

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-4>
УДК 658.012.4:005.35

Галушка Зоя Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0597-5221>*

ТЕОРІЯ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ТА РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено еволюцію теорії заінтересованих сторін як управлінської концепції, що пройшла шлях від нормативно-етичних засад до інституціоналізованої парадигми стратегічного менеджменту. Обґрунтовано актуальність stakeholder-підходу в умовах глобальних викликів та воєнного часу як інструменту підвищення стійкості, довіри та легітимності організацій. Проаналізовано стадії розвитку теорії, виокремлено ресурсний і стосунковий підходи до взаємодії з внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами, розкрито концепцію stakeholder capitalism та її нормативне закріплення у міжнародних документах. Особливу увагу приділено українському контексту: визначено бар'єри й перспективи розвитку stakeholder governance у державному управлінні, муніципальному середовищі та корпоративному секторі, зокрема в умовах воєнної економіки.

Ключові слова: теорія заінтересованих сторін, stakeholder capitalism, стратегічне управління, стейкхолдер-менеджмент, корпоративна соціальна відповідальність.

Zoia Halushka

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economic Theory, Management and Administration,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

STAKEHOLDER THEORY: THE EVOLUTION OF APPROACHES AND THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN SHAPING THE STRATEGIC ORIENTATION OF THE ORGANIZATION

The article explores the evolution of stakeholder theory as a management concept that has transformed from normative-ethical foundations into an institutionalized paradigm of strategic governance. It substantiates the relevance of the stakeholder approach amid global challenges and wartime conditions as a tool for enhancing organizational resilience, legitimacy, and social trust. The study examines historical stages of the theory's development, emphasizing key conceptual shifts from ethical legitimacy of interests to strategic alignment and institutional frameworks. Special attention is given to stakeholder capitalism, which integrates ESG criteria and broad stakeholder interests into corporate strategy, as reflected in global initiatives such as the Davos Manifesto 2020 and ISO 26000. The article also analyzes resource-based and relational approaches to stakeholder interaction, offering classifications of stakeholder strategies by influence and engagement. Within the Ukrainian context, the paper highlights the role of stakeholder management during wartime as a mechanism for coordination with communities, volunteers, donors, and public institutions. It identifies major institutional and regulatory barriers, including the lack of formal legal definitions and limited implementation of ESG principles beyond large corporations. At the same time, progressive practices are emerging through participatory budgeting, public consultations, and non-financial reporting. The findings suggest that stakeholder governance in Ukraine remains fragmented but is evolving into a strategic governance mechanism, especially in public administration and corporate sustainability agendas. The paper concludes that institutionalizing stakeholder management is critical for inclusive post-crisis recovery and long-term strategic orientation of organizations in the 21st century.

Keywords: stakeholder theory, stakeholder capitalism, strategic management, stakeholder management, corporate social responsibility.

Постановка проблеми. Теорія заінтересованих сторін сформувалась як альтернатива традиційним неокласичним уявленням про пріоритет акціонерної вартості, розширюючи уявлення про цілі організації через визнання легітимності інтересів усіх

учасників внутрішнього й зовнішнього середовища. Її еволюція відбулась від нормативно-етичних концепцій до стратегічного інструментарію управління взаємодією із ключовими стейкхолдерами. У сучасних умовах підвищеної нестабільності та зростання



© Галушка З.І., 2023

ролі соціальної відповідальності ця теорія набуває нової актуальності як концептуальна основа формування стратегічної орієнтації організації, що прагнуть забезпечити довгострокову стійкість, репутаційну надійність і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Починаючи з 2020 року, stakeholder theory вийшла на новий рівень розвитку, набуваючи форми stakeholder capitalism - глобальної управлінської парадигми, яка інтегрує інтереси всіх стейкхолдерів у ядро стратегічного мислення компаній. Це модель економічного устрою, за якої компанії зобов'язані враховувати інтереси всіх заінтересованих сторін - не лише акціонерів, а й працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, екологічного середовища та суспільства загалом — при прийнятті стратегічних рішень.

Сучасні виклики (пандемія, війна, міграція, енергетична криза) виявили нездатність класичних одновекторних моделей управління до забезпечення стійкості систем. Умови війни в Україні висвітлили потребу в оперативній і довірливій взаємодії з широким колом стейкхолдерів – волонтерськими організаціями, громадами, донорами, локальним бізнесом. Це сформувало попит на інституціоналізацію stakeholder governance як частини стратегічного менеджменту і відбудови. Цим зумовлена актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні дослідження теорії заінтересованих сторін знаходимо у працях Е. Фрімана [1], Дж. Савіджа та Т. Дж. Нікса [2], Невбоулд і Дж. Луффмана [3], Т. Дональдсона і Л. Престона [4], М. Кларксона [5], Т. Джонеса [6] та інших вчених, написаних у другій половині ХХ ст. Починаючи з 2000-х років ця теорія поступово виходить за межі обґрунтувань корпоративної стратегії та етики і набуває статусу міжнародно визнаної управлінської парадигми, що формалізується через стандарти, політики, регуляторні документи та механізми аудиту.

В Україні теоретичні та методичні аспекти стейкхолдер-менеджменту та механізмів узгодження інтересів стейкхолдерів досліджували Олексів І. Б., Харчук В. Б. [7]. Практичні підходи до використання принципів стейкхолдер-менеджменту у різних галузях економіки пропонують, зокрема Зубарев Д. В. [8] Белоусов В. О. [9], Потій О.М. [10]. У нашій авторській статті деталізовано розмежування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, класифікація стратегій взаємодії з ними (впливу, узгодження, управлінської прихильності), а також обґрунтування двох ключових підходів – ресурсного та стосункового [11].

Виділення не розв'язаних раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, у наведених публікаціях спостерігається недостатній ступінь теоретичного осмислення еволюції stakeholder-підходу – від нормативного до інституціоналізованого, не вистачає обґрунтування моделей стейкхолдер-менеджменту, адаптованих до українських реалій, недостатньо

вивчено ефективність застосування стейкхолдер-підходів у кризових умовах війни.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в тому, щоб здійснити теоретико-методологічний аналіз еволюції підходів у теорії заінтересованих сторін, дослідити історичні етапи розвитку концепції, її нормативно-етичне, інструментальне й інституціональне підґрунтя, а також окреслити сучасні виклики та можливості імплементації stakeholder governance в українському контексті - з урахуванням умов воєнного часу, кризової економіки та потреби в стійких, прозорих та легітимних управлінських рішеннях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція заінтересованих сторін контрастує з традиційним shareholder capitalism (акціонерним капіталізмом), орієнтованим на максимізацію прибутку акціонерів як єдиної легітимної мети бізнесу. У концепції stakeholder capitalism (капіталізму заінтересованих сторін) визнано, що довгострокова вартість і стійкість бізнесу залежать від балансу інтересів усіх стейкхолдерів. Як це пояснив К. Шваб, засновник Світового економічного форуму: «...капіталізм стейкхолдерів позиціонує приватні корпорації як довірених осіб суспільства, зобов'язаних задовольняти не лише своїх акціонерів, а й усіх стейкхолдерів, що сприяють довготривалому успіху компанії» [12].

У моделі акціонерного капіталізму основною метою є максимізація прибутку для акціонерів. Такий підхід орієнтований переважно на короткострокові фінансові результати, і успіх компанії вимірюється передусім фінансовими показниками, зокрема прибутком, ринковою вартістю акцій тощо. У цьому контексті роль держави зводиться до мінімального регулювання, що відповідає принципам класичного неолібералізму, як, наприклад, у працях М. Фрідмана (1970). На противагу цьому, стейкхолдерський капіталізм розглядає підприємство як соціального актора, що має створювати цінність для всіх заінтересованих сторін – працівників, клієнтів, громад, довкілля тощо. Його стратегія базується на довгостроковій стійкості, інклюзивності та довірі. Успіх тут вимірюється не лише фінансовими критеріями, а й за системою ESG (екологічних, економічних, соціальних показників), індексами довіри, рівнем корпоративної соціальної відповідальності. Держава в цій моделі виступає не як сторонній регулятор, а як партнер у співрегулюванні, сприяючи створенню сприятливого інституційного середовища.

Ідеї врахування інтересів ширшого кола стейкхолдерів отримали систематичне обґрунтування в теорії R. E. Freeman (1984), який стверджував: «Будь-яка компанія повинна управлятися в інтересах усіх тих, хто впливає на її діяльність або перебуває під її впливом» [13].

У 1990-х рр. на тлі глобалізації, корпоративних скандалів та екологічних криз зріс запит на пере-

осмислення ролі бізнесу. Ці ідеї знайшли інституційне відображення у: ISO 26000:2010 – міжнародному стандарті соціальної відповідальності; UN Global Compact (2000) – ініціативі сталого розвитку; Davos Manifesto 2020 – оновленій декларації Світового економічного форуму, яка прямо закликає до stakeholder capitalism. Так, згідно з Davos Manifesto 2020, компанії мають служити не лише акціонерам, а й: споживачам – надаючи якісні товари й поважаючи їхні права; працівникам – забезпечуючи гідні умови праці та розвиток навичок; громадам і суспільству – мінімізуючи шкоду довкіллю, зміцнюючи інституції, сприяючи сталому розвитку; державі – дотримуючись етичних стандартів і податкової відповідальності. У Davos Manifesto 2020 – програмному документі Світового економічного форуму, що засвідчив стратегічне переосмислення ролі бізнесу в суспільстві, вперше зазначено: «Компанія є не лише економічною одиницею для створення прибутку, а й соціальним організмом, що виконує цілісну функцію у розвитку суспільства» [13].

Еволюцію підходів у теорії заінтересованих сторін (stakeholder theory) відображає поступовий перехід від інструментально-менеджерського розуміння ролі стейкхолдерів до нормативно-ціннісного та

стратегічно-інституційного трактування (Табл. 1).

Як свідчать дані Табл. 1, можна виокремити чітку послідовну трансформацію теорії заінтересованих сторін, яка відображає не лише зміну управлінської парадигми, а й глибоку адаптацію до викликів глобального розвитку, зростання соціального запиту та технологічного прогресу.

Початковий етап – нормативна теорія стейкхолдерів (1980-1990-ті роки) – був сформований під впливом праці Р. Фрімена (1984), яка заклала підвалини етичного підходу. На цьому етапі вперше було визнано легітимність інтересів усіх сторін, залучених до функціонування компанії, а не лише акціонерів. Основною зміною стало переорієнтування менеджменту з логіки максимізації прибутку до ідеї справедливого балансу інтересів, що стало важливим сигналом до гуманізації корпоративного управління.

У фазі інструменталізації (1990-2000 рр.), яка спиралася на роботи Дональдсона і Престона (1995), ідея взаємодії зі стейкхолдерами отримала стратегічне обґрунтування. Теорія була переосмислена як інструмент досягнення довгострокової конкурентоспроможності, зростання лояльності, покращення іміджу та зниження конфліктогенності. Саме

Таблиця 1

Еволюція підходів у теорії заінтересованих сторін

Етапи	Представники, документи	Головний зміст	Характеристика
Нормативна теорія стейкхолдерів 1980-1990 рр.	Р. Е. Фрімен “ <i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i> ” (1984).	Етична легітимність інтересів усіх заінтересованих сторін.	Зміна цільового фокуса менеджменту – з максимізації прибутку на підтримку справедливого балансу інтересів усіх сторін, залучених до функціонування організації.
Інструментальна та стратегічна фаза (1990-2000 рр.)	Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). <i>The stakeholder theory of the corporation.</i>	Взаємодія з ключовими стейкхолдерами веде до довгострокової конкурентоспроможності, зміцнення репутації та уникнення конфліктів.	Стейкхолдер-менеджмент трансформується у стратегічний інструмент, а компанії починають запроваджувати мапування стейкхолдерів, матриці впливу та механізми зворотного зв’язку.
Інституціоналізація концепції (з 2000-х років)	Стандарти GRI, ISO 26000, SASB; регуляторні документи ЄС щодо нефінансової звітності; появу юридичних форм (наприклад, B-Corp, public benefit corporation).	Stakeholder theory поступово виходить за межі корпоративної стратегії та етики і набуває статусу міжнародно визнаної управлінської парадигми, що формалізується через стандарти, політики, регуляторні документи та механізми аудиту	Відбувається стандартизація взаємодії зі стейкхолдерами через індикатори, KPI, нефінансову звітність. Утверджуються юридичні форми: Benefit Corporation (США), B-Corp сертифікація (міжнародний рівень), Соціальні підприємства (ЄС).
Stakeholder capitalism: трансформаційна фаза (після 2020 р.)	Davos Manifesto 2020 – овілена етична концепція корпоративного управління, що інституціоналізує принцип довгострокового створення цінності для всіх стейкхолдерів.	Переорієнтація цілей бізнесу: від прибутку до стійкого добробуту всіх учасників системи (працівників, громад, довкілля, держав).	Інтеграція ESG-підходів: у стратегічне планування, звітність, інвестування. Створення загальноприйнятих систем вимірювання: через ініціативу <i>Measuring Stakeholder Capitalism</i> (WEF, 2021), яка запропонувала Stakeholder Capitalism Metrics. Підвищення ролі нефінансової звітності: у формуванні репутації, рейтингу та доступу до капіталу.

Джерело: складено автором

тоді компанії почали впроваджувати мапування стейкхолдерів, матриці впливу, механізми зворотного зв'язку – тобто відбувалася операціоналізація концепції.

Наступний етап – інституціоналізація теорії (з 2000-х років) – засвідчив перехід до формалізованих стандартів та політик: GRI, ISO 26000, SASB, B-Corp, а також появу вимог щодо нефінансової звітності в межах регуляторної політики ЄС. Цей період знаменує собою перехід stakeholder management у площину управлінських практик, що підлягають оцінці, моніторингу та аудиту. Стандартизація через KPI та індикатори стала ключовим кроком до включення стейкхолдерських практик у системи корпоративного контролю.

Нарешті, фаза stakeholder capitalism (після 2020 року), закріплена у Davos Manifesto 2020, продемонструвала кульмінацію цієї еволюції – бізнес дедалі більше визнається як соціальний інститут, що несе відповідальність перед суспільством у широкому сенсі. Основною метою корпорації оголошується створення довгострокової цінності для всіх учасників системи, а не лише прибуток для акціонерів. ESG-критерії, ініціатива WEF щодо вимірювання капіталізму стейкхолдерів (Stakeholder Capitalism Metrics), зростання ваги нефінансової звітності у репутаційному та інвестиційному контексті – все це свідчить про глибоку трансформацію ролі бізнесу у глобальному суспільстві.

Кожен наступний етап – від нормативного обґрунтування до трансформаційного stakeholder capitalism – відображає зростаючу складність викликів глобального розвитку, що вимагає від бізнесу не лише економічної ефективності, а й соціальної відповідальності, прозорості, екологічної чутливості та здатності до довгострокового діалогу з усіма заінтересованими сторонами. У цьому контексті Davos Manifesto 2020 постає як кульмінація і водночас нова відправна точка, яка формалізує стейкхолдерський підхід як ключову парадигму корпоративного лідерства у XXI столітті.

Таким чином, головним результатом еволюції є становлення теорії заінтересованих сторін як міждисциплінарної, етичної, стратегічної та інституціоналізованої основи сучасного управління, що забезпечує відповідальну, сталу та соціально легітимну діяльність організацій.

Stakeholder-менеджмент в Україні перебуває на етапі поступового формування як інституційної практики, що активізувався після 2014 року під впливом процесів децентралізації, цифровізації публічного управління та зростання суспільного запиту на прозорість, участь громадян і соціальну відповідальність бізнесу. Хоча термін «стейкхолдер» наразі прямо не закріплений у національному законодавстві, елементи підходу до управління заінтересованими сторонами поступово інтегруються через

окремі законодавчі ініціативи, політики й стандарти, що створюють основу для міжсекторної взаємодії.

До ключових нормативних документів, які опосередковано підтримують розвиток stakeholder governance, належать Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» (2018), що передбачає обов'язкову участь громадськості у процесах стратегічного планування; Закон «Про публічні консультації» (2023), який вперше системно регулює залучення заінтересованих сторін у формуванні нормативно-правових актів та стратегій; а також постанов Кабінету Міністрів №996 (2010), що закріплює порядок участі громадськості у формуванні державної політики. Окремим напрямом є впровадження CSR-політик та ESG-звітності міжнародними та великими українськими компаніями, зокрема Nestlé, ArcelorMittal, DTEK, що застосовують стандарти нефінансової звітності (GRI, UNGC) із зазначенням процедур ідентифікації та залучення стейкхолдерів. У Національній доповіді зі сталого розвитку (2020) також наголошено на важливості інклюзивного управління і міжсекторної взаємодії як необхідної умови досягнення Цілей сталого розвитку.

На практичному рівні в Україні поширюються численні форми stakeholder management. Серед них варто відзначити громадські бюджети (participatory budgeting), що впроваджуються у понад 100 органах місцевого самоврядування (зокрема в Києві, Львові, Черкасах, Вінниці); публічні консультації у рамках цифрових сервісів Prozorro, Prozorro.Sale та Vulyk, які забезпечують зворотний зв'язок з користувачами, бізнесом, громадськими організаціями та органами влади; практику оприлюднення соціальних та нефінансових звітів провідними компаніями (DTEK, МХП, Укрзалізниця, Нафтогаз), що містять окремі розділи, присвячені взаємодії з громадами, працівниками, екологічними організаціями; а також діяльність платформ багатосторонньої співпраці, таких як e-dem, Donor Platforms і Reform Support Teams, що об'єднують державу, бізнес, експертне середовище й громадян для спільного планування реформ і оцінки їх результатів.

Водночас, розвиток stakeholder-менеджменту в Україні стикається з низкою системних бар'єрів. Основними проблемами залишаються відсутність нормативного визначення поняття «стейкхолдер», формалізм взаємодії, коли консультації та обговорення часто не мають реального впливу на ухвалення рішень, нерівність доступу до участі для вразливих груп, низький рівень інституційної довіри до громадських рад і консультаційних механізмів, обмежене впровадження ESG/CSR-підходів переважно лише у великих або міжнародних компаніях, а також дефіцит фахівців із питань stakeholder governance в органах державної влади.

В умовах воєнного стану стейкхолдер-менеджмент в Україні де-факто виконує критично важливі

функції, що включають координацію з місцевими громадами для забезпечення безперервності діяльності, безпеки персоналу та соціальної допомоги; взаємодію з волонтерами, Збройними силами України та територіальною обороною як елемент реалізації соціального мандату бізнесу; організацію роботи з працівниками в нових умовах, зокрема щодо дистанційної зайнятості, релокації та психологічної підтримки; комунікацію з органами державної влади та донорами для збереження виробництва, доступу до критичної інфраструктури й отримання субсидій; а також підтримку клієнтів і постачальників у ланцюгах створення вартості, з особливим акцентом на стабілізацію локальних ринків.

Можна стверджувати, що стейкхолдер-менеджмент в Україні має розрізнений, але поступально прогресуючий характер, особливо в контексті муніципального врядування, цифрової трансформації, урбаністичних політик та корпоративної звітності. Його подальший розвиток потребує нормативної інституалізації, професіоналізації кадрів та послідовного переходу від формальних механізмів участі до справжнього залучення заінтересованих сторін у стратегічне управління. Активізація участі громад, поширення ESG-інструментів і формування нової архітектури публічного планування створюють передумови для становлення повноцінної системи stakeholder governance як невід'ємного елементу демократичного та стійкого розвитку.

Висновок. Еволюція теорії заінтересованих сторін свідчить про її трансформацію з етичної концепції до глобальної управлінської парадигми, яка визначає нову логіку стратегічного мислення, що ґрунтується на ціннісному підході, інституціоналізації стейкхолдер-взаємодії та інтеграції ESG-принципів у корпоративне управління. Stakeholder capitalism, формалізований у Davos Manifesto 2020, є не лише відповіддю на соціальні, екологічні та інституційні виклики XXI століття, а й інструментом досягнення довгострокової стійкості, соціальної легітимності та репутаційної довіри бізнесу. У контексті України стейкхолдер-менеджмент набуває особливої значущості як механізм стратегічної адаптації в умовах воєнного часу, сприяючи координації з громадами, волонтерами, донорами, державними органами та бізнесом. Водночас вітчизняна практика залишається фрагментованою і вимагає подальшої нормативної конкретизації, інституціоналізації, розширення кадрової спроможності та імплементації інструментів справжньої участі. Розбудова повноцінної системи stakeholder governance в Україні є стратегічною необхідністю для забезпечення посткризового відновлення, інклюзивного розвитку та досягнення Цілей сталого розвитку. Саме це визначає важливість подальших теоретико-методологічних досліджень і впровадження адаптованих моделей стейкхолдерського управління на всіх рівнях соціально-економічної системи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p.
2. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5, № 2. P. 61–75. URL: <https://www.researchgate.net/publication/233735907>
3. Newbould G., Luffman G. *Successful business politics*. London : Gower, 1989. 78 p.
4. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
5. Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
6. Jones T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 2. P. 404–437. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
7. Олексів І. Б., Харчук В. Б. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 2(20). С. 54–60. URL: <https://science.lpnu.ua/.../oleksivkharchuk.pdf>
8. Зубарев Д. В. Організаційно-економічні засади взаємодії стейкхолдерів на будівельних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Харків. нац. ун-т міського госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2021. 229 с.
9. Белоусов В. О. Стейкхолдер-менеджмент як інструмент маркетингової комунікації у сфері фізичної культури і спорту. *Вісник ЛДУФК*. 2015. № 24. С. 15–19. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/.../e2ddac34>
10. Потій О. М. Удосконалення методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах у сфері медичних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-56-11> URL: <https://economyandsociety.in.ua/.../4041>
11. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2020. Вип. 829. С. 52–58.
12. Schwab K. Why we need the 'stakeholder' model for capitalism. World Economic Forum. 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/klaus-schwab-stakeholder-capitalism-manifesto/>
13. World Economic Forum. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism>

REFERENCES

1. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing. 267 p.
2. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/233735907>
3. Newbould, G., & Luffman, G. (1989). *Successful business politics*. London: Gower.

4. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
5. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
6. Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>
7. Oleksiv, I. B., & Kharchuk, V. B. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh urakhuvannia interesiv steikkholderiv. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, (2(20)), 54–60. Available at: <https://science.lpnu.ua/.../oleksivkharchuk.pdf>
8. Zubarev, D. V. (2021). *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady vzaiemodii steikkholderiv na budivelnykh pidpriemstvakh* (Candidate's thesis, KhNUMG im. O. M. Beketova).
9. Bielousov, V. O. (2015). Steikkholder-menedzhment yak instrument marketynhovoї komunikatsii u sferi fizychnoi kultury i sportu. *Visnyk LDUFK*, (24), 15–19. Available at: <https://repository.ldufk.edu.ua/.../e2ddac34>
10. Potoi, O. M. (2023). Udoshkonalennia metodychnoho zabezpechennia upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi steikkholderamy na pidpriemstvakh u sferi medychnykh posluh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56), 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-56-11>
11. Halushka, Z. I. (2020). Stratehichni steikkholder-menedzhment: teoretychna kontseptsii i osoblyvosti zastosuvannia. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika*, (829), 52–58.
12. Schwab, K. (2020, January). Why we need the 'stakeholder' model for capitalism. *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/klaus-schwab-stakeholder-capitalism-manifesto/>
13. World Economic Forum. (2019, December). *Davos Manifesto 2020: The universal purpose of a company in the Fourth Industrial Revolution*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism>

Стаття надійшла: 15.10.2023
Стаття прийнята: 23.11.2023
Стаття опублікована: 28.12.2023