливості розвитку стейкхолдерської концепції управління з боку світової бізнес-спільноти виступив Світовий саміт зі сталого розвитку (2002 р.), який став площадкою для обговорення питань КСВ і взаємодії зі стейкхолдерами [11]. За результатами Саміту керівники компаній акцентували увагу щодо важливості розробки правил, моделей і методичних підходів впровадження стейкхолдер-менеджменту у систему корпоративного управління.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення пріоритетних цілей і задач побудови системи взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами, формування умов, принципів, механізму та інструментів її реалізації.

Структурно систему теоретико-методичних положень щодо забезпечення успішної взаємодії з групами зацікавлених осіб можна представити у вигляді концептуальної моделі ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 1). Під ефективним управлінням відносинами зі стейкхолдерами розглядається забезпечення сталого розвитку бізнесу, що опосередковується системою проміжних цілей (завдань): сприяння інтеграції інтересів стейкхолдерів у систему корпоративного управління, формування і реалізації стосункового потенціалу, досягнення певного рівня КСВ, створення довгострокових конкурентних переваг.

Запропонована концептуальна модель базується на положеннях традиційних підходів до концепції КСВ та теорії стейкхолдерів – інструментального, ресурсного, стосункового, а також колабораційного, запропонованого автором у роботі [12].

Фундаментальними умовами забезпечення ефективного управління відносинами з групами зацікавлених сторін є визнання КСВ, виявлення стратегічних стейкхолдерів і взаємодія з ними шляхом гармонізації їхніх інтересів із пріоритетами компанії. Необхідно зазначити, що зараз кількість компаній, які поділяють ідею про важливість залучення стейкхолдерів у тісну взаємодію у сфері КСВ як чинник зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу поки не є переважною.

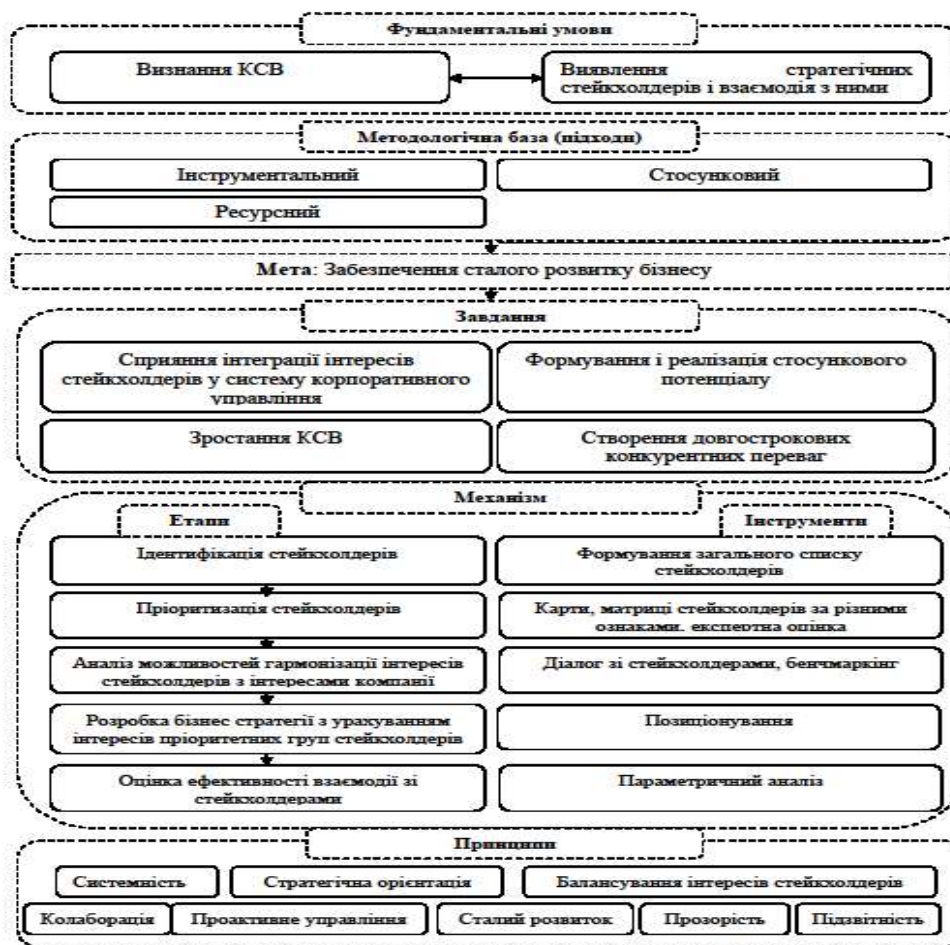


Рис. 1. Концептуальна модель ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами \* розроблено автором

Розглянемо основні принципи стейкхолдер-менеджменту, які закладено в моделі ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами:

1. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це обумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна сили і вектора відносин з однією з сторін може привести до зміни взаємозв'язків з іншою.

2. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці і реалізації стратегій, що базуються на їх цінностях і довгострокових цілях.

3. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин з зацікавленими особами, спрямованих на досягнення загальних цілей, що є важливим етапом реалізації КСВ. Серед інструментів колаборації зі стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливих контракти, стратегічні альянси та ін.

4. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою і найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямках діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного

досягнення цілей підприємства. На думку Р.Е. Фрімана, управління зацікавленими сторонами - це нескінченне завдання балансування і інтеграції численних взаємозв'язків і численних цілей [13].

5. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер-менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, в рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміна параметрів для реалізації стосункового потенціалу.

6. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.

7. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії у нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості і підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Крім прямого призначення - інформування стейкхолдерів про стан КСВ нефінансова (соціальна) звітність служить інструментом активної взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених осіб, дозволяючи знизити негативне навантаження на компанію і запропонувати варіанти плідної співпраці.

Отже, застосування стейкхолдер-менеджменту як елементу системи соціально відповідального управління та корпоративного управління в цілому формує основу для створення цінності для усіх зацікавлених сторін, які беруть участь у бізнесі.

**Висновки:** Розроблено концептуальну модель ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами, яка базується на положеннях інструментального, ресурсного, стосункового, а також колабораційного підходів до концепції КСВ та теорії стейкхолдерів. Впровадження запропонованого концептуального підходу до ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами дозволяє формувати та реалізовувати стратегію розвитку компанії відповідно до інтересів груп зацікавлених сторін та забезпечувати ефективне досягнення поставлених стратегічних цілей. Напрямок подальших досліджень є розробка механізму ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами з деталізацією інструментів його реалізації.

#### Список використаних джерел

1. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 1994. – P. 840.
2. Bekono Ohana S. *Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie (Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology)* / S. Bekono Ohana // *La Revue des Sciences de Gestion*. – 2011. – № 251 (5). – P. 201–213.
3. Castaldi C. *Strategic purchasing and innovation: relational view* / C. Castaldi, K. Casper, R. den Braber // *Technology Analysis and Strategic Management*. – 2011. – № 23 (9). – P. 983–1000.
4. Dyer J. H. *The relational view: corporate strategy and sources of interorganisational competitive advantage* / J.H. Dyer, H. Singh // *Academy of Management Review*. – 1998. – № 23 (4). – P. 660–679.
5. Dierickx I. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage* / I. Dierickx, K. Cool // *Management Science*. – 1989. – № 35 (12). – P. 1504–1511.
6. Barney J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage* / J.B. Barney // *Journal of Management*. – 1991. – Vol 17 (Special Issue). – P. 99-120.
7. Amit R. *Strategic assets and organisational rents* / R. Amit, P. Schoemaker // *Strategic Management Journal*. – 1993. – № 4 (1). – P. 33-47.
8. Post J. E. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth* / J. E. Post, L. E. Preston., S. Sachs // *Stanford, Calif: Stanford Business Books*. – 2002.
9. Liu Ch.-L. *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes* / Ch.-L. Liu, P.N. Ghauri, R.R. Sincovics // *Journal of World Business*. – 2010. – № 45 (3). – P. 237–249.

10. Гресько А. А. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом [Электронный ресурс] / А. А. Гресько, М. С. Рахманова, К. С. Солодухин // *Современные проблемы науки и образования*. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6846>

11. World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility. *Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks*. – Geneva, 2004. – с. 48.

12. Камишиникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності / Е. В. Камишиникова // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. – 2016. – № 1. – С. 84-88.

13. Freeman R. E. *Stakeholder Approach to Strategic Management* [Электронный ресурс] / R. E. Freeman, J. A. McVea // *Darden Business School Working Paper*. – 2001. – № 01-02. – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

#### References (BSI):

1. Drucker P. F. (1994), "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", NY: Harper&Row.
2. Bekono Ohana S. (2011), "Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology" [*Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie*], *La Revue des Sciences de Gestion*, No. 251 (5), pp. 201–213.
3. Castaldi C., Casper K., & den Braber R. (2011), "Strategic purchasing and innovation: relational view", *Technology Analysis and Strategic Management*, No 23 (9), pp. 983–1000.
4. Dyer J. H., Singh H. (1998), "The relational view: corporate strategy and sources of interorganisational competitive advantage", *Academy of Management Review*, No 23 (4), pp. 660–679.
5. Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, No 35 (12), pp. 1504–1511.
6. Barney J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol 17 (Special Issue), pp. 99-120.
7. Amit R., Schoemaker P. (1993), "Strategic assets and organisational rents", *Strategic Management Journal*, No 4 (1), pp. 33-47.
8. Post J. E., Preston L. E., & Sauter-Sachs S. (2002), "Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth", Stanford, Calif: Stanford Business Books.
9. Liu Ch.-L., Ghauri P.N., Sincovics R.R. (2010), "Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes", *Journal of World Business*, No 45 (3), pp. 237–249.
10. Hres'ko A. A., Rakhmanova M. S., & Solodukhyn K.S. (2012), "Relational approach and stakeholder concept as theoretical bases for developing new methods of strategic management of the university" [*Otoshenchesky podkhod y steykholderskaya kontseptsyya kak teoretycheskiye osnovy razrabotky novikh metodov stratelycheskoho upravlenyya vuzom*], *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, No 4, available at: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6846>
11. World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility. (2004), "Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks". Geneva.
12. Kamyshnykova E. V. (2016), "Collaborative approach to stakeholder management in the framework of corporate social responsibility" [*Kolaboratsiyyny pidkhid do steykholder-menedzhmentu u ramkakh korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti*], *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, No 1, pp. 84-88.
13. Freeman R. E., McVea J. A. (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", *Darden Business School Working Paper*, No. 01-02, available at: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; стейкхолдер; стейкхолдер-менеджмент; управление отношениями; концептуальная модель.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність; стейкхолдер; стейкхолдер-менеджмент; управління відносинами; концептуальна модель.

**Keywords:** corporate social responsibility; stakeholder; stakeholder management; relationship management; conceptual model.

**Рецензент:** Хаджинова О. В., декан економічного факультету, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д. е. н., доцент

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/2831402>