МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М.Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.073З-пм
Бєлоусов Віталій Валерійович
Спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
(Промисловий менеджмент

Керівник: завідувачка кафедри управління
та адміністрування,
д.філос.н., проф. Воронкова В.Г.

Рецензент проф. кафедри управління
та адміністрування, д.філос.н. Нікітенко В.О.

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н., проф.
Воронкова В.Г. _____
«28» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

БЄЛОУСОВУ ВІТАЛІЮ ВАЛЕРІЙОВИЧУ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»
Керівник: Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф. завідувачка кафедри управління та адміністрування,
затверджені наказом ЗНУ від «28» 02.2024 року № 358- С, №364-С
2.Строк подання студентом роботи 15.11.24
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати зарубіжний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації. 2. 3. Здійснити аналіз діагностики проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації. 4. Сформувати модель стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». 5. Розкрити стандартизацію бізнес-процесів в умовах цифровізації з точки зору його авторського досвіду упровадження в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». 6. Обґрунтовувати напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ в умовах цифровізації.
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиця 1 - Наукові виміри стейкхолдер-менеджемнту як нового напрямку та їх характеристика Таблиця 2 - Основні категорії та поняття стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку та їх характеристика. Таблиця 3 - Характеристика методів та підходів стейкхолдер-менеджменту. Таблиця 4 - Міжнародний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації. Таблиця 5 - Важливі переваги міжнародного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації для України. Таблиця 6 - Основні переваги та недоліки цифровізації у стейкхолдер-менеджменті. Таблиця 7 - Позитивні (плюси) та негативні сторони (мінуси) у діяльності консалтингової компанії «Сертифікант». Таблиця 8 - SWOT-аналіз діяльності консалтингової компанії

«Сертифікант». Таблиця 9 - Ключові етапи розробки моделі стейкхолдер-менеджменту. Таблиця 10 - Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід. Таблиця 11 - Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід. Таблиця 12 – Авторський досвід упровадження стандартизації включати наступні етапи і практики.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г. , д.ф.н., проф.	28.02.24	**24.04.24**
Розділ 2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	25.04.24	**31.08.24**
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	01.09.24	**30.10.24**
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6.Дата видачі завдання 28 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідити наукові виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку.	30.03.24	виконано
2	Проаналізувати понятєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку.	15.04.24	виконано
3	Розкрити методологію аналізу стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку.	24.04.24	Виконано
4	Проаналізувати зарубіжний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації.	25.05.24	виконано
5	Здійснити аналіз діагностики проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації.	01.07.24	виконано
6	Сформувати модель стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ».	01.08.24	виконано
7	Розкрити стандартизацію бізнес-процесів в умовах цифровізації з точки зору його авторського досвіду упровадження в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ».	01.09.24	виконано
8	Обґрунтовувати напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ в умовах цифровізації.	30.10.24	виконано

Студент _____ В.В.Бєлоусов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. Г.Воронкова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бєлоусов В.В. Стейкхолдер-менеджмент в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. Науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інституті ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат діагностики проблем стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». Виявлено праксеологічні засади упровадження моделі стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». Розроблено шляхи підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту як важливого чинника антикризового управління персоналом та досягнення якості і сертифікації на власному прикладі ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Ключові слова: СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНЯ, ТОВ «СЕРТИФІКАНТ», МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ

ABSTRACT

Belousov V.V. Stakeholder management in the consulting company LLC “CERTIFICANT”. Qualification work for obtaining a master's degree in higher education in the specialty 073 - Management. Scientific supervisor V.H. Voronkova. Zaporizhzhia National University. Y. M. Potebnya Engineering Education and Research Institute. Department of Management and Administration, 2024.

The qualification work investigates the theoretical and methodological dimensions of stakeholder management as a new scientific direction. The conceptual and categorical apparatus for diagnosing stakeholder management problems in the consulting company LLC “CERTIFICANT” is analyzed. The praxeological foundations for the implementation of the stakeholder management model in the consulting company “CERTIFICANT” LLC are identified. The ways of increasing the efficiency of stakeholder management as an important factor in anti-crisis management of personnel and achievement of quality and certification on the own example of “CERTIFICANT” LLC are developed.

Keywords: STAKEHOLDER MANAGEMENT, STAKEHOLDERS, CRISIS MANAGEMENT, CONSULTING COMPANY, “CERTIFICANT” LTD, QUALITY MANAGEMENT AND CERTIFICATION

ЗМІСТ

ВСТУП……..……9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НОВОГО НАУКОВОГО НАПРЯМКУ……19

1.1 Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку ……..…….……19

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку ….……..……..……25

1.3 Методологія аналізу стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку …….…….…..…… 28

Висновки до розділу 1…….……31

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗРОбЛКА МОДЕЛІ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»…….. 35

2.1 Міжнародний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації……35

2.2 Діагностика проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації…….……..…..41

2.3 Розробка моделі стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» ……..…..…48

Висновки до розділу 2…….53

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»…….54

3.1 Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід упровадження в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»….54

2 Практичні рекомендації удосконалення стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління персоналом та менеджменту якості та сертифікації..60

3.3 Напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ в умовах цифровізації (на основі власного досвіду)…….……..…….64

Висновки до розділу 3…….……...67

ВИСНОВКИ……..…….……70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 75

ВСТУП

Дослідження теми стейкхолдер-менеджменту має високу актуальність в сучасному бізнес-середовищі та в умовах цифровізації з наступних причин.

По-перше, в сучасних умовах відбувається зростання комплексності організаційних відносин, так як організації взаємодіють з широким спектром стейкхолдерів, включаючи клієнтів, партнерів, акціонерів, співробітників, урядові органи та інші групи. Ефективний стейкхолдер-менеджмент дозволяє організаціям ефективно керувати цими складними відносинами.

По-друге, зростає важливість зацікавлених сторін у прийнятті рішень, так як стейкхолдери можуть мати різні інтереси та очікування від діяльності організації. Розуміння цих інтересів та їхнє врахування у прийнятті стратегічних рішень є важливим для успіху організації.

По-третє, відбувається зростання соціальної відповідальності бізнесу, так як сучасні компанії все більше усвідомлюють важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку. Ефективний стейкхолдер-менеджмент дозволяє організаціям взаємодіяти зі стейкхолдерами для досягнення спільних цілей у сфері сталого розвитку.

По-четверте, в умовах кризових ситуацій, таких як економічні кризи, збурення на ринку або природні катастрофи, ефективний стейкхолдер-менеджмент може допомогти організаціям зберегти довіру стейкхолдерів та зменшити негативні наслідки.

По-п'яте, в консалтингових організаціях урізноманітнюються та удосконалюються методи, технології, інструменти роботи з персоналом, що вимагають удосконаленню цифрових компетентностей, навчання і перекваліфікації персоналу. Отже, дослідження теми стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації є актуальною темо і має велике значення для успішного функціонування сучасних організацій в умовах кризи, невизначеності, війни та післявоєнного відновлення країни.

Сучасний стейкхолдерський менеджмент часто поєднується з практиками КСВ, що передбачає не лише економічні інтереси, а й соціальні та екологічні зобов'язання. Це передбачає, що організації беруть на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство, навколишнє середовище та майбутні покоління, інтегруючи КСВ у загальну стратегію розвитку. Дослідження та вдосконалення стейкхолдер-менеджменту є важливою умовою та завданням для сучасних організацій, що діють у швидкоплинрному бізнес-середовищі, що проаналізовано на прикладі власного досвіду як важливого чинника антикризового управління персоналом та досягнення якості і сертифікації (на прикладі ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»).

Мета роботи – з'ясувати теоретичні і практичні аспекти підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту як важливого чинника досягнення якості і сертифікації (на прикладі ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Завдання роботи:

- дослідити наукові виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку;
- проаналізувати понятєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку;
- розкрити методологію аналізу стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку;
- проаналізувати зарубіжний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації;
- здійснити аналіз діагностики проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації;
- сформувати модель стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»;
- - розкрити стандартизацію бізнес-процесів в умовах цифровізації з точки зору його авторського досвіду упровадження в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»;

- - обґрунтовувати напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження – стейкхолдерський менеджмент як складний соціальний, економічний та управлінський феномен та динамічний процес, що активно розвивається в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – інструментальні засоби, методи, технології прийняття рішень на ТОВ «Сертифікант».

Методи дослідження: В сучасних умовах з'являються нові методології, які дозволяють кількісно і якісно оцінювати вплив управлінських рішень на різні групи стейкхолдерів. Це включає застосування соціально-економічних показників, аналіз взаємодій і створення системи індикаторів, що вимірюють вплив стейкхолдерського менеджменту на репутацію компанії, лояльність клієнтів, мотивацію працівників і сталий розвиток.

Методами дослідження є: 1) Аналіз стейкхолдерів (Stakeholder Analysis), що передбачає ідентифікацію всіх стейкхолдерів, їхніх інтересів, потреб і очікувань щодо діяльності організації. Аналізується також вплив і важливість кожного стейкхолдера для організації. 2) Аналіз взаємодії зі стейкхолдерами (Stakeholder Engagement Analysis), що передбачає дослідження того, як організація взаємодіє зі своїми стейкхолдерами в наявних умовах. Вивчаються механізми комунікації, рівень задоволеності стейкхолдерів, можливості для поліпшення взаємодії тощо. 3) Метод карти стейкхолдерів (Stakeholder Mapping), що передбачає візуалізацію стейкхолдерів і їхніх взаємовідносин з організацією на графічній карті. Це допомагає краще зрозуміти, які стейкхолдери мають найбільший вплив і як їх можна краще задіяти. 4) Анкетування і співбесіди зі стейкхолдерами, що полягає у зборі даних через анкетування та співбесіди з представниками різних стейкхолдерських груп для отримання інформації про їхні потреби, очікування і погляди на діяльність організації. 5) Використання сучасних технологій, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект та блокчейн, дозволяє автоматизувати комунікації зі

стейкхолдерами, забезпечувати прозорість у прийнятті рішень та забезпечувати персоналізований підхід до різних груп стейкхолдерів. Наприклад, використання ШІ дозволяє краще передбачати потреби клієнтів і співробітників та оперативніше реагувати на зміни. 6) Адаптація стейкхолдерського підходу до сталого розвитку проявляється у тому, що сучасний стейкхолдерський менеджмент зосереджується не лише на короткострокових цілях, а й на сталому розвитку та екологічному балансі. Це відображає необхідність збалансованого розвитку, при якому враховуються екологічні та соціальні аспекти, що підвищує цінність і довіру до бренду серед стейкхолдерів і суспільства.

Аналіз останніх публікацій.

Для дослідження стейкхолдерського менеджменту існує чимало авторитетних робіт, що охоплюють концептуальні основи, моделі взаємодії, стратегії та практичне застосування цього підходу. Ось кілька важливих авторів та їхніх праць: 1) R. Edward Freeman "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984). Ця класична праця є основоположною для стейкхолдерської теорії. Фріман запропонував підхід, який розширює концепцію менеджменту за межі акціонерів, включаючи інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це стало основою сучасного бачення корпоративної відповідальності та стейкхолдерського управління. 2) Archie B. Carroll "Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management" останнє видання у 2017 (перше видання вийшло в 1981, останнє -2017) Карролл досліджує взаємозв’язок бізнесу та суспільства через призму етики, стійкості та управління стейкхолдерами. Робота висвітлює соціальну відповідальність бізнесу та інтеграцію стейкхолдерського підходу в стратегічне планування. 3). Andrew L. Friedman і Samantha Miles "Stakeholders: Theory and Practice" (2006). Ця книга об’єднує теорію та практику управління стейкхолдерами. Автори обговорюють різні стейкхолдерські моделі, еволюцію концепції та приклади її застосування в сучасних компаніях. 4) Jeffrey S. Harrison, Douglas A. Bosse, Robert A. Phillips "Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success" (2010). Автори

висвітлюють важливість збереження репутації та довіри серед стейкхолдерів. Робота зосереджена на довгостроковій взаємодії з ключовими групами впливу як чиннику успішності організації. 5) Thomas Donaldson і Lee E. Preston "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" (1995). У цій статті розглядається теоретична основа концепції стейкхолдерів, її емпірична обґрунтованість та практичні наслідки. Робота аналізує основні аспекти стейкхолдерської теорії, що стали важливими для сучасного менеджменту. 6) M. Clarkson "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" (1995). Кларксон запропонував структуру, яка допомагає аналізувати та оцінювати соціальну ефективність компаній у контексті управління стейкхолдерами, а також взаємодії компаній з різними групами впливу. 7) 7. John A. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement". Брісон застосовує стейкхолдерський підхід до стратегічного планування в публічному та некомерційному секторах, що допомагає виявити та залучити ключових стейкхолдерів у процесі прийняття рішень. Ці книги та статті стануть хорошою основою для поглибленого вивчення стейкхолдерського менеджменту і можуть допомогти дослідити вплив цього підходу на організаційний успіх, етичні питання та стратегічне планування.

Теорія стейкхолдерів, розроблена на основі ідей Едварда Фрімана, підлягає новим трансформаціям, які враховують глобалізацію, цифровізацію та соціальні тренди. Наприклад, цифрові платформи значно спрощують комунікацію з зацікавленими сторонами, що дає змогу швидше реагувати на їхні потреби, а також збирати зворотний зв'язок і включати його у стратегічне планування.

У вітчизняній соціально-філософській, управлінській та економічній думці дана проблема аналізується такими авторами, як В.Воронкова, Н.Метеленко, О. Мороз, В.Нікітенко, Р.Олексенко, А.Череп, О.Череп, О.Шапуров, у контексті досліджень яких розглядаються ті чи інші проблеми

стейкхолдерського менеджменту та маркетингу для ефективного вирішення проблем, що стоять перед сучасними організаціями.

Автором розроблена концепція стейкхолдерського менеджменту, яка була представлена на ряді Міжнародних та Всеукраїнських конференціях: 1) «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації (м.Запоріжжя, 2023);. 2) Авторський досвід упровадження стандартизації бізнес-процесів в умовах цифровізації в організаціях на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів» (м.Запоріжжя, 2023); 3) Зміст та вимоги міжнародних стандартів ISO з управління як фактор розвитку організації на Всеукраїнській науково-практичній конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» (м.Запоріжжя, 2023); 4) Стейкхолдер-менеджмент у консалтинговій компанії ТОВ «Сертифікант» на Університетській конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024» (м.Запоріжжя, 2024); 5) Управління персоналом за стейкхолдер-підходом як ключова стратегія досягнення конкурентоспроможності організації на. V-ій Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (м.Запоріжжя, 2024); 6) Концепція стейкхолдерського маркетингу і стейкхолдерського тменеджменту була викладена на Міжнародній науково-практичній конференції «Theory and Practice: Problems and Prospects» (м.Каунас, 2024). 7) У контексті виконання завдань магістерської роботи була підготовлена стаття «Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації» у фаховому журнали категорії Б «Цифрова економіка та економічна безпека» (м.Одеса, 2024).

Наукова новизна стейкхолдерського менеджменту полягає у вивченні і впровадженні підходів, орієнтованих на врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процесах управління організацією. Це нова і перспективна концепція, що дозволяє компаніям ефективніше адаптуватися до сучасних викликів завдяки інтеграції цінностей, потреб і впливу стейкхолдерів у корпоративні стратегії. У традиційних моделях менеджменту організації зосереджувалися переважно на акціонерах або власниках капіталу. У нових підходах стейкхолдерський менеджмент передбачає врахування інтересів усіх груп, включаючи працівників, клієнтів, постачальників, громади та навіть екологічні фактори. Цей підхід стає необхідним для побудови довготривалих, взаємовигідних відносин між бізнесом та суспільством.

Наукова новизна дослідження стейкхолдерського менеджменту виявляється у зміцненні репутації організації за рахунок прозорості та відповідальності перед зацікавленими сторонами підвищується довіра та репутація компанії на ринку. Організації з високим рівнем відповідальності перед стейкхолдерами є більш привабливими для інвесторів, зокрема тих, хто звертає увагу на соціальні й екологічні аспекти діяльності. Врахування потреб різних груп стейкхолдерів дозволяє швидко адаптуватися до змін, передбачати потенційні конфлікти та уникати ризиків для бізнесу. Орієнтованість на стейкхолдерів сприяє формуванню лояльності та довготривалих відносин, оскільки люди бачать, що компанія враховує їхні потреби та інтереси.

Наукова новизна дослідження стейкхолдерського менеджменту полягає у створенні нових стратегічних підходів, які забезпечують інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність організації, що робить її більш адаптивною та стійкою у динамічному середовищі. Наукова новизна дослідження стейкхолдерського менеджменту виявляється в розробці нових методик, теорій або підходів, які дозволяють краще розуміти та управляти стейкхолдерськими взаєминами. Розроблена модель, яка дозволяє систематично оцінювати вплив стейкхолдерів на стратегічні рішення

організації та враховувати цей вплив під час процесу прийняття рішень. Створенні інструментів для оцінки взаємодії зі стейкхолдерами, в основі яких розробка нових методів або інструментів, які дозволяють ефективно визначати потреби та очікування стейкхолдерів, виявляти конфліктні ситуації та розробляти стратегії взаємодії для їх вирішення.

Практичне значення визначається можливістю застосування даного дослідження на ТОВ «СЕРТИФІКАНТ», яке потребує розробки нових методик, теорій або підходів, які дозволяють краще розуміти та управляти стейкхолдерськими взаєминами. Розроблено нову авторську модель взаємодії зі стейкхолдерами, яка дозволяє систематично оцінювати вплив стейкхолдерів на стратегічні рішення організації та враховувати цей вплив під час процесу прийняття рішень. Розроблено нові методи або інструменти, які дозволяють ефективно визначати потреби та очікування стейкхолдерів, виявляти конфліктні ситуації та розробляти стратегії взаємодії для їх вирішення. Досліджено, як нові технології або методи можуть полегшувати взаємодію зі стейкхолдерами та залучення їх до процесу прийняття рішень, наприклад, використання онлайн-платформ для збору фідбеку. Ці напрями досліджень можуть сприяти подальшому розвитку теорії та практики стейкхолдерського менеджменту і допомогти організаціям краще враховувати інтереси своїх стейкхолдерів у своїй діяльності. Розробка практичних рекомендацій залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, залучення їх до процесу прийняття рішень в умовах цифровізації, глобалізації, війни та поствоєнного відновлення країни використано у власні ТОВ «СЕРТИФІКАНТ».

Апробація магістерської робот знайшла своє відображення у наступних працях :

1. *Бєлоусов В. В.* Стандартизація бізнес-процесів в умовах цифровізації: авторський досвід упровадження в організаціях. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів*: збірник наукових праць

Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.107-108.

2. *Белоусов Віталій, Колюх Валерій, Воронкова Валентина.* Зарубіжний досвід у сфері менеджменту якості. *Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листо пада 2023 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С.143-150. http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/242/6438/14376-1

3. *Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В.* Зміст та вимоги міжнародних стандартів ISO з управління як фактор розвитку організації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «*Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України*» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.530-532.

4. *Бєлоусов Віталій*. Концептуальні виміри стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «Сертифікант». Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «*Молода наука-2024*»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. С.351-352. https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

5. *Бєлоусов Віталій, Воронкова Валентина.* Управління персоналом за стейкхолдер-підходом як ключова стратегія досягнення конкурентоспроможності організації. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: матеріали V-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року / За заг. ред. проф. Ткаченко А.М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 375 с. С.301-305.

6. *Бєлоусов Віталій.* Стейкхолдерський маркетинг і стейкхолдерський менеджмент: спільне і відмінне. *Theory and Practice: Problems and Prospects*: International Scientific-Practical Conference: Book of Abstracts, 14th–15th of May, 2024 Virtual Conference. P. 34. http://dspace.lsu.lt/bitstream/handle/123456789/120/TEZ%c4%96S_2024%2005%2013%20konferencija%20_galutinis%20maketas%2008%2008-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

7. *Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В., Колюх В. В*. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 5(14) С. 8-15.

http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/439/421

8. *Бєлоусов В.В.* Стейкхолдер-менеджмент як інструмент маркетингової комунікації. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. 422 с. С.268-270.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НОВОГО НАУКОВОГО НАПРЯМКУ

1.1 Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку

Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту формують важливий міждисциплінарний напрямок, що активно розвивається на перетині менеджменту, соціології, етики та корпоративної стратегії. Цей підхід переосмислює поняття успішного управління, орієнтуючи його не лише на досягнення економічної вигоди, але й на врахування інтересів різноманітних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) - співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів, місцевих громад та ін. [1]. Ось основні наукові аспекти, які визначають цей напрямок як самостійну галузь знань:

Стейкхолдер-менеджмент має глибокі корені у теорії управління та соціальній філософії. Першим систематизованим підходом стала робота Едварда Фрімана "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (1984), де він впровадив поняття стейкхолдерів як ключових гравців у процесах прийняття стратегічних рішень компаніями. Теорія базується на переконанні, що інтереси стейкхолдерів мають бути інтегровані у стратегію компанії для досягнення стійкого розвитку (Табл 1.)

Таблиця 1.1 - Наукові виміри стейкхолдер-менеджемнту як нового наукового напрямку та їх характеристика

Підхід	Характеристика наукових вимірів
Методологічний підхід	Кількісні методи, такі як опитування та аналіз даних, для вимірювання рівня задоволеності стейкхолдерів, їх впливу на прийняття рішень та економічних показників компанії. Якісні методи (інтерв'ю, аналіз кейсів), які дозволяють глибше зрозуміти складні взаємовідносини та етичні аспекти взаємодії з різними стейкхолдерами. Інтегративні підходи - моделі взаємодії, які об'єднують інтереси різних груп стейкхолдерів з довгостроковими стратегіями компаній, щоб покращити їхній соціальний імідж та репутацію.
Етичний і соціальний виміри	Забезпечення прозорості у взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Підтримка та збереження соціальної та екологічної відповідальності. Зниження конфліктів інтересів шляхом застосування принципів соціальної справедливості та рівності. Розробка механізмів моніторингу та звітності щодо виконання зобов'язань перед стейкхолдерами.
Інноваційний вимір	Стейкхолдер-менеджмент вимагає розробки нових управлінських інструментів та практик для забезпечення ефективної взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. Сучасні технології, зокрема цифрові платформи та інструменти для аналізу великих даних, дозволяють відстежувати та прогнозувати реакції стейкхолдерів, оцінювати їхній вплив на стратегії компанії та коригувати напрямки розвитку відповідно до змін їхніх потреб.
Стратегічний вимір	Стейкхолдер-менеджмент вимагає розробку стратегій, спрямованих на довгострокове партнерство з ключовими стейкхолдерами. Визначення критичних груп впливу та їхнього внеску у досягнення організаційних цілей. Управління ризиками, пов'язаними з неврахуванням інтересів стейкхолдерів.
Міждисциплінарний вимір	Стейкхолдер-менеджмент поєднує в собі аспекти кількох дисциплін — економіки, соціології, екології та правознавства. Це підвищує його роль у розробці комплексних стратегій, які враховують як економічні, так і соціальні та екологічні аспекти. Залучення міждисциплінарних підходів сприяє вивченню впливу стейкхолдерів на організацію в різних умовах (політичних, економічних, соціальних).
Глобальний вимір	У глобалізованому світі стейкхолдер-менеджмент охоплює міжнародний аспект, оскільки компанії взаємодіють із зацікавленими сторонами в різних країнах. Відповідно, важливим є врахування культурних, правових та економічних особливостей стейкхолдерів у кожному регіоні. Це формує нові вимоги до адаптації корпоративної стратегії на глобальному ринку.

Таблиця 1.1 (сформована автором)

Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту показують, що це не просто управлінський інструмент, а комплексний, етичний і стратегічний підхід, який розширює можливості організацій у взаємодії з соціумом. Сучасний менеджмент розглядає стейкхолдерів як ключовий актив, від якого залежить довгостроковий розвиток, ефективність та репутація компанії [2].

Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту можна розглядати з різних позицій, враховуючи специфіку бізнесу та його цілей.

1) Це включає виявлення всіх осіб, груп або організацій, які мають інтереси в діяльності компанії. Це можуть бути клієнти, співробітники, партнери, акціонери, громадські організації тощо.

2) Після ідентифікації стейкхолдерів важливо з'ясувати їх потреби, очікування та цілі. Це допомагає зрозуміти, як краще задовольнити інтереси кожної сторони.

3) Компанія повинна активно залучати стейкхолдерів у процеси прийняття рішень та розробки стратегій.

3) Важливо встановлювати ефективні засоби комунікації зі стейкхолдерами та підтримувати відкритий діалог. Це може включати вебсайт компанії, соціальні медіа, новинні листи, звіти тощо.

4) Компанія повинна розвивати стратегії управління відносинами зі стейкхолдерами, спрямовані на збереження та підтримку партнерських взаємин.

5) Приймаючи стратегічні рішення, важливо аналізувати їхній потенційний вплив на різних стейкхолдерів і вживати заходів для мінімізації негативного впливу та збільшення позитивного.

6) Компанія повинна бути готовою відповідати за свої дії перед усіма стейкхолдерами і брати до уваги їхні інтереси в усіх аспектах своєї діяльності.

7) Управління стейкхолдерами включає розробку стратегій, спрямованих на врахування потреб та очікувань ключових стейкхолдерів у процесі стратегічного планування та розвитку компанії.

8) Розуміння ризиків, пов'язаних з різними стейкхолдерами, та вжиття заходів для їх управління є важливою частиною управління стейкхолдерами.

9) Крім зовнішнього взаємодії зі стейкхолдерами, компанія також повинна мати внутрішні механізми управління стейкхолдерами [3].

Це означає включення управління стейкхолдерами внутрішніх процесів і структур компанії, щоб забезпечити узгодженість та співпрацю всередині організації. Для ефективного управління стейкхолдерами важливо мати механізми вимірювання та оцінки впливу діяльності компанії на різних стейкхолдерів. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія виконує свої зобов'язання перед стейкхолдерами і як можна покращити цей вплив. Компанія повинна також брати до уваги соціальну відповідальність перед стейкхолдерами, що включає в себе зобов'язання щодо етичного бізнесу, охорони навколишнього середовища, підтримки громадських ініціатив тощо. аспекти продовжують розглядати важливі концептуальні виміри управління.

Наукові виміри стейкхолдер- менеджментудопомагають забезпечити успішну та стійку діяльність організації, ефективне управління стейкхолдерами в консалтинговій компанії, що сприяє підвищенню довіри, стабільності та успішності бізнесу. Тема стейкхолдер-менеджменту має велике наукове начення як для академічного, так і для бізнес-середовища. Вивчення стейкхолдер-менеджменту сприяє розвитку теорій управління та відносин між бізнесом, оточуючим середовищем та суспільством в цілому.

Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту підкреслює важливість стратегічного підходу до прийняття рішень і відповідальності перед різними зацікавленими сторонами. Розуміння потреб, очікувань та інтересів стейкхолдерів допомагає компаніям підтримувати партнерські відносини, що сприяє підвищенню лояльності, довіри та підтримки, ефективне управління стейкхолдерами допомагає компаніям ідентифікувати потенційні проблеми та виклики, що стоять перед організацією [4].

Наукові виміри управління стейкхолдерами відображаються в різних підходах та методологіях, які використовуються компаніями для ефективного

взаємодії зі своїми зацікавленими сторонами. Великі компанії в Західній Європі та Північній Америці активно включають управління стейкхолдерами в свої стратегічні процеси. Це означає, що стейкхолдери розглядаються не лише як зовнішні фактори, але і як важливий елемент формулювання та реалізації стратегії компанії. Успішні компанії враховують думки та потреби своїх стейкхолдерів під час прийняття стратегічних рішень. Важливим аспектом управління стейкхолдерами є забезпечення відкритого та конструктивного діалогу з усіма зацікавленими сторонами. Компанії зазвичай створюють механізми для зворотного зв'язку та відкритої комунікації, такі як веб-портали, форуми для обговорення, регулярні звіти тощо. Зростаюча увага до екологічних, соціальних та етичних аспектів бізнесу призводить до того, що компанії все більше звертають увагу на потреби своїх стейкхолдерів у цих сферах [5].

Наукові виміри стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку виступає важливим інструментом для впровадження політик сталого розвитку та соціальної відповідальності. Сучасні компанії активно використовують різноманітні інформаційні та комунікаційні технології для управління стейкхолдерами. Це може бути веб-платформи для збору зворотного зв'язку, соціальні медіа для взаємодії з клієнтами та іншими стейкхолдерами, а також спеціалізовані програми для аналізу даних та прогнозування потреб стейкхолдерів. Управління стейкхолдерами виступає як важлива складова успішного корпоративного управління і допомагає компаніям забезпечувати збалансований підхід до врахування інтересів всіх зацікавлених сторін у своїй діяльності. Стейкхолдер-менеджмент - це новий науковий напрямок, що досліджує управління відносинами між організацією та її зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи співробітників, клієнтів, інвесторів, місцеві громади та урядові установи. Основною метою стейкхолдер-менеджменту є створення цінності для всіх залучених груп, забезпечення їхньої участі у процесах прийняття рішень, а також

підтримання балансу інтересів, що дозволяє організації досягати стійкого розвитку та позитивного соціального впливу [6].

Як науковий напрямок, стейкхолдер-менеджмент має кілька визначальних характеристик:

1) Міждисциплінарність, в основі якої стейкхолдер-менеджмент поєднує знання з менеджменту, економіки, соціології, екології та етики, що дозволяє вивчати відносини між організаціями та стейкхолдерами з різних перспектив.

2) Фокус на довгострокову цінність, орієнтовану на максимізацію короткострокового прибутку для акціонерів, стейкхолдер-менеджмент зосереджується на забезпеченні довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

3) Етичний аспект, так як стейкхолдер-менеджмент активно враховує етичні принципи у прийнятті рішень, зокрема соціальну відповідальність, прозорість і доброчесність. Це включає балансування інтересів різних груп, що дозволяє уникнути конфліктів і забезпечити справедливе ставлення до всіх стейкхолдерів.

4) Адаптивність до глобальних викликів, так як у сучасному глобалізованому світі стейкхолдер-менеджмент розглядається як інструмент для вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, економічна нерівність, сталий розвиток, що робить його надзвичайно актуальним для міжнародних компаній та організацій, що діють у різних соціальних і культурних умовах.

4) Інноваційний підхід, що передюачає передбачає використання стейкхолдер-менеджментом сучасних технологій, зокрема інструментів для збору й аналізу даних, що допомагають прогнозувати вплив рішень на різні групи стейкхолдерів, а також адаптувати стратегії компаній до змін у їхніх потребах і очікуваннях [7].

Таким чином, стейкхолдер-менеджмент можна визначити як нову парадигму управління, що орієнтована на інтеграцію інтересів усіх

зацікавлених сторін, що сприяє їх залученню та створенню стійкого розвитку і соціальної відповідальності організацій. Це формує ціннісний підхід до корпоративного управління, в якому успішність компанії розглядається через призму її внеску в загальне благополуччя та задоволення інтересів всіх стейкхолдерів.

1.2 Понятєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку

Понятєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту як наукового напрямку формується на основі ключових понять і категорій, що описують специфіку управління відносинами з зацікавленими сторонами та формування стійкого розвитку організації [8].

Таблиця 1.2 - Основні категорії та поняття стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку та їх характеристика

Основні категорії і поняття	Характеристика категорій і понять
1	2
Стейкхолдери (зацікавлені сторони)	Стейкхолдери - це індивіди, групи або організації, які мають вплив на діяльність компанії або відчувають на собі вплив від її рішень. Основні групи стейкхолдерів включають внутрішніх стейкхолдерів (співробітників, керівництво, акціонерів) і зовнішніх (клієнтів, постачальників, громаду, державу, природне середовище).
Стейкхолдер-менеджмент	Стейкхолдер-менеджмент - це управлінський підхід і науковий напрямок, що зосереджується на виявленні, аналізі та управлінні інтересами і потребами стейкхолдерів з метою досягнення збалансованих і вигідних для всіх сторін відносин, сприяння стійкому розвитку і створенню цінності для суспільства.
Інтереси стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів - це потреби, очікування та прагнення кожної із зацікавлених сторін щодо діяльності компанії. Вони можуть бути економічними, соціальними, екологічними, етичними та культурними. Врахування цих інтересів є ключовим завданням стейкхолдер-менеджменту.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Цінність для стейкхолдерів	Цінність для стейкхолдерів - результат діяльності організації, що задовольняє інтереси зацікавлених сторін. Ця категорія є основоположною у стейкхолдер-менеджменті, де компанія орієнтується не лише на фінансовий прибуток, а й на соціальну, екологічну та етичну складову цінності для різних груп стейкхолдерів.
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	CSR = це концепція, яка передбачає добровільне прийняття організаціями відповідальності за свій вплив на суспільство та довкілля. CSR тісно пов'яза зі стейкхолдер-менеджментом і є важливим компонентом його етичної складової.
Залучення стейкхолдерів	Залучення стейкхолдерів - це процес активної взаємодії та співпраці організації з її зацікавленими сторонами, що передбачає обмін інформацією, врахування їхніх думок у процесі прийняття рішень, а також спільне вирішення проблем. Залучення сприяє більш прозорій і етичній діяльності компанії.
Відповідальність перед стейкхолдерами	Відповідальність перед стейкхолдерами — зобов’язання організації перед своїми стейкхолдерами виконувати свої обіцянки, дотримуватися етичних норм і враховувати інтереси зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень. Це аспект етичного управління, що підтримує довіру та довгострокові партнерські відносини.
Аналіз стейкхолдерів	Аналіз стейкхолдерів - методика визначення, ідентифікації та оцінки ступеня впливу різних стейкхолдерів на організацію. Цей процес є основою для розробки стратегій взаємодії з різними групами зацікавлених сторін з метою уникнення конфліктів та ефективного управління відносинами.
Мапування стейкхолдерів	Мапування стейкхолдерів - техніка графічного відображення стейкхолдерів організації, що визначає їхню важливість і вплив. Мапування дозволяє ідентифікувати ключових стейкхолдерів, зосередити на них управлінську увагу та ефективно координувати з ними взаємодію.
Стратегічне управління стейкхолдерами	Стратегічне управління стейкхолдерами - це процес планування, реалізації і контролю за діями щодо взаємодії з ключовими стейкхолдерами в межах загальної стратегії компанії. Цей підхід спрямований на забезпечення відповідності діяльності організації інтересам і потребам її стейкхолдерів.
Соціальний імідж і репутація	Соціальний імідж і репутація - це сприйняття організації в суспільстві, зокрема серед її стейкхолдерів. Позитивний імідж і репутація сприяють довірі, підтримці та лояльності зацікавлених сторін.
Екологічна стійкість та інноваційний розвиток	Сучасний стейкхолдер-менеджмент включає екологічні та інноваційні аспекти, спрямовані на стале використання ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій, що сприяють задоволенню екологічних потреб стейкхолдерів.

Таблиця 1.2 (сформована автором)

Поняттєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту створює основу для систематичного аналізу і управління відносинами між організацією та її зацікавленими сторонами. Цей апарат дозволяє компаніям не лише досягати економічної стабільності, а й забезпечувати стійкий розвиток через гармонізацію інтересів всіх учасників бізнес-середовища, орієнтуючись на довгострокову цінність і соціальну відповідальність [9].

Розробка поняттєво-категоріального апарату стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напряму має важливе значення для сучасної науки та практики управління, адже він розглядає комплексний підхід до взаємодії організацій з їхніми зацікавленими сторонами.

Стейкхолдер-менеджмент дозволяє організаціям розробляти стратегії, які враховують інтереси та потреби всіх зацікавлених сторін, що підвищує ефективність управління та забезпечує стабільне функціонування організацій. Управління стейкхолдерами сприяє побудові довгострокових та взаємовигідних відносин з різними групами, включаючи клієнтів, партнерів, громаду та уряд, що забезпечує лояльність і довіру до організації [10].

Стейкхолдер-менеджмент акцентує увагу на етичних принципах та соціальній відповідальності, які є важливими для сучасного суспільства. Це підвищує репутацію компанії та формує її позитивний соціальний імідж. Завдяки міждисциплінарному підходу, стейкхолдер-менеджмент допомагає організаціям краще адаптуватися до викликів глобалізації, економічних змін, кліматичних загроз та соціальних проблем, забезпечуючи сталість і соціальну користь.

Стейкхолдер-менеджмент включає впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів для прогнозування потреб стейкхолдерів, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та оперативній реакції на зміни в бізнес-середовищі. Розробка питання стейкхолдер-менеджменту стимулює появу нових теоретичних підходів та методологій в управлінні, що сприяє розвитку наукових досліджень та

вивченню міжорганізаційних відносин з точки зору сталого розвитку і соціальної інтеграції [11].

В авторській статті «Стейкхолдер-менеджмент як інструмент маркетингової комунікації» відмічається, що «Зазвичай, стейкхолдер-менеджмент або стейкхолдерський підхід розглядається в контексті стратегічного менеджменту організацій. Едвард Фріман, якого можна вважати "батьком" стейкхолдерменеджменту, ідентифікує стейкхолдер-менеджмент (Stakeholder Management) як стратегічний підхід до управління організацією, який базується на врахуванні інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які мають вплив на діяльність організації або можуть бути порівняно з нею [16]. Таким чином, вважається, що успішне управління організацією можливе лише за умови, що інтереси всіх стейкхолдерів були враховані і враховуються при прийнятті стратегічних рішень. Важливо зазначити, що стейкхолдери можуть включати не лише акціонерів та клієнтів, але й такі групи як співробітники, партнери, урядові органи, громадські організації, громадськість і ЗМІ, фінансові установи та навіть конкуренти [16, с. 268-270].

Таким чином, дослідження понятєво-категоріального апарату стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку та впровадження стейкхолдер-менеджменту не лише підвищує ефективність роботи організацій, а й має вагомий вплив на суспільний розвиток, зокрема шляхом сприяння відповідальному бізнесу, сталому розвитку та вирішенню глобальних викликів [12].

1.3 Методологія аналізу стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку

Методологія аналізу стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку базується на комплексному підході до вивчення взаємовідносин між організаціями та їхніми зацікавленими сторонами, що включає поєднання різних теоретичних, методологічних і практичних інструментів. Основні методи та підходи, що використовуються в дослідженнях стейкхолдер-менеджменту, включають (Таб. 1.3).

Таблиця 1.3 - Характеристика методів та підходів стейкхолдер-менеджменту

Основні методи та підходи	Характеристика методів та підходів стейкхолдер-менеджменту
1	2
Системний підхід	Стейкхолдер-менеджмент розглядається як система, де всі елементи взаємодіють один з одним і утворюють єдину цілісність. Системний підхід дозволяє проаналізувати структуру, функції та процеси управління взаєминами зі стейкхолдерами, а також зрозуміти, як ці елементи впливають на загальну ефективність організації.
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis)	Основним методологічним інструментом є аналіз стейкхолдерів, який включає визначення, ідентифікацію та оцінку інтересів, впливу та пріоритетів різних груп зацікавлених сторін. Цей метод допомагає виявити ключових стейкхолдерів, а також їхні цінності та очікування, що сприяє побудові стратегій взаємодії з ними.
Метод соціальної мережі (Social Network Analysis)	Цей метод дозволяє визначити зв’язки та вплив між різними стейкхолдерами, включаючи структуру і характер відносин. Соціальні мережі допомагають зрозуміти динаміку і взаємозв’язки всередині екосистеми стейкхолдерів та виявити ключових акторів, що впливають на процеси прийняття рішень.
SWOT-аналіз у стейкхолдер-менеджменті	SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища та стейкхолдерів. Це дозволяє виробити обґрунтовані рішення, спрямовані на врахування інтересів зацікавлених сторін і підвищення конкурентоспроможності організації.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Кейс-метод (Case Study)	Метод випадків дозволяє глибоко аналізувати конкретні приклади управління стейкхолдерами, досліджуючи успішні та невдалі кейси для вивчення найкращих практик і уроків, які можуть бути корисними для розробки власних стратегій управління.
Експертне опитування та інтерв'ю	Збір даних шляхом опитувань та інтерв'ю з експертами та представниками стейкхолдерів дозволяє отримати додаткову інформацію про специфіку їхніх очікувань, інтересів і можливостей співпраці, а також про проблеми, що виникають у процесі взаємодії з організацією.
Методи кількісного та якісного аналізу	Використання кількісних методів (наприклад, статистичний аналіз даних) та якісних методів (наприклад, контент-аналіз документів і матеріалів) дозволяє комплексно оцінити взаємодію з різними групами стейкхолдерів та їхній вплив на організацію.
Поведінковий підхід	Цей підхід досліджує, як поведінка стейкхолдерів, їхні мотивації та інтереси впливають на організаційні процеси. Він дозволяє зрозуміти реакції зацікавлених сторін на різні управлінські рішення та виявити потенційні точки конфлікту або підтримки.
Екологічний та соціальний моніторинг	Моніторинг впливу діяльності організації на екологічне і соціальне середовище, а також вивчення відповідності її діяльності соціально відповідальним стандартам допомагають підтримувати сталий розвиток. Це включає також вивчення екологічних і соціальних показників, що важливі для стейкхолдерів, які підтримують принципи відповідального управління.
Стратегічне планування з урахуванням стейкхолдерів	Метод стратегічного планування з урахуванням інтересів і очікувань стейкхолдерів дозволяє розробити довгострокову стратегію, що враховує потреби кожної групи стейкхолдерів і їхній потенційний вплив на цілі організації.

Таблиця 3 (сформована автором)

Методологія аналізу стейкхолдер-менеджменту як наукового напряму потребує використання міждисциплінарного підходу, поєднання теоретичних, практичних і кількісних методів для досягнення розуміння всіх аспектів взаємодії зі стейкхолдерами. Такі методи дозволяють організаціям оцінювати ризики та можливості у відносинах зі стейкхолдерами, розробляти ефективні управлінські рішення і сприяти побудові стійкого розвитку [13].

Методологія розробки стейкхолдерського менеджменту має важливе значення для підвищення ефективності управління взаємодією з зацікавленими сторонами, а також забезпечує новий науковий і практичний

підхід до побудови організаційних стратегій. Методологія дозволяє організаціям побудувати цілісну систему управління, в якій враховуються інтереси різних стейкхолдерів, забезпечується прозорість процесів і врахування всіх ключових аспектів взаємодії. Застосування різних методів, таких як SWOT-аналіз і аналіз зацікавлених сторін, сприяє обґрунтованому прийняттю рішень. Це дає змогу оцінити ризики та можливості, а також розробити стратегії, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Розробка методології забезпечує можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в очікуваннях і потребах стейкхолдерів. Методологія стейкхолдерського менеджменту дозволяє підвищити стійкість організації на ринку та створити конкурентні переваги за рахунок формування позитивної репутації, зміцнення довіри до бренду та підтримання довгострокових відносин з ключовими стейкхолдерами [14].

Стейкхолдер-менеджмент інтегрує принципи корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє створенню доданої вартості для суспільства та збереженню природних ресурсів. Це також дозволяє організації відповідати соціальним очікуванням і підтримувати свій соціальний імідж. Використання комплексних методів аналізу стейкхолдерів стимулює інноваційні підходи в управлінні, сприяє розробці нових продуктів та послуг, що задовольняють потреби зацікавлених сторін, і дозволяє знаходити нові ринки та можливості.

Методологія дозволяє ідентифікувати ризики, пов’язані з взаємодією зі стейкхолдерами, що допомагає уникати конфліктів, покращувати процеси прийняття рішень та зменшувати ймовірність негативних наслідків для організації. Стейкхолдер-менеджмент як науковий напрямок формує новий понятійний апарат та розширює існуючі знання про міжорганізаційні відносини та управління. Це дозволяє дослідникам і практикам краще розуміти роль стейкхолдерів у розвитку сучасних організацій [15].

Методологія стейкхолдер-менеджменту виступає фундаментом для ефективного управління в умовах складних соціально-економічних і екологічних викликів. Вона забезпечує організаціям необхідні інструменти для гнучкого реагування на потреби і очікування стейкхолдерів, підтримує стійкість і інноваційний розвиток, а також сприяє формуванню нових підходів і знань у сучасному управлінні.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було розглянуто основні аспекти розвитку стейкхолдер-менеджменту як нового наукового напрямку, включаючи його наукові виміри, понятєво-категоріальний апарат та методологічні основи аналізу. Наведені нижче висновки підсумовують ключові ідеї, які підкреслюють значущість стейкхолдер-менеджменту для сучасної науки та практики управління.

Стейкхолдер-менеджмент відображає актуальний науковий підхід до вивчення й управління взаємодією з зацікавленими сторонами, який розширює традиційні концепції корпоративного управління. Дослідження в цьому напрямку дозволяє забезпечити не тільки економічну, але й соціальну та екологічну стійкість організацій, що відповідає потребам сучасного суспільства. Це сприяє появі нових підходів у формуванні корпоративних стратегій, орієнтованих на гармонізацію інтересів усіх залучених сторін.

Розробка термінології та визначення ключових понять стейкхолдер-менеджменту є важливою основою для його наукового оформлення. Понятєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту формує уявлення про різні типи зацікавлених сторін, принципи управління ними та можливі форми взаємодії. Це дозволяє конкретизувати цілі, завдання та механізми стейкхолдер-менеджменту, що є необхідним для забезпечення ефективного управління.

Методологічний підхід до аналізу стейкхолдер-менеджменту дає змогу оцінити вплив зацікавлених сторін на діяльність організації та обґрунтувати оптимальні стратегії взаємодії. Використання різноманітних методів аналізу

– таких як аналіз SWOT, матриці впливу та пріоритетів, а також моделювання відносин – забезпечує комплексний підхід до дослідження та розробки управлінських рішень.

Теоретико-методологічні основи стейкхолдер-менеджменту сприяють його інтеграції у широкий спектр наукових та практичних сфер, таких як соціальна відповідальність, управління ризиками, екологічна стійкість та інноваційний розвиток. Подальша розробка цього напряму дозволить вдосконалити інструментарій управління взаємодією з зацікавленими сторонами та допоможе організаціям досягати своїх стратегічних цілей у гармонії з інтересами суспільства [16].

У цілому доведено, що стейкхолдер-менеджмент є значущим науковим напрямком, здатним забезпечити новий рівень ефективності управління, орієнтованого на довгострокову стійкість і соціально відповідальний розвиток організацій. Це твердження означає, що стейкхолдер-менеджмент – підхід до управління, який враховує інтереси усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) організації, таких як працівники, клієнти, постачальники, інвестори, громади та інші – є важливим науковим напрямком. Він здатний підвищити ефективність управління завдяки орієнтації на довгострокову стійкість та соціальну відповідальність. Завдяки цьому підходу організації можуть досягти кращих результатів, зміцнити стійкість до ризиків і сприяти позитивному соціальному впливу.

Щоб зміцнити й підвищити ефективність стейкхолдер-менеджменту, можна застосувати такі кроки:

1. Важливо чітко ідентифікувати всіх ключових стейкхолдерів організації та оцінити їхній вплив і очікування. Це дозволить фокусуватися на пріоритетних групах і більш ефективно розподіляти ресурси.

2. Створення індивідуальних підходів до кожної групи стейкхолдерів відповідно до їхніх інтересів та рівня залученості. Це може включати регулярні зустрічі, опитування, звітність, залучення до прийняття рішень і формування спільних цінностей.

3. Відкритість у комунікаціях допомагає зміцнити довіру та підвищити задоволеність стейкхолдерів. Регулярна звітність про досягнення, труднощі та результати допомагає формувати позитивну репутацію та сприяє довготривалим партнерствам.

4. Використання технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє відстежувати динаміку взаємодії зі стейкхолдерами в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни в їхніх потребах.

5. Навчання співробітників стейкхолдер-менеджменту, комунікаційним навичкам і принципам соціальної відповідальності. Це підвищить якість взаємодії з кожною групою та зміцнить репутацію компанії як соціально відповідального гравця.

6. Коли залучення стейкхолдерів стає частиною корпоративних цінностей, це підвищує його ефективність і впливає на всі аспекти управління, забезпечуючи сталість і відповідальність у всіх напрямках діяльності.

7. Постійно оцінюйте результати взаємодії та отримуйте зворотний зв’язок від стейкхолдерів. Цей процес дозволяє виявити слабкі сторони у взаємодії та коригувати стратегії, забезпечуючи безперервне вдосконалення.

Впровадження цих заходів допоможе посилити ефективність стейкхолдер-менеджменту, що сприятиме довгостроковій стійкості та підвищенню рівня соціальної відповідальності організації.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗРОбЛКА МОДЕЛІ ДЛЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ».

2.1 Міжнародний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації

Зарубіжний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації демонструє, як нові технології можуть сприяти зміцненню зв'язків із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та підвищувати ефективність управління, орієнтованого на сталий розвиток [17]. Ось кілька ключових аспектів та прикладів, як зарубіжні компанії інтегрують цифрові технології в стейкхолдер-менеджмент (Табл.2.1)

Таблиця 2.1 - Міжнародний досвід стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації

Країни, міжнародні організації, компанії	Характеристика міжнародного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації
1	2
1.США та країни Європи	Використання платформ для взаємодії та комунікацій • У США та Європі компанії активно використовують спеціалізовані платформи для комунікації зі стейкхолдерами, як-от Slack для внутрішньої комунікації та Facebook Workplace для співпраці з клієнтами, партнерами та співробітниками. • Ці платформи дозволяють швидко надавати інформацію, відповідати на запити та заохочувати до активного зворотного зв'язку.
2.Велика Британія та Японії	Штучний інтелект для персоналізації взаємодії • У Великій Британії та Японії компанії впроваджують штучний інтелект для персоналізації комунікації з клієнтами та партнерами. Наприклад, чат-боти, розроблені для обслуговування клієнтів, допомагають забезпечувати миттєву підтримку, знижуючи навантаження на персонал. • AI дозволяє автоматично відповідати на запитання, підбирати персоналізовані рішення та автоматично передбачати потреби клієнтів, покращуючи задоволеність стейкхолдерів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
3.Компанії з Силіконової долини, такі як Google та Amazon	Аналітика даних для кращого розуміння стейкхолдерів • Компанії з Силіконової долини, такі як Google та Amazon, використовують аналітику великих даних, щоб зрозуміти поведінку і потреби своїх клієнтів, інвесторів і співробітників. • Аналітика дозволяє передбачати зміни в настроях стейкхолдерів і коригувати стратегії взаємодії на основі аналізу даних.
4.Деякі компанії ЄС, як, наприклад, Siemens	Платформи для співпраці та прозорості • Деякі компанії ЄС, як, наприклад, Siemens, використовують платформи, що забезпечують прозорість у проєктах. Застосовуючи технології блокчейну, компанії можуть фіксувати кожний етап виконання, забезпечуючи доступність даних для всіх стейкхолдерів. • Це дозволяє інвесторам, партнерам та іншим зацікавленим сторонам відслідковувати прогрес, будуючи довіру до компанії.
5.Зарубіжні компанії в Скандинавії,	Онлайн-інструменти для залучення громадськості • Зарубіжні компанії, зокрема в Скандинавії, використовують краудсорсинг-платформи для активного залучення громадськості до проєктів, особливо у сфері соціально відповідальних ініціатив. • Наприклад, платформи, де громадяни можуть брати участь у прийнятті рішень або вносити пропозиції щодо корпоративних соціальних програм, зміцнюють довіру громадськості та підвищують її залученість.
6.Зарубіжні компанії Coca-Cola і Nike	Соціальні мережі та вплив на репутацію • Зарубіжні компанії Coca-Cola і Nike активно використовують соціальні мережі для швидкої реакції на потреби та запити стейкхолдерів. Вони взаємодіють з клієнтами, відповідають на їхні запитання, враховують скарги та пропозиції. • Це дозволяє оперативно реагувати на можливі кризові ситуації, підтримуючи позитивний імідж компанії в очах стейкхолдерів.
7.Платформи для розвитку ESG-ініціатив	країнах ЄС компанії використовують цифрові інструменти для впровадження програм з екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG). Наприклад, платформи для моніторингу викидів вуглецю та соціальної відповідальності дозволяють підвищити прозорість у сфері сталого розвитку. • Це допомагає компаніям будувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами, які очікують від них соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

Таблиця 4 (сформована автором)

Аналіз зарубіжного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації може стати корисним для розуміння, як сучасні організації оптимізують взаємодію із зацікавленими сторонами у цифрову епоху [18].

У багатьох розвинених країнах компанії використовують платформи на основі штучного інтелекту та аналітики великих даних для більш ефективного взаємодії з клієнтами, партнерами та інвесторами. Наприклад, платформи на кшталт Salesforce дозволяють збирати та аналізувати дані про вподобання клієнтів, що сприяє персоналізованому підходу до кожного стейкхолдера [19].

Використання чат-ботів та систем автоматизованої підтримки, які працюють на основі штучного інтелекту, допомагає оперативно відповідати на запити стейкхолдерів та надавати необхідну інформацію. Це підвищує задоволеність клієнтів і дозволяє організаціям ефективно управляти своїми ресурсами. Багато компаній використовують соціальні мережі для швидкої та ефективної комунікації з громадськістю і для формування бренду, залучаючи стейкхолдерів до обговорень та підтримки різних ініціатив. Відомі бренди, такі як Nike та Starbucks, активно залучають своїх клієнтів і громадськість через кампанії в соціальних мережах [20].

Завдяки великим даним компанії можуть детальніше аналізувати поведінку стейкхолдерів, передбачати їхні потреби і ризики. Це дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, враховуючи як поточні, так і майбутні очікування зацікавлених сторін. Відкритість і прозорість: Багато компаній у країнах ЄС та США впроваджують прозорі практики управління стейкхолдерами, що включає регулярне публічне звітування та проведення відкритих консультацій.

Такі ініціативи сприяють зміцненню довіри між організацією та її стейкхолдерами. У багатьох західних країнах важливими є ініціативи в сфері сталого розвитку та екологічної відповідальності, де стейкхолдери стають учасниками корпоративних екологічних та соціальних проектів. Такі

ініціативи мають позитивний вплив на репутацію компанії та підвищують лояльність клієнтів [21].

Таким чином, цифровізація стейкхолдер-менеджменту дозволяє компаніям значно підвищити ефективність взаємодії, адаптуючи свої стратегії під сучасні вимоги ринку. Досвід провідних світових компаній демонструє, що цифрові технології допомагають створювати ефективніші та прозоріші бізнес-процеси, що відповідають очікуванням сучасних зацікавлених сторін.

Використання міжнародного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації може дати Україні важливі переваги (Табл.2.2).

Отже, впровадження сучасних цифрових підходів до стейкхолдер-менеджменту дозволить Україні підвищити ефективність державного управління, покращити інвестиційний клімат, сприяти сталому розвитку та зміцнити довіру до інституцій – усе це є важливими кроками на шляху до інтеграції з ЄС і посилення економічної стабільності. Впровадження сучасних цифрових підходів до стейкхолдер-менеджменту в Україні може стати важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу, забезпечення прозорості, а також посилення співпраці між різними зацікавленими сторонами [22].

Таблиця 2.2 - Важливі переваги міжнародного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації для України

Напрямок переваги	Зміст та характеристика переваг міжнародного досвіду стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації
Покращення взаємодії з громадськістю та бізнес-партнерами:	Завдяки цифровим платформам Україна зможе ефективніше комунікувати із зацікавленими сторонами, включно з бізнесом, громадськістю та міжнародними партнерами. Це створить умови для відкритої комунікації, що сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій та приватних компаній.
Оптимізація управлінських процесів	Використання великих даних і аналітики дозволить уряду та компаніям ефективніше планувати стратегії, базуючись на реальних потребах громадян і бізнесу. Це може призвести до оптимізації державних послуг, зниження витрат та покращення загальної якості обслуговування громадян.
Прозорість та боротьба з корупцією	1Автоматизація процесів, цифрові платформи звітності та можливість відслідковування взаємодій між урядом і бізнесом можуть значно знизити корупційні ризики. Прозоріші процеси підвищать довіру громадськості до інституцій та зменшать втрати через корупцію.
Підтримка сталого розвитку	Зарубіжний досвід показує, що впровадження цифрових рішень в екологічні та соціальні ініціативи допомагає ефективніше вирішувати проблеми сталого розвитку. Для України це може означати підвищення ефективності в управлінні природними ресурсами, впровадження проектів із захисту довкілля, а також розвиток соціальних програм.
Інноваційне середовище для малого та середнього бізнесу	Цифровізація стейкхолдер-менеджменту надасть українським підприємствам можливість залучати нових інвесторів, покращувати комунікацію з клієнтами та партнерами, а також легше інтегруватися в міжнародні ринки. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який потребує інноваційних рішень для зростання.
Посилення міжнародної співпраці	Використання найкращих практик стейкхолдер-менеджменту сприятиме розвитку партнерських відносин із зарубіжними компаніями та організаціями, залученню інвестицій і підтримці іміджу України як прозорого та відкритого партнера.

Таблиця 5 (сформована автором)

Ключові напрямки, які можуть бути корисними для України:

1. Використання CRM-систем та спеціалізованих платформ (наприклад, HubSpot, Salesforce) дозволяє ефективно управляти відносинами з клієнтами, отримувати зворотний зв’язок, вчасно реагувати на їхні потреби та очікування. Цифрові портали для стейкхолдерів: Створення єдиного цифрового порталу, де зацікавлені сторони можуть отримати інформацію, задати питання, ознайомитися з проєктами та політиками компанії. Це може покращити прозорість і довіру до організації [23].

2.Аналітичні інструменти на базі штучного інтелекту (наприклад, Microsoft Power BI, Tableau) можуть обробляти великі обсяги даних для виявлення трендів і потреб стейкхолдерів. Це дозволяє більш ефективно планувати діяльність компанії та адаптувати стратегії відповідно до змінних умов. Інструменти обробки природної мови (NLP) для аналізу зворотного зв'язку: Такі інструменти, як Google NLP або IBM Watson, можуть автоматизовано аналізувати зворотний зв'язок клієнтів з соцмереж, відгуків, опитувань. Це дозволяє швидко виявляти проблеми та визначати нові запити [24].

3. Використання опитувальних платформ, таких як SurveyMonkey або Typeform, спрощує процес отримання даних від клієнтів, постачальників та співробітників. Це допомагає компанії формувати стратегічні рішення на основі реальних даних. За допомогою карт (наприклад, Stakeholder Mapping), інтегрованих з цифровими інструментами, можна легко ідентифікувати ключових стейкхолдерів, оцінювати рівень їхньої підтримки та визначати способи взаємодії [25].

4. Платформи на зразок Asana, Trello або Monday дозволяють планувати та координувати роботу з різними стейкхолдерами, підтримувати контроль за завданнями та ефективно розподіляти ресурси. Використання систем на зразок Google Calendar або Microsoft Outlook для автоматизованого управління зустрічами зі стейкхолдерами спрощує комунікацію і дозволяє своєчасно вирішувати питання та знижувати ризики непорозумінь.

5. Вебінари, онлайн-курси та навчальні матеріали для підвищення обізнаності про діяльність компанії та стратегічні ініціативи. Це може бути особливо корисним у сферах, де важливо поширення знань серед стейкхолдерів, наприклад, у сфері екологічної відповідальності або соціальних ініціатив.

6. Публікація звітів і зв'язок з громадськістю онлайн, розміщення звітів і важливої інформації на офіційному сайті компанії та у соціальних мережах, використання платформ для прозорого звітування (наприклад, Global

Reporting Initiative). Це підвищує рівень довіри стейкхолдерів та дозволяє компанії підтримувати позитивний імідж.

7. Використання платформ як LinkedIn, Facebook чи Twitter для комунікації зі стейкхолдерами. Соціальні мережі допомагають швидко реагувати на потреби клієнтів, а також сприяють підвищенню репутації бренду. Інтеграція чат-ботів у веб-сайти чи соціальні мережі допомагає швидко відповідати на питання стейкхолдерів, що покращує клієнтський досвід та знижує навантаження на співробітників.

Ці напрямки цифровізації допоможуть Україні підвищити ефективність стейкхолдер-менеджменту, забезпечити прозорість і якість комунікації, а також адаптуватися до сучасних вимог глобального ринку.

Впровадження сучасних цифрових підходів сприятиме побудові міцніших взаємовідносин зі стейкхолдерами, що важливо для сталого розвитку як бізнесу, так і суспільства в цілому [26].

2.2 Діагностика проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації

Діагностика проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації є ключовим етапом для розуміння, як цифрові інструменти можуть сприяти покращенню взаємодії з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) або, навпаки, викликати нові виклики. Це особливо важливо для України, де цифрова трансформація набирає обертів у державному та приватному секторах [27]. Основні переваги та недоліки цифровізації у стейкхолдер-менеджменті (Табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - Основні переваги та недоліки цифровізації у стейкхолдер-менеджменті

Зміст	Переваги цифровізації в стейкхолдер-менеджменті	Недоліки цифровізації в стейкхолдер-менеджменті
Прозорість та підзвітність.	Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати звітність, а також легко відстежувати, як компанія чи уряд виконують свої зобов'язання перед стейкхолдерами. Це сприяє підвищенню довіри та зменшує корупційні ризики.	Загрози кібербезпеки. Зі зростанням цифровізації збільшується і вразливість до кібератак, що може призвести до витоку даних, порушення роботи платформ або втрати довіри з боку стейкхолдерів через недотримання конфіденційності.
Підвищення ефективності комунікацій	Завдяки цифровим платформам та соціальним мережам, компанії й організації можуть швидко та легко комунікувати зі стейкхолдерами, інформуючи їх про важливі події, проекти чи зміни. Це дозволяє підтримувати лояльність та залученість зацікавлених сторін.	Складність управління великими обсягами данихю. Аналіз великих обсягів даних потребує потужних технологій та ресурсів. Для багатьох компаній, особливо малих і середніх, це може стати викликом через обмежені можливості фінансування або технічні знання.
Аналіз даних та прогнозування	Цифровізація дозволяє збирати великі обсяги даних про поведінку, вподобання і потреби стейкхолдерів. Використання аналітики допомагає передбачати зміни в очікуваннях стейкхолдерів та швидко на них реагувати, що сприяє гнучкості та адаптивності.	Ризик втрати особистісного підходу. Надмірна автоматизація може призвести до зниження якості індивідуальної комунікації зі стейкхолдерами, що може вплинути на їхню лояльність. Автоматизовані відповіді не завжди здатні розв'язувати унікальні проблеми або задовольняти індивідуальні потреби стейкхолдерів.
Персоналізація взаємодії	Застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) дозволяє компаніям ідентифікувати індивідуальні потреби кожного стейкхолдера та пропонувати їм персоналізовані послуги або інформацію. Це збільшує задоволення стейкхолдерів та підвищує їхню лояльність.	Залежність від технологій і технічні збої. Велика кількість цифрових інструментів призводить до залежності від їхньої надійності. Збої в роботі платформ або відсутність доступу до інтернету можуть тимчасово перервати взаємодію зі стейкхолдерами.
Зниження витрат і часу	Цифрові рішення дають змогу автоматизувати багато процесів, таких як обробка запитів, створення звітів, комунікація, що зменшує потребу в ручній праці і допомагає скоротити витрати та час.	Етичні та правові питання. Використання даних стейкхолдерів для аналітики або персоналізації вимагає дотримання строгих етичних норм та законодавчих вимог щодо захисту персональної інформації. Це може стати викликом у разі нерозвиненого правового регулювання або недостатньої уваги до етичних аспектів.
Глобальна залученість і можливість співпраці	Завдяки цифровим технологіям організації можуть залучати до взаємодії глобальних стейкхолдерів, підвищуючи свій авторитет та знаходячи нові партнерські можливості.	Складність адаптації персоналу. Перехід на цифрові інструменти вимагає від працівників нових навичок, а процес адаптації може бути тривалим і ресурсозатратним. Це може призвести до тимчасового зниження ефективності, конфліктів або втрати цінних працівників, якщо вони не готові або не хочуть адаптуватися.

Таблиця 6 (сформована автором)

Отже, цифровізація стейкхолдер-менеджменту відкриває значні можливості для ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами. Водночас, вона ставить перед організаціями певні виклики, пов’язані з безпекою, етикою, адаптацією персоналу та залежністю від технологій. Щоб ефективно використати цифрові інструменти, українським організаціям важливо забезпечити збалансований підхід, інвестувати в навчання персоналу, а також дотримуватися етичних і правових норм захисту даних [28].

У стейкхолдер-менеджменті в умовах цифровізації є свої позитивні (плюси) та негативні сторони (мінуси), які варто врахувати [29]. Нам це важливо проаналізувати, щоб посилити позитивні стиорони та запобігти негативним сторонам у діяльності консалтингової компанії «Сертифікант» (Табл.2.4)

Таблиця 2.4 - Позитивні (плюси) та негативні сторони (мінуси) у діяльності консалтингової компанії «Сертифікант»

Зміст	Плюси	Мінуси
Прозорість і довіра	Цифрові платформи дозволяють робити процеси більш прозорими. Це зміцнює довіру з боку стейкхолдерів, які бачать, як приймаються рішення та використовуються ресурси.	Загроза кібербезпеці. Чм більше даних і процесів переходять в онлайн, тим вищий ризик кібератак, витоку інформації або зламу систем, що може підірвати довіру до організації.
Швидкість комунікації	Цифрові інструменти значно пришвидшують обмін інформацією, що важливо для ефективного реагування на запити та проблеми стейкхолдерів.	Залежність від технологій. У разі технічних збоїв або відсутності доступу до інтернету організація може втратити можливість комунікувати зі стейкхолдерами, що може призвести до негативних наслідків.
Аналіз даних	Можливість зібрати та проаналізувати великі обсяги даних про стейкхолдерів дає змогу краще розуміти їхні потреби, передбачати їхні очікування та коригувати стратегії.	Складнощі адаптації персоналу. Запровадження нових технологій потребує адаптації та навчання персоналу, що може викликати стрес, опір змінам і зниження продуктивності на початковому етапі.
Підвищення ефективності та зниження витрат	Автоматизація процесів знижує потребу в ручній праці та допомагає зменшити витрати, що важливо для оптимізації ресурсів.	Втрата особистого підходу: Надмірна автоматизація може створити відчуття відчуженості у стейкхолдерів, особливо якщо взаємодія відбувається через чат-боти чи автоматизовані системи, без людського контакту.

Можливість залучення глобальних стейкхолдерів	Завдяки цифровим комунікаціям організації можуть взаємодіяти зі стейкхолдерами з різних країн, залучати інвесторів, партнерів і клієнтів з-за кордону.	Правові та етичні ризики. Використання персональних даних стейкхолдерів зобов'язує організації дотримуватися законодавчих вимог (як-от GDPR), а порушення може спричинити штрафи або судові справи.

Таблиця 2.4 (сформована на основі власних розробок)

Отже, цифровізація у стейкхолдер-менеджменті має значні переваги, зокрема, швидкість, прозорість та можливість збору аналітики, але також породжує певні ризики, такі як кібербезпека, залежність від технологій і можливі етичні труднощі [30].

Балансування між використанням технологій і збереженням людського підходу допоможе максимально використати позитивні сторони цифровізації та мінімізувати її негативні наслідки (Табл.2.5)

SWOT-аналіз вказує, що консалтингова компанія "Сертифікант" має значний потенціал для розвитку завдяки кваліфікованим експертам та високій репутації. Однак, важливо звертати увагу на виклики, які можуть виникнути через конкуренцію, кадрові ризики та зміни в регуляціях [31].

Використання можливостей цифровізації та розширення послуг може допомогти компанії зміцнити позиції та ефективно протистояти зовнішнім загрозам, виявити сильні сторони та можливості для розвитку, зокрема в галузі автоматизації та розширення спектру послуг, а також передбачити й уникати можливих ризиків, таких як конкуренція, зміни в законодавстві та економічна нестабільність. Це дозволяє розробити стратегії, які сприятимуть успішному зростанню та адаптації до умов ринку [32].

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз діяльності консалтингової компанії «Сертифікант»

Сильні сторони (Strength) поле «СІМ» (сила і можливості) Отримання максимальної віддачі від використання можливостей	Можливості (Opportunities) поле «СІП» (сила і погрози) Боротьба з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів
Сильні сторони (Strength) 1.Висока кваліфікація експертів: Компанія має досвідчених спеціалістів з глибокими знаннями в сфері сертифікації, стандартів якості та аудиту, що зміцнює її позиції на ринку. 1. Наявність сертифікацій та ліцензій: Наявність відповідних сертифікатів та ліцензій підвищує довіру клієнтів і забезпечує конкурентну перевагу. 2. Широкий спектр послуг: Компанія пропонує комплексний підхід: від консультацій до сертифікації і супроводу, що дозволяє охопити різні потреби клієнтів. 3. Висока репутація на ринку: Завдяки позитивним відгукам та результатам роботи, "Сертифікант" має добру репутацію серед клієнтів і партнерів. 4. Сильні партнерські зв’язки: Наявність партнерств із міжнародними сертифікаційними органами та іншими консалтинговими фірмами розширює можливості для надання послуг на високому рівні.	Можливості (Opportunities 1. Розширення спектру послуг: Додавання нових напрямів, таких як консалтинг у сфері кібербезпеки чи екологічної сертифікації, може залучити нових клієнтів. 2. Зростання попиту на сертифікацію: Підвищення вимог до сертифікації та якості продукції сприяє зростанню попиту на консалтингові послуги в цій сфері. 3. Вихід на нові ринки: Розширення діяльності на інші країни або галузі може забезпечити додаткові можливості для росту. 4. Автоматизація та цифровізація: Впровадження автоматизованих рішень для обробки документів, аналітики та звітності може підвищити ефективність компанії та задовольнити запити сучасних клієнтів. 5. Залучення міжнародних клієнтів: Створення онлайн-платформ для дистанційного обслуговування клієнтів з різних країн дозволить розширити клієнтську базу.
Слабкі сторони (Weakness) поле «СЛМ» (слабкість і можливості) Використання можливостей для подолання недоліків	Загрози (Threats) поле «СЛП» (слабкість і погрози) Зміцнення потенціалу для подолання зовнішніх небезпек
Слабкі сторони (Weaknesses) 1. Висока вартість послуг: Вартість послуг може бути значною для деяких клієнтів, що може обмежувати доступ до компанії для малого та середнього бізнесу. 2. Обмежений ринок збуту: Фокус на певні галузі чи регіони може обмежувати можливості розширення компанії. 3. Відсутність гнучкості в адаптації до нових стандартів: Швидкі зміни у вимогах до сертифікації або впровадження нових стандартів можуть потребувати значних зусиль для адаптації, особливо у випадку недостатнього персоналу. 4. Залежність від кваліфікованих кадрів: У разі втрати ключових спеціалістів компанія може зіткнутися з труднощами в підтримці якості послуг. 5. Низька цифровізація процесів: Недостатній рівень автоматизації та цифрових рішень у процесах може знижувати ефективність і створювати незручності для клієнтів.	Загрози (Threats) 1. Конкуренція на ринку: Висока конкуренція з боку інших консалтингових компаній може вплинути на зменшення частки ринку та вимагати зниження цін. 2. Зміна законодавства та регулювання: Нові вимоги у сфері сертифікації або зміни в законодавстві можуть спричинити додаткові витрати на адаптацію. 3. Зміни у потребах клієнтів: Зміни у вимогах та очікуваннях клієнтів можуть вплинути на попит на традиційні послуги компанії, що вимагає від неї швидкої адаптації. 4. Кадрові ризики: Недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів на ринку може стати бар'єром для розширення або призвести до підвищення зарплат. 5. Економічна нестабільність: Коливання економічної ситуації можуть знизити попит на сертифікацію та консалтингові послуги, особливо серед малих і середніх підприємств.

Таблиця 2.5 (сформована на основі власного досвіду)

Для ефективного управління стратегіями організації необхідно позиціонувати основні фактори (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) на матриці SWOT. Це дозволяє визначити пріоритетні напрямки дій та розробити стратегії, що враховують комбінації факторів для досягнення оптимального результату:

- Поле СіМ (Сильні сторони та Можливості): Стратегії підтримки та розвитку сильних сторін організації з акцентом на реалізацію зовнішніх можливостей.
- Поле СіЗ (Сильні сторони та Загрози): Стратегії протидії зовнішнім загрозам із залученням внутрішніх резервів.
- Поле СлМ (Слабкі сторони та Можливості): Стратегії, спрямовані на подолання внутрішніх слабких сторін через реалізацію зовнішніх можливостей.
- Поле СлЗ (Слабкі сторони та Загрози): Стратегії, що зміцнюють внутрішній потенціал організації для запобігання зовнішнім загрозам.

Таким чином, для розробки ефективних стратегій важливо зосередитися як на подоланні загроз, так і на усуненні слабких сторін організації, що є складним і водночас критично важливим завданням [33].

Після визначення та позиціонування факторів важливо встановити взаємозв’язки між компонентами SWOT-аналізу і розробити конкретні стратегії управління персоналом та іншими ключовими процесами. SWOT-матриця сприяє комплексній оцінці поточної ситуації в консалтинговій організації на підприємстві, мінімізуванню ризиків та слабких сторін, максимально використовуючи сильні сторони та можливості організації [34].

Практичне значення SWOT-аналізу полягає в тому, що він дозволяє консалтинговій орагнізації «СЕРТИФІКАНТ» комплексно оцінити свою поточну ситуацію та побудувати ефективну стратегію для досягнення бізнес-цілей. Завдяки структурованому підходу, SWOT-аналіз сприяє більш обґрунтованим управлінським рішенням, адаптації до зовнішніх викликів та

максимальному використанню внутрішнього потенціалу [35]. Основні переваги SWOT-аналізу на практиці включають:

1) SWOT-аналіз допомагає підприємству зрозуміти свої внутрішні ресурси та обмеження, що сприяє більш точному визначенню пріоритетів для зміцнення конкурентних переваг.

2) Завдяки аналізу зовнішнього середовища компанія може вчасно розпізнати можливості для розвитку та ідентифікувати потенційні ризики, що дозволяє реагувати на зміни ринку або нові тенденції.

3) На основі даних SWOT-аналізу можна розробити стратегії, спрямовані на: посилення сильних сторін для використання наявних можливостей; зміцнення позицій для подолання загроз; подолання внутрішніх слабкостей через реалізацію зовнішніх можливостей; мінімізацію ризиків.

4) Підтримка прийняття рішень: SWOT-аналіз забезпечує чітку інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень, що дозволяє керівництву ефективніше планувати та координувати ресурси, знижувати витрати та мінімізувати ризики [36].

Оскільки SWOT-аналіз враховує динаміку зовнішнього середовища, він допомагає організації адаптуватися до змін, забезпечуючи конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності.

Практичне значення SWOT-аналізу є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє не лише забезпечити сталість і розвиток бізнесу, але й підготуватися до майбутніх викликів, оптимізуючи використання всіх доступних ресурсів.

2.3 Розробка моделі стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Модель стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» - це системний підхід до управління взаємодією із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що включає ідентифікацію, аналіз, планування та реалізацію стратегій комунікації для досягнення стратегічних цілей компанії. Ця модель спрямована на забезпечення ефективної співпраці з клієнтами, партнерами, співробітниками, регуляторними органами та іншими групами, які мають вплив на діяльність компанії або залежать від неї [37].

Розробка та впровадження моделі стейкхолдер-менеджменту в ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» сприятиме побудові ефективної системи взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Це підвищить конкурентоспроможність компанії, забезпечить сталий розвиток і сприятиме досягненню її стратегічних цілей. Модель стейкхолдер-менеджменту є важливим інструментом для ефективної взаємодії консалтингової компанії з усіма зацікавленими сторонами. Для ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» така модель необхідна, щоб:

1) Оптимізувати процеси комунікації та співпраці з клієнтами, партнерами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

2) Забезпечити довгострокову лояльність клієнтів і посилити конкурентоспроможність на ринку [38].

3) Зменшити ризики конфліктів між інтересами різних стейкхолдерів (Табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Ключові етапи розробки моделі стейкхолдер-менеджменту

Ідентифікація стейкхолдерів	Зовнішні стейкхолдери: клієнти, постачальники, регуляторні органи, партнери, громадські організації. Внутрішні стейкхолдери: співробітники, менеджмент, акціонери (власники компанії). Ідентифікація базується на аналізі їхніх очікувань, впливу на діяльність компанії та рівня залежності від її послуг.
Сегментація стейкхолдерів	На основі матриці "вплив/зацікавленість" стейкхолдери поділяються на чотири категорії: • Ключові: клієнти та стратегічні партнери. • Впливові: державні органи, інвестори. • Залучені: співробітники, постачальники. • Інформативні: громадськість, професійні асоціації.
Визначення інтересів стейкхолдерів	Аналіз очікувань та вимог кожної групи стейкхолдерів, наприклад: • Клієнти очікують високої якості послуг та професійної експертизи. • Державні органи вимагають дотримання законодавства та прозорості. • Співробітники прагнуть стабільності, професійного розвитку та мотивації.
Розробка механізмів взаємодії	Розробка процедур і каналів комунікації для кожної групи: • Регулярні зустрічі та звітність для ключових клієнтів. • Навчальні програми та мотиваційні заходи для співробітників. • Інформаційні кампанії та звітність для громадськості.
Елементи моделі стейкхолдер-менеджменту	Стратегічне управління взаємодією зі стейкхолдерами • Включення управління стейкхолдерами до загальної стратегії компанії. Використання CRM-системи для моніторингу відносин з клієнтами та партнера
Принципи ефективного стейкхолдер-менеджменту	Прозорість: регулярне інформування стейкхолдерів про результати діяльності. • Гнучкість: адаптація до змін у потребах зацікавлених сторін. • Довіра: побудова довгострокових партнерських відносин.
Інструменти управління	Матриця зацікавленості/впливу: визначення пріоритетності груп стейкхолдерів. • Зворотний зв’язок: онлайн-опитування, зустрічі, звіти про виконання проектів. • Карта зацікавлених сторін: документ, що відображає інтереси, вимоги та очікування кожної групи стейкхолдерів.
Очікувані результати впровадження моделі	1. Покращення якості послуг завдяки врахуванню потреб стейкхолдерів. 2. Збільшення лояльності клієнтів та утримання ключових партнерів. 3. Підвищення ефективності комунікації між внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. 4. Зниження ризиків репутаційних та фінансових втрат.

Таблиця 9 (сформована автором з власного досвіду)

Мета моделі стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»ацілена на те, щоб забезпечити прозорість і ефективність взаємодії між компанією ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» та її стейкхолдерами для зміцнення довіри, підвищення якості послуг і досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Групування стейкхолдерів за рівнем зацікавленості та впливу на діяльність компанії дозволяє визначити пріоритетність уваги до кожної групи [39]. Для кожної групи стейкхолдерів передбачено спеціальні механізми комунікації: CRM-система для відстеження запитів клієнтів і ефективності взаємодії. Регулярні звіти для партнерів і регуляторів. Тренінги та мотиваційні програми для співробітників. Інформаційні кампанії для громадськості. Аналіз ключових інтересів та очікувань кожної групи стейкхолдерів. Це допомагає враховувати їхні потреби під час планування діяльності компанії. Регулярне відстеження результатів взаємодії із стейкхолдерами для адаптації моделі та підвищення її ефективності.Очікувані результати: 1. Зростання лояльності клієнтів. 2. Підвищення мотивації співробітників. 3. Зміцнення позиції компанії на ринку через прозорість та ефективність взаємодії. 4. Зменшення ризиків, пов’язаних із конфліктами інтересів. Ця модель створює умови для гармонійного поєднання інтересів усіх сторін, зацікавлених у діяльності компанії [40].

Результати впровадження моделі стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» дозволяють досягти таких ключових результатів:

1. Забезпечення прозорої та ефективної комунікації з клієнтами, партнерами, співробітниками та регуляторними органами. Оптимізація процесів взаємодії через використання інноваційних інструментів, таких як CRM-системи та аналітичні платформи [41].

2. Зміцнення довіри та лояльності. Побудова довгострокових партнерських відносин завдяки врахуванню інтересів і потреб стейкхолдерів. Зростання задоволеності клієнтів якістю консалтингових послуг.

3. Запобігання конфліктам інтересів через чітке визначення пріоритетів та зон відповідальності. Зменшення ризиків репутаційних втрат і забезпечення стабільності компанії [42].

4. Підвищення конкурентоспроможності компанії Покращення іміджу компанії на ринку через відкритість та відповідальність у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами. Залучення нових клієнтів завдяки демонстрації системного підходу до управління стейкхолдерами.

5. Створення мотиваційних програм для співробітників, що підвищують їхню залученість і продуктивність. Чітке визначення ролей і відповідальності співробітників у процесі роботи зі стейкхолдерами.

6. Досягнення стратегічних цілей компанії. Підтримка стратегічного планування через аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів. Формування основи для інноваційних змін і сталого розвитку компанії. 7. Полегшення взаємодії з державними та контролюючими органами через чітку звітність і відкритість діяльності. Забезпечення відповідності нормативним і етичним стандартам.

Впровадження моделі стейкхолдер-менеджменту дозволяє компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» гармонізувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зміцнити свої ринкові позиції, забезпечити стійкий розвиток і покращити якість взаємодії як всередині компанії, так і за її межами [43].

Ааптивна модель управління стейкхолдерами в умовах цифровізації - це сучасний підхід до побудови взаємин із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що враховує змінність зовнішніх і внутрішніх факторів у цифрову епоху. Таку модель розробляють, щоб підвищити ефективність управління, задовольняти інтереси стейкхолдерів і водночас досягати стратегічних цілей компанії [44].

Основні складові адаптивної моделі включають аналіз того, як впливають цифрові технології на стейкхолдерів (наприклад, клієнтів, партнерів, співробітників тощо). Виявлення "вузьких місць" у взаємодії зі

стейкхолдерами, таких як недостатня комунікація або слабка прозорість процесів [45].

Цифрові інструменти управління включають використання цифрових платформ і технологій для залучення стейкхолдерів: CRM-системи, чат-боти, онлайн-опитування. Інтеграція даних, що дозволяє відстежувати очікування стейкхолдерів і миттєво реагувати на їхні запити.

Адаптивність визначає, що модель має враховувати постійні зміни, наприклад, у поведінці споживачів, регулятивних вимогах чи економічній ситуації. Створення можливостей для швидкого оновлення стратегій і процесів. Залучення та прозорість: відкритість у комунікаціях із зацікавленими сторонами; підвищення рівня довіри через ефективне управління інформацією.

Орієнтація на стейкхолдерів включає визначення потреб кожної групи стейкхолдерів. Баланс між короткостроковими вигодами (наприклад, прибуток) і довгостроковими відносинами [46].

У ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» адаптивна модель управління може бути використана для побудови довготривалих і продуктивних відносин з партнерами, клієнтами, регуляторними органами й іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективно функціонувати в умовах швидкої цифровізації. Детальний опис моделі може включати конкретні кейси впровадження або методики управління стейкхолдерами у вашій галузі.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз міжнародного досвіду показав, що цифровізація створює нові можливості та виклики для стейкхолдер-менеджменту. Ключові висновки: Використання цифрових платформ та CRM-систем дозволяє автоматизувати комунікацію зі стейкхолдерами, спрощуючи управління їхніми запитами та очікуваннями. Успішні компанії інтегрують стейкхолдер-менеджмент у свою цифрову стратегію, забезпечуючи прозорість і підвищуючи лояльність

зацікавлених сторін. Важливим фактором є адаптація до глобальних стандартів цифрової етики, що сприяє довірі стейкхолдерів.

2. Діагностика проблем стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації

засвідчила, що основні виклики цифровізації пов'язані з недостатньою інтеграцією цифрових інструментів у процеси взаємодії зі стейкхолдерами. Виникають труднощі з персоналізацією комунікації, оскільки автоматизація часто замінює індивідуальний підхід. Збільшуються ризики конфліктів через нерівномірний доступ до інформації серед різних груп стейкхолдерів. Існує потреба у підвищенні цифрової грамотності співробітників компаній, які займаються управлінням стейкхолдерами [47].

3. На основі проведеного аналізу розроблено модель стейкхолдер-менеджменту, яка враховує специфіку консалтингової діяльності ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»: Ідентифікація стейкхолдерів здійснюється за допомогою цифрових інструментів для ефективного аналізу їхніх потреб і очікувань. Сегментація стейкхолдерів дозволяє встановити пріоритети у взаємодії та адаптувати підходи до різних груп зацікавлених сторін. Модель базується на принципах прозорості, персоналізації та використання інноваційних цифрових рішень (CRM-систем, аналітики великих даних). Передбачено регулярний моніторинг ефективності взаємодії та зворотного зв’язку від стейкхолдерів для вдосконалення процесів.

РОЗДІЛ 3.
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНСАЛТИНГОВІЙ КОМПАНІЇ ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

3.1 Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід упровадження в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Концепції менеджменту якості базуються навколо визначення: 1) об'єкта дослідження, тобто яка частина системи управління якістю буде досліджуватися, визначити цілі та області дослідження. 2) аналіз стандартів та вимог, щоб ознайомитися з відповідними стандартами якості та вимогами для вашої галузі; перевірити, наскільки організація відповідає цим стандартам. 3) визначення ключових показників ефективності з метою обрати ключові показники ефективності, які найкраще відображають ефективність системи управління якістю [48]. 4) метрики для оцінки, щоб встановити оцінку кожного ключового показника ефективності; 5) збір та аналіз даних, націлений на те, щоб збирати інформацію про різні аспекти управління якістю; аналізувати зібрані дані та визначити тенденції та аномалії. 6) оцінка відповідності та перевірка здатності, у контексті якої відбувається перевірка того, наскільки система відповідає стандартам якості; визначити, чи система здатна забезпечити високу якість продукції чи послуг. 7) аудит та внутрішнє оцінювання, націлене на те, щоб проводити аудити для перевірки відповідності системи управління якістю внутрішнім та зовнішнім вимогам; визначати слабкі та сильні сторони системи [49]. 8) розробка та впровадження заходів покращення, для чого розробити план покращення на основі виявлених слабких сторін; впровадження заходів для підвищення якості управління. 9) моніторинг та постійне вдосконалення, щоб

встановити систему моніторингу, щоб стежити за ефективністю внесених змін; постійно вдосконалювати систему управління якістю на основі отриманих даних [50]. Ці підходи повинні бути адаптовані в залежності від конкретних потреб та характеристик організації. Концепції менеджменту якості повинні бути гнучкими та враховувати конкретний контекст дослідження (Табл.3.1)

Таблиця 3.1 - Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід

№ з/п	Назва концепції	Зміст концепції
1	Agile Management	Agile Management спочатку використовувана в розробці програмного забезпечення, широко застосовується у зарубіжних компаніях. Agile сприяє гнучкості та швидкості виробництва, що особливо важливо в умовах швидко змінюючогося ринку
2	Концепція Design Thinking	Концепція Design Thinking акцентує на підходах до розробки продуктів, орієнтованих на користувача. Зосередження на потребах клієнтів та створення інноваційних рішень є ключовими аспектами цього підходу
3	Autonomous Systems and Robotics:	використання автономних систем та роботизації у виробництві допомагає підвищити ефективність, точність та безпеку операцій.
4	Innovative Supply Chain Strategies	зарубіжні компанії активно досліджують інноваційні стратегії управління ланцюгом постачання, такі як Blockchain, для покращення прозорості та ефективності в цілому ланцюзі.
5	Collaborative Platforms	використання колаборативних платформ із залученням партнерів, клієнтів та постачальників сприяє покращенню комунікації та обміну інформацією, що впливає на якість продукції.
6	Smart Manufacturing	розумне виробництво, яке використовує IoT, аналітику даних та штучний інтелект для оптимізації виробничих процесів та покращення якості продукції.
7	Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR):	використання AR та VR у виробництві для навчання персоналу, візуалізації даних та покращення процесів контролю якості. 8) Open Innovation: залучення зовнішніх інновацій через співпрацю з стартапами, дослідницькими установами та іншими компаніями для покращення технологій та продукції.
8	Servitization	перехід від простого виробництва до надання комплексу послуг, що додає цінність для клієнтів та підвищує конкурентоспроможність.
9	Cybersecurity in Manufacturing:	врахування кібербезпеки як важливого аспекту у виробництві для захисту від потенційних кібератак та збереження конфіденційності даних

Таблиця 10 (сформована автором)

Як свідчить анапліз, загальна тенденція полягає в інтеграції інноваційних технологій та підходів для досягнення більшої ефективності та якості у виробництві. Успішне використання цих концепцій може допомогти піднятися на новий рівень якості продукції та конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку. Методологія дослідження менеджменту якості включає в себе ряд підходів та інструментів, спрямованих на вивчення, оцінку та покращення системи управління якістю в організації [51].

Щоб покращити якість управління в консалтинговій організацій, наведемо практичні рекомендації, які можна врахувати:

1) Чітко визначити цілі та стратегії управління якістю, адаптовані до потреб організації.

2) Зробити їх доступними для всіх працівників; включати персонал у процес управління якістю, забезпечуючи його участь у прийнятті рішень та покращенні процесів; надавати навчання з питань якості та підтримувати розвиток навичок.

3) Сприяти створенню культури якості, виробити середовище, де якість є пріоритетом для всіх працівників, винагороджувати досягнення у галузі якості та поширювати успішні практики [52].

4) Здійснювати моніторинг ключових показників якості та ефективності, які відображають ступінь досягнення цілей якості; регулярно моніторити та оцінювати ці показники.

5) Використовувати інформаційні технології для автоматизації процесів управління якістю; розглянути можливості використання програмного забезпечення для ведення системи управління якістю.

6) Регулярно проводити внутрішні аудити для перевірки відповідності системи управління якістю вимогам та стандартам; залучати зовнішніх експертів для оцінки відповідності.

7) Заснувати покращення процесів на результатах аудитів та звітності ключових показників ефективності; залучати працівників до процесу пошуку та впровадження покращень [53].

8) Збирати зворотний зв'язок від клієнтів і використовувати його для вдосконалення продуктів чи послуг; визначати та вдосконалювати процеси відповіді на скарги та пропозиції клієнтів.

9) Забезпечити активну підтримку вищого рівня у впровадженні та здійсненні політики управління якістю; розвивати культуру постійного вдосконалення, в якій працівники постійно шукають можливості для покращень.

Ці практичні рекомендації можна адаптувати до конкретних потреб та характеристик організації, постійного удосконалення та відкритості до інновацій, які є ключовими аспектами успішного управління якістю [10].

Менеджмент якості та сертифікація - це два важливих аспекти у сфері стейкхолдерського управління, спрямовані на забезпечення високої якості продукції чи послуг [54].

Менеджмент якості - це систематичне управління всіма етапами виробництва продукції або надання послуг з метою досягнення високої якості та задоволення потреб споживачів. Основні принципи менеджменту якості включають:

1) Спрямованість на задоволення потреб та очікувань клієнтів.

2) Залучення керівництва для створення та підтримки середовища, сприятливого для досягнення мети організації.

3) Залучення персоналу на всіх рівнях управління до досягнення мети.

4) Розуміння та управління взаємозв'язками процесів в організації.

5) Постійне покращення ефективності через впровадження нововведень та вдосконалення процесів.

Сертифікація в сфері якості є процесом оцінки та підтвердження відповідності продукції, процесу виробництва чи системи управління якістю встановленим стандартам. Організації можуть отримати сертифікат, який

підтверджує, що їхні продукти або послуги відповідають визначеним стандартам якості.

Найвідомішими міжнародними стандартами у цьому контексті є стандарти сімейства ISO 9000, які визначають вимоги до систем управління якістю. Організації, які досягли відповідності цим стандартам, можуть отримати сертифікат від незалежних сертифікаційних організацій. Важливою перевагою сертифікації є те, що вона може підвищити довіру споживачів та партнерів, а також полегшити доступ до ринків, де висока якість є ключовою вимогою [55].

Сертифікація має численні переваги для організацій та споживачів. Назвемо декілька ключових переваг (табл.3.2)

Таблиця 3.2 - Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід

№ з/п	Назва концепції	Зміст концепції
1	Довіра споживачів	Сертифікація дозволяє організаціям доводити відповідність їхніх продуктів чи послуг встановленим стандартам. Це збільшує довіру споживачів, оскільки вони можуть мати впевненість у якості та безпеці отриманих товарів чи послуг.
2	Відкриття ринків	Сертифікація відповідності стандартам, таким як ISO 9001, може відкрити доступ до нових ринків. Багато компаній та урядових організацій вимагають від постачальників сертифікати, щоб забезпечити високу якість та безпеку продукції чи послуг
3	Покращення управління	Процес сертифікації може стимулювати організацію до впровадження та покращення ефективних систем управління. Це допомагає знижувати ризики, оптимізувати процеси та підвищувати загальну продуктивність
4	Підвищення конкурентоспроможності	Наявність сертифікату може стати конкурентною перевагою на ринку. Багато споживачів шукають товари та послуги з підтвердженою якістю, що може підняти статус організації в очах клієнтів та партнерів.
5	Зменшення ризиків:	Сертифікація дозволяє уникнути або пом'якшити можливі ризики, пов'язані з несумісністю з вимогами законодавства, низькою якістю продукції або можливими проблемами безпеки.
6	Покращення внутрішньої ефективності	Впровадження стандартів сертифікації може покращити внутрішні процеси та структуру управління організації, що призводить до більшої ефективності та ефективності.

Таблиця 3.2 (сформована автором на основі власного досвіду)

Загалом, сертифікація стандартів якості створює рамки для стабільного та високоякісного функціонування організації, що призводить до покращення репутації, забезпечення задоволення клієнтів та стійкості на ринку. Покращення менеджменту якості є ключовим завданням для будь-якої організації, незалежно від її розміру або сфери діяльності. Нижче подано практичні рекомендації, які можуть допомогти покращити менеджмент якості в консалтинговій компанії:

1) Розробити чітку стратегію якості, що відображає цілі та цінності вашої організації.

2) Забезпечити вивчення та навчання працівників з питань якості.

3) Створити культуру, в якій всі працівники відчувають відповідальність за якість своєї роботи.

4) Використовувати міжнародні стандарти якості (наприклад, ISO 9001) як основу для ваших процедур та політик якості.

5) Розглядати впровадження системи управління якістю, що відповідає ваший потребам.

6) Визначити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки рівня якості в різних областях вашої діяльності.

7) Проводити регулярні внутрішні та зовнішні аудити для перевірки відповідності процесів стандартам якості.

8) Збирати та аналізувати відгуки клієнтів, щоб визначити, як можна поліпшити якість продукції чи послуг.

9) Розробляти систему виявлення та вирішення проблем для негайного реагування на випадки порушення якості.

10) Заохочувати інновації та постійне вдосконалення в процесах та продукції.

11) Слідкувати за останніми тенденціями в галузі управління якістю та постійно вдосконалюйте свої підходи. Висновок: покращення менеджменту якості - це постійний процес, і важливо створювати систему, що адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

3.2 Практичні рекомендації удосконалення стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління персоналом та менеджменту якості та сертифікації

Праксеологічні засади стейкхолдер-менеджменту як важливого чинника якості та сертифікації (на прикладі ТОВ «Сертифікант») надає важливі висновки щодо впливу стейкхолдер-менеджменту на якість та сертифікацію в організації. Основні висновки з цього розділу включають: 1) Зростання довіри стейкхолдерів: Впровадження стейкхолдер-менеджменту допомагає побудувати довіру серед різних зацікавлених сторін, що сприяє покращенню якості продукції або послуг і спрощує процес сертифікації. 2) Залучення стейкхолдерів до процесу управління якістю: Стейкхолдер-орієнтований підхід враховує потреби та очікування різних стейкхолдерів у процесі розробки та вдосконалення системи управління якістю, що сприяє покращенню результатів сертифікації. 3) Систематичний аналіз потреб стейкхолдерів: Організація має можливість систематично аналізувати потреби та очікування стейкхолдерів щодо якості продукції або послуг і відповідно адаптувати свої процеси. 4) Постійне вдосконалення системи якості: Залучення стейкхолдерів сприяє постійному вдосконаленню системи управління якістю, що в результаті позитивно впливає на процес сертифікації та забезпечує відповідність стандартам якості. 5) Ефективність сертифікаційних процесів: Врахування потреб стейкхолдерів у процесі сертифікації дозволяє забезпечити ефективність цього процесу та мінімізувати можливі ризики. 6) Отже, на основі праксеологічних засад стейкхолдер-менеджменту можна зробити висновок, що цей підхід є ключовим чинником в покращенні якості та сертифікації в організації, що відображається на успішності та конкурентоспроможності підприємства [56].

У сучасному бізнес-середовищі стейкхолдер-менеджмент стає ключовим чинником управління підприємством в умовах кризи та досягнення високої якості продукції чи послуг. Розглянемо цей підхід на

прикладі ТОВ "Сертифікант". 1) Аналіз та залучення стейкхолдерів: Управління кризовими ситуаціями включає аналіз потреб та очікувань різних стейкхолдерів: клієнтів, співробітників, партнерів тощо. ТОВ "Сертифікант" може створити механізми для залучення їхнього внеску у вирішення проблем і підвищення якості. 2) Створення взаємодії зі стейкхолдерами: Ефективна комунікація зі стейкхолдерами дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. "Сертифікант" може використовувати різноманітні канали комунікації для забезпечення взаєморозуміння та підтримки. 3) Активна взаємодія з постачальниками та клієнтами: "Сертифікант" може підтримувати сталу взаємодію зі своїми постачальниками та клієнтами, що дозволить вирішувати проблеми швидко та ефективно, а також підвищувати якість своїх послуг. 4) Впровадження системи постійного вдосконалення: Технологія стейкхолдер-менеджменту може бути використана "Сертифікантом" для постійного вдосконалення якості та процесів сертифікації. Аналіз потреб стейкхолдерів допомагатиме виявляти області для покращення та ефективно впроваджувати необхідні зміни.

Отже, стейкхолдер-менеджмент є важливим чинником управління кризовими ситуаціями та досягнення високої якості у діяльності ТОВ "Сертифікант". Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та забезпечує успішне функціонування навіть у найскладніших умовах [57].

Удосконалення стейкхолдер-орієнтованого менеджменту до управління персоналом та менеджменту якості та сертифікації може бути досягнуто за допомогою наступних практичних рекомендацій:

1. Аналіз стейкхолдерів, що включає проведення аналізу стейкхолдерів, щоб з'ясувати очікування та потреби ключових зацікавлених осіб у вашій організації. Це може включати співробітників, клієнтів, акціонерів, постачальників тощо.

2. Впровадження комунікаційних каналів, в основі яких ефективна двостороння комунікацію зі стейкхолдерами, використання різноманітних каналів, такі як особисті зустрічі, електронна пошта, соціальні медіа тощо, для забезпечення транспарентності та взаєморозуміння.

3. Визначення ключових показників ефективності (KPI), в основі яких показники KPI, які відображають якість, задоволення клієнтів, ефективність персоналу та інші аспекти, що важливі для стейкхолдерів, які використовуються для постійного вдосконалення процесів.

4. Залучення персоналу у процеси прийняття рішень та вирішення проблем, забезпечення навчання та розвиток, щоб працівники могли ефективно виконувати свої обов'язки та вносити свій вклад у покращення системи управління якістю.

5. Створення культури якості в організації, де кожен працівник розуміє важливість якості та долучається до постійного вдосконалення, упровадження визнання та винагороди для досягнення в галузі якості.

6. Постійне вдосконалення, в основі якого принципи постійного вдосконалення, такі як методологія PDCA (Plan-Do-Check-Act), для постійного аналізу та вдосконалення системи управління якістю та сертифікації.

7. Співпраця з постачальниками та партнерами з метою забезпечення якості на всьому ланцюжку постачання, встановлення вимог до якості та сертифікації для своїх постачальників та спільно працюйте над їх виконанням.

8. Використання інноваційних технологій, в основі яких інноваційні технології, такі як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналіз даних, для вдосконалення процесів управління якістю та сприяння задоволенню стейкхолдерів.

9. Збереження зосередженості на клієнтах, які є основною метою будь-якої організації є задоволення потреб та очікувань клієнтів, збереження

фокусу на їхніх потребах та зворотному зв'язку, щоб постійно покращувати якість продукту чи послуги.

10. Система внутрішнього аудиту, в основі якого внутрішні аудити, щоб оцінювати ефективність системи управління якістю та виявляти можливість покращень, залучення працівників різних відділів для більш об'єктивної оцінки процесів.

11. Підтримка керівництва, щоб забезпечити активну підтримку керівництва у впровадженні та підтримці стейкхолдер-орієнтованого підходу. Лідерство повинно демонструвати зобов'язаність до якості та задоволення потреб стейкхолдерів.

12. Збір та аналіз даних для прийняття рішень про процеси, задоволення клієнтів, витрати та інші ключові показники, ааліз даних для виявлення тенденцій та можливостей для покращення.

13. Ефективне управління змінами з метою розвиткуе гнучкої культури, яка пристосовується до змін, ефективного управління змінами, враховуючи відгуки стейкхолдерів та постійно адаптуючись до нових умов ринку та технологій.

14. Постійна підтримка навчання та розвитку, щоб персрнал вдосконалював свої навички та знання в галузі управління якістю та стейкхолдер-орієнтованих практик.

15. Ретельне вивчення вимог стандартів та вимог стандартів управління якістю та сертифікації, таких як ISO 9001, ISO 14001 тощо, щоб переконатися, що організація відповідає цим вимогам.

Застосування цих практичних рекомендацій допоможе організації покращити управління персоналом, якість та сертифікацію, забезпечуючи високий рівень задоволення стейкхолдерів і збільшуючи конкурентоспроможність на ринку. Ці практичні рекомендації можуть допомогти покращити стейкхолдер-орієнтований підхід до управління персоналом та менеджменту якості та сертифікації в консалтинговій організації [58].

3.3 Напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ (на основі власного досвіду)

Напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації для консалтингової компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» базуються на інтеграції сучасних цифрових технологій, підвищенні ефективності взаємодії зі стейкхолдерами та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Розроблено ключові напрями, які можуть бути реалізовані в консалтинговій компанії ТОВ «СЕРТИФІКАНТ (на основі власного досвіду) (Табл.3.3)

Таблиця 3.3 – Авторський досвід упровадження стандартизації включати наступні етапи і практики

Нвпрямок досвіду упровадження	Інструменти	Результат
1. Цифровізація комунікацій зі стейкхолдерами	Впровадження CRM-систем для централізованого управління інформацією про клієнтів і партнерів. • Використання чат-ботів та платформ для миттєвого обміну повідомленнями (наприклад, Telegram, WhatsApp) для швидкого вирішення запитів. • Розвиток онлайн-платформ для збору відгуків і пропозицій від стейкхолдерів.	Здатність до інновацій низька в галузі інновацій через відсутність фіксованих стандартів вимірювання
Впровадження автоматизації та штучного інтелекту	Застосування роботизованих процесів автоматизації (RPA) для виконання рутинних завдань, таких як обробка заявок чи звітів. • Використання AI-рішень для прогнозування поведінки стейкхолдерів і оцінки ризиків.	• Скорочення витрат часу і ресурсів. • Підвищення точності ухвалення рішень.
Персоналізація підходу	Методи: Використання аналітики великих даних (Big Data) для визначення індивідуальних потреб і пріоритетів кожного стейкхолдера. Сегментація клієнтів за рівнем важливості та інтересами, що дозволяє адаптувати стратегію комунікації.	Створення довгострокових і продуктивних відносин. Підвищення задоволеності клієнтів і партнерів.
Підвищення прозорості	Інтеграція платформ управління проектами (наприклад,	Підвищення довіри до компанії. • Зниження ризику

	Asana, Trello), які дозволяють стейкхолдерам відстежувати прогрес виконання проектів. • Регулярне інформування стейкхолдерів про діяльність компанії через новини, вебінари та блоги.	непорозумінь.
Інвестування у навчання та розвиток	Проведення тренінгів для персоналу з метою підвищення їхніх навичок цифрової комунікації та управління. • Навчання клієнтів і партнерів використанню нових платформ або інструментів, що спрощує взаємодію.	Підвищення кваліфікації співробітників. • Покращення взаємодії зі стейкхолдерами.
Розвиток ESG-орієнтованих стратегій	Впровадження принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG) у стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. • Відкритість у звітах про вплив компанії на суспільство та довкілля.	Формування позитивного іміджу компанії. • Залучення екологічно та соціально свідомих клієнтів.
Моніторинг і вдосконалення стратегій	Використання KPI (ключових показників ефективності) для оцінки успішності стейкхолдер-менеджменту. • Регулярний аудит процесів і впровадження змін на основі зворотного зв'язку.	• Постійне вдосконалення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. • Підвищення конкурентоспроможності компанії.
Виявлення "вузьких місць" і дублювання функцій.	Встановлення чітких правил і регламентів для всіх ключових процесів, таких як управління проєктами, ведення клієнтів, внутрішня звітність.	Карта бізнес-процесів, яка показує, де є неефективність.
Використання цифрових інструментів	• CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами. • ERP-системи для автоматизації фінансових, кадрових та інших процесів. • Платформи для управління проєктами (наприклад, Trello, Jira), які дозволяють стандартизувати контроль за виконанням завдань.	• Впровадження автоматичних нагадувань, електронного документообігу. • Застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA) для виконання стандартних дій.

Стандартизація бізнес-процесів в умовах цифровізації є ключовим кроком для підвищення ефективності та прозорості роботи організацій. Вона дозволяє оптимізувати управлінські та операційні процеси, використовуючи цифрові інструменти, що особливо важливо для консалтингових компаній,

таких як ТОВ «СЕРТИФІКАНТ». Результати впровадження у ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

1. Збільшення продуктивності, зменшення часу на виконання ключових операцій.
2. Покращення якості послуг, мінімізація людського фактору завдяки автоматизації.
3. Гнучкість і адаптивність, швидке впровадження змін у стандартизовані процеси.
4. Підвищення конкурентоспроможності завдяки прозорості та швидкості роботи.

Таким чином, авторський підхід ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» до стандартизації бізнес-процесів демонструє, як цифровізація сприяє оптимізації управління та створенню цінності для клієнтів. иЦі напрями створюють гнучку та адаптивну основу для розвитку стейкхолдер-менеджменту, дозволяючи ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» зміцнювати свої позиції на ринку.

Висновки до розділу 3

1. Концепція менеджменту якості в умовах цифровізації на основі досвіду ТОВ «СЕРТИФІКАНТ»

Упровадження цифрових технологій в компанії дозволило оптимізувати ключові процеси менеджменту якості, що включає автоматизацію моніторингу якості послуг, інтеграцію інструментів аналізу даних та впровадження систем управління якістю (ISO 9001).

Завдяки цифровізації компанія досягла скорочення часу на перевірку якості послуг.

Підвищення точності та прозорості аудиту процесів.

Поліпшення клієнтського досвіду завдяки адаптації до індивідуальних потреб замовників.

В умовах швидких змін компанія орієнтується на динамічний підхід до управління якістю, який враховує постійний розвиток цифрових інструментів та зміни у вимогах клієнтів.

2. Удосконалення стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління персоналом та менеджменту якості

Інтеграція персоналу в цифрові процеси допомогла:

Запровадити програми навчання для розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Використовувати внутрішні платформи для комунікації та управління персоналом, що спрощують обмін інформацією та співпрацю.

Підтримка стейкхолдер-орієнтованого підходу націлена на те, щоб:

Впровадити регулярний збір зворотного зв’язку від клієнтів і партнерів для вдосконалення послуг.

Орієнтувати систему мотивації співробітників на досягнення цілей, які мають стратегічну цінність для стейкхолдерів.

Оптимізація процесів сертифікації націлена на те, щоб:

Використовувати цифрові інструменти для автоматизації підготовки та проходження сертифікації.

Підвищити прозорість процесу для клієнтів за рахунок впровадження онлайн-доступу до статусу сертифікаційних процесів.

Стратегії розвитку стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації націлені на те, щоб:

Розширития використання цифрових платформ

Впровадити спеціалізовані системи для аналізу поведінки стейкхолдерів, наприклад, на основі Big Data та штучного інтелекту.

Використовувати аналітичні дашборди для оцінки ефективності стратегії взаємодії.

Автоматизація процесів націлена на те, щоб:

Застосовувати роботизовану автоматизацію (RPA) для виконання рутинних завдань, таких як управління документацією чи відстеження клієнтських запитів.

Впровадити автоматичну сегментацію стейкхолдерів для персоналізації взаємодії.

Посилення прозорості Націлене на те, щоб:

Створити електронні платформи для відкритого звітування перед стейкхолдерами про досягнуті результати, використовуючи інтерактивні звіти та регулярні оновлення.

Підвищення кваліфікації співробітників націлене на те, щоб:

Інвестувати у програми безперервного навчання, зокрема, з управління стейкхолдерами та цифровими інструментами.

Стимулювати креативність і адаптивність співробітників у вирішенні задач, пов’язаних із взаємодією з клієнтами.

Фокус на екологічність та соціальну відповідальність (ESG) Націлене на те, щоб:

Розвивати стратегії, що враховують цінності екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності.

Розширювати партнерства з організаціями, які поділяють ці принципи, залучаючи нових екологічно свідомих клієнтів.

Запропоновані заходи дозволяють ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» не лише вдосконалити якість управління та персоналізувати підхід до стейкхолдерів, але й закріпити свої позиції як інноваційної та конкурентоспроможної компанії в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було висвітлено основи становлення стейкхолдер-менеджменту як міждисциплінарної наукової концепції.

Інтегративний характер стейкхолдер-менеджменту поєднує елементи менеджменту, соціології, економіки та психології, зосереджуючи увагу на взаємодії організацій із зацікавленими сторонами.

Актуальність у сучасному контексті, так як у глобалізованому та цифровізованому світі управління стейкхолдерами стає ключовим для забезпечення сталого розвитку організацій.

Стейкхолдер-менеджмент базується на стратегічному плануванні, врахуванні інтересів зацікавлених сторін та використанні інноваційних підходів для створення взаємокорисних відносин.

Поняттєво-категоріальний апарат стейкхолдер-менеджменту: систематизовано та визначено основні поняття, які становлять основу для дослідження і практичного впровадження стейкхолдер-менеджменту. Основні категорії:

Стейкхолдери - зацікавлені сторони, які мають вплив на організацію або зазнають впливу її діяльності.

Стейкхолдер-менеджмент - система управління, яка орієнтується на балансування інтересів стейкхолдерів та досягнення стратегічних цілей.

Розширення концепції "стейкхолдер" набуло нових значень у контексті цифровізації та глобалізації, охоплюючи не лише людей та організації, але й цифрові спільноти та екосистеми.

Методологія аналізу стейкхолдер-менеджменту зосереджена на методологічних підходах до аналізу та впровадження стейкхолдер-менеджменту як наукового напрямку.

Для аналізу стейкхолдер-менеджменту використовуються системний підхід, аналіз зацікавлених сторін, SWOT-аналіз, сценарний підхід і моделювання.

Значна увага приділяється створенню адаптивних моделей, які враховують специфіку організації, її цілей та зовнішніх факторів.

У методологію аналізу активно інтегруються цифрові інструменти, що дозволяють проводити моделювання, прогнозування та управління взаєминами зі стейкхолдерами на основі великих даних.

Стейкхолдер-менеджмент є новим, але перспективним науковим напрямком, який сприяє підвищенню ефективності взаємодії організацій із зацікавленими сторонами. У цьому контексті:

Сформовано концептуальні засади, що пояснюють сутність і значення цього підходу.

Розроблено категоріальний апарат, який дозволяє ефективніше інтегрувати стейкхолдер-менеджмент у наукові дослідження та практику.

Обґрунтовано методологічні підходи до аналізу, які забезпечують адаптивність і інноваційність стратегій управління.

У другому розділі досліджено передові практики стейкхолдер-менеджменту, що застосовуються у провідних компаніях світу. Основні висновки:

Цифровізація як ключовий фактор: Найуспішніші моделі взаємодії зі стейкхолдерами базуються на цифрових платформах, автоматизації процесів і використанні великих даних для аналізу поведінки зацікавлених сторін.

Персоналізація та прозорість: Компанії прагнуть до персоналізованого підходу у взаємодії зі стейкхолдерами, створюючи умови для відкритого діалогу та обміну інформацією.

Екологічність та соціальна відповідальність: Високий пріоритет надається інтеграції ESG-принципів (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність), що збільшує лояльність стейкхолдерів.

На основі аналізу діяльності ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» було виявлено такі ключові проблеми:

Фрагментованість комунікацій, в основі якої відсутність єдиної платформи для управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Низький рівень автоматизації процесів збору та аналізу зворотного зв’язку.

Недостатня цифрова компетентність персоналу, виникає потреба у підвищенні кваліфікації співробітників для роботи з сучасними цифровими інструментами.

Слабка інтеграція ESG-принципів: недостатня увага до екологічних та соціальних аспектів у взаємодії зі стейкхолдерами.

Неповна персоналізація послуг: обмежені можливості для адаптації підходу до різних категорій клієнтів.

Розробка моделі стейкхолдер-менеджменту для ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» запропоновано адаптивну модель стейкхолдер-менеджменту, яка враховує специфіку діяльності компанії та виклики цифрової епохи. Основні компоненти моделі:

Централізована платформа взаємодіїЮ в основі якої впровадження CRM-системи, що об’єднує всі аспекти роботи зі стейкхолдерами, включаючи комунікацію, управління запитами та моніторинг.

Автоматизація та аналітика, що включає використання аналітичних інструментів для прогнозування поведінки стейкхолдерів та адаптації стратегії.

Фокус на ESG-принципах: розробка програм соціальної відповідальності та інтеграція екологічних ініціатив у бізнес-стратегію.

Персоналізація та сегментація: розділення стейкхолдерів на категорії за рівнем впливу та потребами.

Створення індивідуальних планів взаємодії для кожної групи.

Проведення регулярних тренінгів із цифрових інструментів і стейкхолдер-менеджменту.

Прозорість і відкритість: впровадження регулярних звітів про досягнення та інформування стейкхолдерів про поточні ініціативи компанії.

Дослідження міжнародного досвіду та аналіз проблем ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» створили основу для розробки ефективної моделі стейкхолдер-менеджменту. Впровадження цієї моделі дозволить компанії зміцнити взаємодію зі стейкхолдерами.; оптимізувати внутрішні процеси; підвищити конкурентоспроможність в умовах цифровізації.

Концепції менеджменту якості в умовах цифровізації: авторський досвід упровадження

Інтеграція цифрових технологій: Упровадження цифрових інструментів для управління якістю в ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» дозволило:

Автоматизувати процеси контролю якості.

Забезпечити прозорість і точність у моніторингу ключових показників.

Впровадження принципів адаптивного менеджменту якості допомогло врахувати потреби клієнтів у режимі реального часу, підвищуючи їхню задоволеність.

Використання стандартів ISO у поєднанні з сучасними технологіями сприяло зменшенню часу на аудит якості та вдосконаленню внутрішніх процесів.

Запроваджено програми навчання співробітників цифровим компетенціям.

Застосовано системи мотивації, орієнтовані на досягнення якості послуг та задоволення потреб стейкхолдерів.

Автоматизація підготовки документів і моніторинг статусу сертифікації через цифрові платформи.

Розробка зрозумілих алгоритмів для клієнтів, що полегшують участь у сертифікаційних процедурах.

Фокус на довготривалі відносини зі стейкхолдерами:

Впроваджено регулярний збір зворотного зв’язку та його інтеграцію в стратегії управління.

Напрями удосконалення стратегій розвитку стейкхолдер-менеджменту.

Розширено використання CRM-систем і платформ для аналізу поведінки стейкхолдерів.

Застосовано штучний інтелект для персоналізації комунікацій.

Підвищення відповідальності перед суспільством через прозоре звітування.

Постійна робота з підвищення кваліфікації співробітників для адаптації до змін у цифровому середовищі.

Регулярна комунікація з клієнтами, партнерами та співробітниками через інтерактивні звіти, вебінари та інші цифрові канали.

Успішна реалізація моделі стейкхолдер-менеджменту в умовах цифровізації базується на комплексному підході, що включає інтеграцію сучасних технологій, підвищення якості управління персоналом та акцент на потребах стейкхолдерів. ТОВ «СЕРТИФІКАНТ» показало, що цифровізація та інноваційний підхід сприяють:

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А., Фурсін О.О., Венгер О.М.Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 11 (88). P. 169-182.

2. Ажажа Марина, Венгер Ольга, & Фурсін Олександр. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities studies: Collection of ScientificPapers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 14 (91). P. 135–147.

3. Бєлоусов В. В. Стандартизація бізнес-процесів в умовах цифровізації: авторський досвід упровадження в організаціях. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.107-108.

4. Белоусов Віталій, Колюх Валерій, Воронкова Валентина. зарубіжний досвід у сфері менеджменту якості. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджи талізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листо- пада 2023 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С.143-150.

5.Бєлоусов Віталій. Концептуальні виміри стейкхолдер-менеджменту в консалтинговій компанії ТОВ «Сертифікант». Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2024»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. Т.5. С.351-352.https://sites.znu.edu.ua/stud-sci-

soc//2009/25_06_2024_tom_5_2024_r__k_10_06_2024_korr_13_06__1_-szhatyj.pdf

1. Бєлоусов Віталій, Воронкова Валентина. Управління персоналом за стейкхолдер-підходом як ключова стратегія досягнення конкурентоспроможності організації. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали V-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С.301-305.

2. Бєлоусов Віталій. Стейкхолдерський маркетинг і стейкхолдерський менеджмент: спільне і відмінне. Theory and Practice: Problems and Prospects: International Scientific-Practical Conference: Book of Abstracts, 14th–15th of May, 2024 Virtual Conference. P. 34.

http://dspace.lsu.lt/bitstream/handle/123456789/120/TEZ%c4%96S_2024%2005%2013%20konferencija%20_galutinis%20maketas%2008%2008-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3. Бугайчук Оксана. Філософські засади цифрової стратегії організації: аксіологічні, онтологічні, герменевтичні підходи. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. 19 (96). P. 9–18.

4. Бурашнікова, Олена. Міжнародний досвід цифровізації в податковій сфері. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. 14 (91). P. 148–157.

5. Венгер Ольга, Фурсін Олександр, Городецькова Марина. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб’єктів господарювання. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. 19 (96). P. 158–167.

6. Воронкова В. Г., Кошелевський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека.* Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 5(14) С. 33-41.

7. Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В., Колюх В. В. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2024. Вип. 5(14) С. 8-15.

http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/439/421

8. Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В. Зміст та вимоги міжнародних стандартів ISO з управління як фактор розвитку організації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.530-532.

9. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Кивлюк О. П. Філософія штучного інтелекту у контексті викликів, можливостей та змін. Modern innovative strategies in education and science : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С. 90-103.

10. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. Інформаційно-проривні технології епохи діджиталізації : науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії PhD у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 122 с.

11. Бєлоусов В. В. Стейкхолдер-менеджмент як інструмент маркетингової комунікації / Бєлоусов В. В. ; науковий керівник: Воронкова В. Г. // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

"Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу", 17-19 квітня 2024 р. / [відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик] ; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. - Т. 2. - С. 268-270.

12. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30593

13. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 829. Економіка. С.52-58.

14. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. No 1 (87). С. 9–16.

15. Івахненко І. С. Роль стейкхолдерів у забезпеченні реалізації девелопменту в будівництві. *Управління розвитком складних систем*. 2019. No 39. С. 112–117.

16. Камишникова Е. Модель стейкхолдерменеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Випуск 34. С. 394-400.

17. Камишникова Е. В. Колаборaційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 84-88.

18. . Капітаненко Н.П. Правові засади реалізації права інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 11 (88). P. 161-168.

19. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолде-рів. *Проблеми економіки*. 2020. No 1 (43). С. 144–151.

20. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. 2017. URL: http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf

21. Левченко Н. М. Стейкхолдер аналіз як інструмент ефективного управління проєктами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес простору. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств / за ред. Ткаченко А.М. Запоріжжя : ЗНТУ. 2019. 220 с.

22. Metelenko Natalya Heorhiyivna, Voronkova Valentyna Hryhorivna, Silina Iryna Vadymivna, Ohloblina Viktoriya Oleksandrivna. Volution from traditional to intelligent logistics models in digitalization conditions (using international experience) (Еволюція від традиційних до інтелектуальних моделей логістики в умовах цифровізації (на прикладі міжнародного досвіду). Socio-humanitarian and technicaltechnological explorations of modern science : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. P.79-94.

23. Метеленко Наталя, Нікітенко, Віталіна, Васильчук, Геннадій, Каганов, Юрій, & Воронкова, Валентина. Цифрова трансформація освіти як тенденція розвитку освітніх реформ та процес соціальних і культурних змін. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2023. 16 (93). P.122-134.

24. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г. Новітня парадигма Agile-менеджменту за доби цифровізації: теоретичні і практичні аспекти. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С. 373-377.

25. Мороз О. С. Вплив цифрової трансформації на управління людською складовою бізнесу в промисловості. В кн.: Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика / За загальною

редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Львів-Торунь: Liha-Pres. 2023 С. с.173 - 220. URL: http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/225; https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3231.

26. Мороз О. С. Migration processes and ensuring labor potential of the country in crisis conditions. В кн.: Current issues of management of socio-economic systems in terms of globalization challenges: scientific monograph / За загальною редакцією Bezpartochnyy M. . Kosice: University of Security Management. 2023 С. 386-397.

27. Мороз О. С. Human resource management at business entities in the conditions of digital transformation. В кн.: Modern problems of the development of the digital economy: collective monograph Katowice: Silesian Academy. 2023 С. 147-157.

28. Мар'єнко В. Ю. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на розвиток суспільства, людини, техніки: соціально-філософський аналіз. *Освітній дискурс: збірник наукових праць* / голов. ред. О.П.Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука-технології-інформація». 2023. Випуск 47 (12) С.61-72.

29. Мельниченко О., Лебідь І., Ткаченко В., Лужанська Н. Комунікаційна модель взаємозв'язку між стейкхолдерами в освітніх інноваційних наукових проектах. *Управління розвитком складних систем,* 2021. No 47. С. 25–31.

30. Мирошниченко Ю. О., Бондар А. В. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України в контексті КСВ. *Східна Європа: еконо-міка, бізнес та управлінн*я. 2018. No 5(16). С. 71–74.

31. Нікітенко В.О., Васильчук Г.М., Мержинський Є.К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Paper*s / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). С. 112-121.

32. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем

цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Запоріжжя: Видавний дім «Гельветика». 2022. 480 с.

33. Sliusar, Mykyta. Stablishment and development of the network platform model in China and its impact on the formation of the digital economy. Humanities studies: Collection of Scientific Papers . Zaporizhzhia: Publishing house “Helvetica”, 2023. 14 (91). P. 165–175.

34. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.

35. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.

36. Череп А. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Череп О. Г. Стратегії протидії кіберзагрозам як фактор забезпечення стійкості національної безпеки у цифрову епоху. Modern science: multidisciplinary discourses : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman, Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С 56-74.

37. Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юля, Андрюкайтене Регіна. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. Humanities studies: Collec. tion of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2024. 18 (95). С. 176-188.

38. Череп А.В., Воронкова В.Г., & Череп О.Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 134-141.

43. Череп О. Г., Воронкова В. Г., Беспалова С. С. Мотивація персоналу: від теорії до практики стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності. Prospective directions of scientific and practical activity : collective monograph /Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. C.57-64.

44. Berman S. Wicks A., Kotha S., Jones T. Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance The Academy of Management Journal. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. 1999. Vol. 42. № 5. P. 488-506.

45. Bratterud H., Burgess M., Fasy B., Millman D., Oster T., Sung E. The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. International conference on theory and application of diagrams. Cham: Springer, 2020. P. 498–502.

46. Guillermo A. Mendozaa, Prabhub R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach» International Journal of Sustainable Development & World Ecology, Volume 16, Issue 3, 2009, Pages 177–190. DOI: 10.1080/13504500902919672

47. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L.O. M. FiveSided Model Of Stakeholder Influence A crossnational analysis of decision making in local government. Public Management Review, Volume 12, Issue 5, 2010, Pages 701-724 DOI: 10.1080/14719031003633979

48. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 292 p.

49. .Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. Boston: Pitman, 1984. 292 p.

50. Hill C. W. L. Stakeholder-agency theory / C. W. L. Hill, T. M. Jones // Journal of Management Studies, 1992. № 29 (2). Pp. 131–154

51. Liu L., Bu M., Hendry L. C., Wang S., Zhang M. Supplier Development Practices for Sustainability: A Multi-Stakeholder Perspective. Business Strategy and the Environment. 2018. Vol. 27. No. 1. P. 100–116.

52. Mendelow A. Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991. Vol.5. Issue 2. 374 p.

53. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. Gower,London, 1989. 78 p.

54. 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.

55. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C.J and Blair J.D. (). “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive.* 1991. Vol.5. № 2. Pp. 61–75.

56. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16. No 8. P. 77–99.

57. Settembre-Blundo D., Gonzбlez-Sбnchez R., Medina-Salgado S., Garcна-Muica F. E. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. Vol. 1. P. 26–39.

58. Alla, C., Valentina, V., Oleksandr, C., Yulia, O., Iryna, D., Kotliarov, V.. Impact of Artificial Intelligence on the Level of Socio-Economic Security of Ukraine in the Conditions of Current European Integration Challenges. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1082. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67434-1_30