

ЗАЛУЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ

ВЛАСЕНКО Тетяна¹, КОТЕЛЬНИКОВА Юлія²,
ГОРОДЕЦЬКА Тетяна³, ПОМОГАЛОВА Наталія⁴

¹Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>

²Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0001-6271-6213>

Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7350-2624>

Харківський національний університет радіоелектроніки
<https://orcid.org/0009-0000-2251-4342>

Збалансованість інтересів зумовлює ефективну участь усіх зацікавлених сторін у діяльності компанії. Ігнорування інтересів будь-якої групи зацікавлених сторін і незбалансованість їхніх інтересів можуть мати несприятливі наслідки для компанії, такі як втрата працездатних та ефективних співробітників, відтік капіталу та скорочення підтримки акціонерів (учасників), що в результаті призведе до погіршення її фінансового становища та іміджу. Управління зацікавленими сторонами є процесом аналізу та узгодження інтересів для довгострокового розвитку підприємства. Це також процес взаємодії (комунікації) компанії з зацікавленими сторонами, який дозволяє консультуватися, інформувати та пояснювати всім зацікавленим сторонам компанії реалізацію стратегічних планів і їх значення для всіх її учасників. Компанії є частиною економічного, соціального, природного та інформаційного середовища. Щодо цього бізнес-стратегії впливають на велику кількість людей, установ та організацій, які зазвичай є зацікавленими сторонами. Різні групи зацікавлених сторін мають різні пріоритети з урахуванням своїх інтересів, які пов'язані з прибутком, дивідендами, заробітною платою, умовами роботи, можливостями навчання та кар'єри, взаємовигідним партнерством, залученням інвестицій, фінансовою підтримкою бізнес-спільноти та держави, лояльністю, із захистом навколишнього середовища, етичними та моральними проблемами та ін. Тому управління зацікавленими сторонами має вирішальне значення для бізнесу, особливо під час прийняття стратегічних рішень. Принципом ефективного управління є узгодженість (збалансованість) економічних інтересів різних зацікавлених сторін. Конфлікт інтересів зацікавлених сторін виникає, коли прагнення та зусилля із задоволення потреб одних груп зацікавлених сторін ставлять під загрозу очікування та плани інших. Управління стейкхолдерами процес аналізу та узгодження інтересів задля визначення найбільш узгоджених рішень для довгострокового та стійкого розвитку підприємства. Це також процес комунікації, який дозволяє консультуватися, інформувати та пояснювати всім зацікавленим сторонам заплановані та реалізовані стратегічні рішення компанії, їх значення для кожного їхнього представника.

Ключові слова: стейкхолдери, управління, розвиток, організація, карта стейкхолдерів.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-1>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний менеджмент пов'язаний зі складною та динамічною взаємодією різних зацікавлених сторін, що потребує використання системного підходу, заснованого на сукупності різних теорій управління. Підтримка всебічного розуміння та взаємодії стейкхолдерів на всьому ланцюжку створення цінності ще більше ускладнює це завдання, оскільки цілі та завдання зацікавлених сторін на всьому ланцюжку створення цінності можуть змінюватися, бути розмитими, не завжди формалізуються.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder concept) у контексті проектного управління широко розкрита у роботах таких зарубіжних науковців: Р. Е. Фріман [1], Т. А. Кочан і С. А. Рубінштейн [2], Р. К. Мітчелл, Б. Р. Агле, Д. Дж. Вуд [3], Дж. Пост, Л. Престон, С. Сачс [4].

Важливим етапом у розвитку теорії зацікавлених сторін є розроблення Стандарту взаємодії із стейкхолдерами (Accountability Stakeholder Engagement Standard) [5]. Останніми публікаціями, у яких ґрунтовно розглянуто теоретичні аспекти визначення стейкхолдерів підприємства з акцентом на критерії, параметри ідентифікації, а також інструментарій аналізу є роботи вітчизняних і зарубіжних учених [6; 7; 8].

Наразі у літературі немає остаточної згоди щодо термінів і визначень, які використовують для різних стейкхолдерів, пов'язаних з управлінням проектом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті: дослідити вплив залучення стейкхолдерів на ефективність управління проектом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) є одним з найделікатніших і найскладніших завдань, за які братимуться керівники проєктів. Це балансування між різними пріоритетами, мотиваціями та очікуваннями. Але ефективно управління зацікавленими сторонами не можна залишати осторонь: це важливо для «здоров'я» проєкту. Ігнорування ролі зацікавлених сторін – перевірений шлях до катастрофи.

Стейкхолдер – це будь-яка група чи окрема особа, яка може впливати на проєкт або на яку впливає проєкт. Ідея стейкхолдерів у бізнесі була вперше висунута в 1960-х роках, коли теоретики менеджменту почали розуміти, що бізнес стає більшим і складнішим. Відносини між бізнесом і зацікавленою стороною визначалися залежністю, оскільки жоден не міг досягти своїх цілей без підтримки іншого.

Згідно зі стандартом ISO 26000:2010, стейкхолдери – це особи або група осіб, зацікавлених у будь-яких рішеннях або діяльності, пов'язаній з реалізацією проєкту [9]. У п'ятому виданні A Guide to the Project Management Body of Knowledge [10] стейкхолдерами називали осіб, групи або організації, які можуть впливати, на які можуть вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу рішення, дії або результату проєкту. Н. М. Левченко у [7] наводить визначення А. О. Аммарі: стейкхолдери – це будь-які особи або групи осіб, що впливають на діяльність за проєктом або відчують на собі вплив цієї діяльності, а також будь-які особи або групи осіб, які можуть допомогти в розробленні пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності проєкту.

Є низка важливих стратегій, які команди проєкту мають реалізувати, якщо вони хочуть залучити стейкхолдерів до своїх проєктів. Те, як проєктні групи планують і реалізують процес визначення стейкхолдерів і взаємодії з ними від початку проєкту, визначає ступінь прихильності зацікавлених сторін меті проєкту.

У роботі запропоновано підхід до управління стейкхолдерами, який є набагато ширшим за наміром і масштабом. Він визначає, як залучення стейкхолдерів має допомогти працювати над проєктами, і перетворює ці нові знання на реалістичні плани управління змінами. Цей процес також є способом залучення людей до будь-якого проєкту на ранній стадії. Команди проєкту мають спілкуватися з усіма зацікавленими сторонами, знати їхні точки зору та створювати набір дій як частини плану проєкту, які ґрунтуються на справжній динаміці проєкту.

Визначення, що часто використовують дослідники цієї тематики, взяті з [11]:

- стейкхолдер – це особа, група чи організація, яка може вплинути на рішення, діяльність чи результат проєкту, програми чи портфоліо, зазнати впливу чи вважати себе такою, що на неї впливає рішення, діяльність чи результат проєкту, програм;
- управління зацікавленими сторонами – план управління зацікавленими сторонами; є «допоміжним планом» плану управління проєктом, який визначає процеси, процедури, інструменти та методи ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень і виконання проєкту на основі аналізу їхніх потреб, інтересів і потенційного впливу;
- агент – активний ініціатор(и) і рушій(і) змін;
- керівник – головна «функція», що підтримує загальний процес управління змінами та впровадження, включаючи координацію пов'язаних робочих потоків у межах проєкту;
- одержувач – особа, на яку прямо чи опосередковано вплинули (чи можуть вплинути) зміни;
- спонсор – особа або група осіб, яка надає ресурси та підтримує проєкт, програму та несе відповідальність за досягнення успіху.

Проєкт змін, якщо розглядати зверху вниз, починається з того, що виконавчий спонсор просуває проєкт. Прийняття та підтримка змін усіма зацікавленими сторонами, включаючи також тих, хто може не мати прямого контакту з виконавчим спонсором, є важливим. Щоб досягти цього, виконавчий спонсор має заручитися допомогою менеджерів середнього рівня, які мають повноваження легітимізувати зміни за допомогою керівників першого рівня. Коли менеджери середнього рівня підключаються, вони залучають менеджерів першого рівня та повідомляють про мету та значення змін.

Проєктні групи мають визначити зацікавлених сторін на основі їхнього потенціалу, а не лише їх поточної схильності.

Мережі змін представляють потік влади та комунікацій через організацію. Карта зацікавлених сторін описує спосіб, у який зацікавлені сторони фактично взаємодіють один з одним.

Цей підхід спрямований не лише на ідентифікацію основних осіб і груп, але й на активне вирішення стосунків і ролей у проекті, розпізнаючи політичний ландшафт і визначаючи природні лінії взаємодії, які необхідні для успіху програм і проектів. Це «зміщує» мислення від розуміння формальних ієрархічних організаційних структур, у яких відбувається програма чи проект, до розуміння неформальних потоків організації, де дійсно відбуваються зміни (наприклад, зміна мережеских відносин). У табл. 1 наведено деякі відмінності між організаційною структурою та зв'язками, які існують внаслідок проекту змін.

Таблиця 1

Зміщення уваги з організаційних структур на зміну мережеских відносин

Організаційна структура	Зміна мережеских відносин
Ролі та посади призначаються офіційно	Особи можуть мати більшу чи меншу владу
Заздалегідь розроблена корпоративним менеджментом	З часом люди набувають чи втрачають вплив
Видно для всіх в організації	Виявлено через процес залучення людей, які добре знають організацію
Чіткі рівні повноважень призначаються окремим особам	Представляє реальність того, як влада працює в організації

Процес, описаний тут, можуть використовувати як програмні, так і проектні групи. Цілком ймовірно, що команди програми використовуватимуть його для виявлення важливих поглядів зацікавлених сторін у всій організації, на яку впливає програма. Фокус неминуче буде ієрархічним. Це може стосуватися двох або трьох верхніх рівнів організації. Після завершення цієї роботи команди проекту повинні будуть застосувати процес у своєму конкретному робочому потоці в межах програми.

За проектом можна зробити все правильно, але якщо зацікавлені сторони незадоволені, незадоволені всі. Деякі зацікавлені сторони є просто сторонніми спостерігачами в загальній схемі речей. Інші володіють такою силою, що можуть припинити проект у будь-який момент.

Надійний план управління зацікавленими сторонами дозволяє збалансувати різноманітні потреби та очікування зацікавлених сторін, отримати більше підтримки для проекту та обмежити вплив негативних дій зацікавлених сторін на його успіх.

Створення карти зацікавлених сторін

Відображення зацікавлених сторін має бути динамічним процесом, який дозволяє організаціям графічно представляти всіх зацікавлених сторін, зовнішнє середовище, у якому діє проект, і відносини між зацікавленими сторонами. Потрібно виявити «точки впливу» зацікавлених сторін у проекті, такі як недостатня відданість, неадекватний вплив, відсутність інституційної влади та погана комунікація. Карта допоможе передбачити, як потенційні рекомендації вплинуть на зацікавлених сторін, і чітко визначити того, хто буде залучений до реалізації проекту. Оновлення карти в міру розвитку та еволюції проекту – живий процес, а не одноразова діяльність на початку проекту, який допоможе залучити широке коло учасників проекту та зацікавлених сторін до спільної роботи над створенням справжньої мережі змін.

Аналіз карти зацікавлених сторін

Після того, як карту буде складено, нижче наведено зразок запитань, які команда проекту має опрацювати з людьми, які відвідують сесію картографування зацікавлених сторін:

- ❖ Хто є основними гравцями мережі?
- ❖ Де основні точки тиску або прогалини на цьому етапі проекту?
- ❖ Які основні відносини в мережі?
- ❖ Як будуть здійснювати взаємодію та комунікацію зі спонсорами та реципієнтами?
- ❖ Визначте ділянку зміни, яку потрібно відобразити.
- ❖ Визначте одержувачів, особливо тих, кого зміна найбільше торкнеться. Підтримуйте організацію.

❖ Визначте людей, які забезпечать зміни шляхом планування та виконання впровадження.

- ❖ Визначте агентів (активних прихильників і рушіїв змін).

Коли карта буде складена, важливо почати зображати типи відносин між людьми. Їх слід переглянути після того, як будуть залучені всі зацікавлені сторони, щоб переконатися, що основні відносини зрозумілі. Використовуйте пунктирні лінії для неформальних відносин і безперервні лінії для офіційних відносин.

Визначення пріоритетів для основних стейкхолдерів

Команди проєкту мають переконатись, що кожна зацікавлена сторона чітко визначена, призначена роль і має особистий, конкретний план розвитку його чи її видимих зобов'язань.

Здійснюючи зміни, важливо розуміти, скільки повноважень мають основні зацікавлені сторони, щоб сприяти чи перешкоджати змінам. Коли команда проєкту зрозуміє, яку владу має кожна зацікавлена сторона, наступним кроком стане розуміння їх схильності до проєкту. Щоб досягти цього, команди проєкту можуть використовувати матрицю впливу/зобов'язань, показану на рис. 1, щоб визначити основних стейкхолдерів і окреслити їх пріоритети для планування конкретних дій. Використовуючи «прихильність до змін» як вісь x і «вплив» як вісь y , цю діаграму можна використовувати для полегшення обговорення того, як керувати важливими зацікавленими сторонами. Також можна згрупувати окремих зацікавлених сторін і розробити дії, спрямовані на групу, а не на окремих осіб.

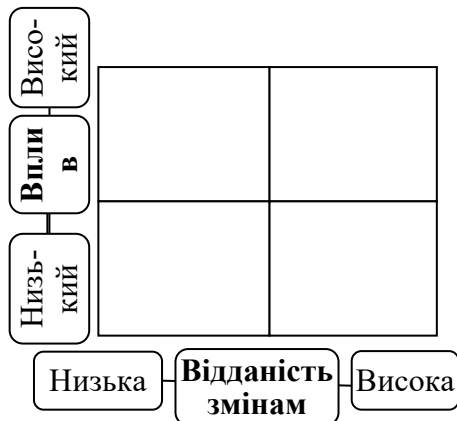


Рис. 1. Матриця впливу/зобов'язань

Деякі підходи до управління зацікавленими сторонами дають мітки чотирьом квадрантам матриці. Команди проєкту мають уникати використання «ярликів» для зацікавлених сторін з трьох причин:

1. Це може бути неповагою до стейкхолдерів. Команда може зв'язуватися, навішуючи ярлики на людей, особливо на тих, хто їм не подобається, але насправді вона моделює невідповідне ставлення, яке не сприяє жодному процесу змін.

2. Класифікуючи зацікавлену сторону як блокувальника, дуже легко створити негативне ставлення до цієї особи. Команди проєкту мають думати про розвиток і підтримку зацікавлених сторін, а не критикувати їх.

3. Якщо негативно налаштовані стейкхолдери дізнаються, що команда проєкту почепила на них такий «ярлик», це посилить їхній опір, а то й зірве весь проєкт.

Таблиця 2

Опис чотирьох квадрантів матриці впливу/зобов'язань

Квадрант	Опис
Низький вплив/низька відданість	Люди в цьому квадранті здебільшого потребують моніторингу. У них мало сили, щоб впливати на події. Небезпека полягає в тому, що команда проєкту неправильно оцінила свій вплив, і вони можуть бути більш стійкими, ніж можна було б очікувати. Люди в цьому квадранті можуть почати більше впливати на зацікавлених сторін, наприклад подаючи їм негативну інформацію.
Команди проєктів з низьким впливом/високою відданістю	Хочуть заохотити цих людей підтримувати, не витрачаючи надто багато енергії. З цими людьми дуже легко проводити багато часу, тому що вони підтримують проєкт, але вони мають мало сили, щоб рухатися вперед. Намагайтеся тримати їх у курсі та повідомляти про будь-які хороші новини про проєкт.
Високий вплив/низька відданість	Ці люди потребують зосередженої уваги команди. Командам проєкту потрібні дуже конкретні плани для цих людей. Намір має полягати в тому, щоб переконати їх у більшій відданості змінам. Необхідно розглянути низку тактик. Це особи, яких команди проєкту хочуть залучити до процесу планування, щоб вони зробили внесок у результат проєкту, а потім, сподіваємось, володіли ним.
Високий вплив/Висока відданість	Люди в цьому квадранті надзвичайно цінні для проєкту. Команди проєкту мають залучити їхню підтримку та зробити все можливе, щоб зробити цю підтримку видимою для інших людей. Вони мають приділяти постійну увагу тому, щоб переконатися, що їхні зобов'язання зберігаються. Людям у цьому квадранті дуже легко відволіктися на інші проблеми або повірити, що вони зробили достатньо для впровадження та підтримки змін.

План розвитку для зацікавлених сторін

Як зазначалося вище, життєво важливо мати плани розвитку для основних стейкхолдерів. Вони є важливою частиною плану управління зацікавленими сторонами. Це допоміжний «план» плану управління проєктом, який визначає процеси, процедури, інструменти та методи ефективного залучення зацікавлених сторін до прийняття та виконання проєктних рішень на основі аналізу їхніх потреб, інтересів і потенційного впливу.

План розвитку – це конкретний індивідуальний план, який визначає кроки, які будуть зроблені, щоб допомогти зацікавленій стороні взяти участь у проекті та підтримати його. Рекомендується завжди розглядати кожну зацікавлену сторону як одержувача. Використовуйте різні доступні оцінки зацікавлених сторін, щоб допомогти визначити ризики та конкретні особисті проблеми.

Такі плани використовують проектні групи як спосіб сформулювати кроки до створення зобов'язань, а потім певним чином підтримати їх.

Існує чотири стратегії формування прихильності зацікавлених сторін.

- **Залучення:** найкращий спосіб залучення зацікавлених сторін – це участь. Якщо зацікавлені сторони відчують себе частиною процесу прийняття рішень, їхня відданість змінам швидко зростатиме.
- **Переконання:** якщо залучення не працює або неможливе, наступним методом є спроба вплинути на зацікавлену сторону щодо переваг і вимог змін.
- **Нагорода:** якщо попередні два методи не працюють, наступним варіантом є винагорода. Це означає надання зацікавленій стороні стимулу – фінансового чи іншого – взяти на себе зобов'язання щодо змін.
- **Ізоляція:** якщо наведена вище тактика не приносить результатів, можливо, доведеться обійти тих зацікавлених сторін, які працюють проти змін. Це може означати призначення зацікавленої сторони на іншу посаду або усунення відповідальності та повноважень щодо бізнес-результатів, на які вплинула зміна. Очевидно, що це має бути погоджено та впроваджено найвищим спонсором.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Керівництво зацікавлених сторін має більше зосереджуватися на залученні, щоб перевести проекти від встановлення до впровадження. Управління стейкхолдерами має бути менш зосередженим на ієрархії та водночас має враховувати мінливу природу організацій. Проекти слід починати з передумови, що визначення кола стейкхолдерів і взаємодія з ними в послідовний та організований спосіб покращить успіх проекту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010. 276 p.
2. Kochan T.A., Rubinstein C.A. Toward a Stake holder theory of the firm: the Saturn partnership. Organization Science. 2000. Vol. 11 (4). Pp. 367–386.
3. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review, 1997. Vol. 22 (4). Pp. 853–886
4. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California. 2002. 376 p
5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2015. 40 p. [URL:https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf](https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf)
6. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1 (87). С. 9–16
7. Левченко Н.М. Стейкхолдер аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес простору. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств / за ред. Ткаченка А.М. Запоріжжя: ЗНТУ. 2019. 220 с
8. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка і суспільство, 2017. Випуск 12. С. 348–353
9. Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2017. 32 p. [On line]. URL: http://iso26000.info/wpcontent/uploads/2017/02/ISO26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf
10. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard ANSI/PMI08 001 2012. Fifth edition. USA: Project Management Institute, 2013. 589 p

11. Managing Change in Organizations: A Practice Guide (PMI, 2013a)

REFERENCES:

1. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010. 276 r.
2. Kochan T.A., Rubinstein S.A. Toward a Stake holder theory of the firm: the Saturn partnership. Organization Science. 2000. Vol. 11 (4). Pr. 367–386.
3. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. The Academy of Management Review, 1997. Vol. 22 (4). Pr. 853–886
4. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational We alth. Stanford University Press, California. 2002. 376 r
5. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. 2015. 40 p. URL:https://www.accountability.org/wpcontent/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
6. Herasymenko Yu.V. Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriumstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt. Visnyk ZHDTU. 2019. № 1 (87). S. 9–16
7. Levchenko N.M. Steikkholder analiz yak instrument efektyvnogo upravlinnia proiektamy v umovakh intehratsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes prostoru. Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy pidpriumstv / za red. Tkachenka A.M. Zaporizhzhia: ZNTU. 2019. 220 s
8. Smachylo V.V., Kolmakova O.M., Kolomiets Yu.V. Protседura analizu steikkholderiv pidpriumstva. Ekonomika i suspilstvo, 2017. Vypusk 12. S. 348–353
9. Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility and OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2017. 32 r. [On line]. URL: http://iso26000.info/wpcontent/uploads/2017/02/ISOt26000_and_OECD_Guidelines_MNE_PPO_v1.pdf
10. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®) guide: Approved American National Standard ANSI/PMI08 001 2012. Fifth edition. USA: Project Management Institute, 2013. 589 r
11. Managing Change in Organizations: A Practice Guide (PMI, 2013a)

ENGAGEMENT OF STAKEHOLDERS FOR SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT

VLASENKO Tetiana¹, KOTELNIKOVA Iuliia¹, GORODETSKA Tetiana², POMOHALOVA Nataliia³

¹ Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

² State Biotechnological University

³ Kharkiv National University of Radio Electronics

The balance of interests determines the effective participation of all interested parties in the company's activities. Ignoring the interests of any group of stakeholders and the imbalance of their claims can have adverse consequences for the company, such as the loss of capable and efficient employees, capital outflow, and reduced support of shareholders (participants), which will ultimately lead to a deterioration of its financial position and image. Stakeholder management is the process of analyzing and coordinating interests for the enterprise's long-term development. It is also a process of interaction (communication) of the company with stakeholders, which allows it to consult, inform, and explain to all interested parties the implementation of strategic plans and their significance for all its participants.

Companies comprise the economic, social, natural, and information environment. In this regard, business strategies affect many people, institutions, and organizations, which are usually stakeholders. Different groups of stakeholders have other priorities, considering their interests, which are related to profits, dividends, wages, working conditions, training and career opportunities, mutually beneficial partnerships, attracting investments, financial support of the business community and the state, loyalty, with environmental protection, ethical and moral problems, etc. Stakeholder management is, therefore, critical to business, especially when making strategic decisions. The principle of effective management is the consistency (balance) of the economic interests of various interested parties. A conflict of interest occurs when the aspirations and efforts to satisfy one stakeholder group's needs jeopardize others' expectations and plans. Stakeholder management is the process of analyzing and coordinating interests to determine the most consistent solutions for the long-term and sustainable development of the enterprise. It is also a communication process that allows you to consult, inform, and explain to all interested parties the company's planned and implemented strategic decisions and their meaning for each of their representatives.

Keywords: stakeholders, management, development, organization, stakeholder map.