

Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях

П. Г. ПЕРЕРВАⁱ, Т. О. КОБЕЛЕВАⁱⁱ, О. П. КОСЕНКОⁱⁱⁱ, В. М. КОБЕЛЕВА^{iv},
В. О. МАТРОСОВА^v

У статті доведено, що актуальним напрямком ефективного управління підприємством є використання менеджментом мережевої концепції організації виробничо-комерційної діяльності, в основі якої лежить теорія стейкхолдерів. Цей напрямок наукових досліджень широко обговорюється в зарубіжних економічних виданнях, де вже накопичилася значна кількість інноваційних розробок та пропозицій. Для вітчизняних промислових підприємств є надзвичайно важливим дослідження, узагальнення та використання зарубіжного досвіду в сфері стейкхолдерівської теорії.

Метою дослідження є дослідження методів обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління відносинами зі стейкхолдерами на засадах вартісного підходу, визначення та групування стейкхолдерів промислових підприємств з врахуванням їх інтересів. Досягнення поставленої мети здійснено з використанням концептуального підходу до формування загальної вартості, яка включає вартість промислового підприємства і вартість його стейкхолдерів, які сумісно створюють загальний внесок даного економічного утворення в досягнення суспільства в цілому. Пропонований підхід позитивно відрізняється від наявних в теорії стейкхолдерів концептуальних положень і може бути покладений в основу теоретичних положень управління взаємозв'язками промислового підприємства з своїми стейкхолдерами на засадах вартісного підходу.

Впровадження запропонованого підходу дозволяє промислового підприємству здійснювати ранжування стейкхолдерів за вартісною ознакою, аналізувати динаміку структури і параметрів потоків матеріальних та фінансових ресурсів підприємства та його стейкхолдерів.

Ключові слова: стейкхолдери, вартість, потоки ресурсів, класифікація, взаємовідносини, алгоритм, промислові підприємства

УДК 338.24

JEL коди: M10, L14, G32

ⁱ Перерва Петро Григорович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

ⁱⁱ Кобелева Тетяна Олександрівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

ⁱⁱⁱ Косенко Олександра Петрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

^{iv} Кобелев Валерій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

^v Матросова Вікторія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Вступ. Важливим аспектом сталого розвитку промислових підприємств є задоволення вимог їх ключових стейкхолдерів. У зв'язку з цією концепцією, цілі підприємств повинні бути набагато ширше, ніж прагнення отримати якомога більший прибуток, вони повинні враховувати не тільки інтереси власників, але і набагато більш широкого кола зацікавлених сторін [8]. Для реалізації цих цілей, перш за все, необхідно виявити коло конкретних зацікавлених сторін стейкхолдерів. У будь-якого підприємств їх може бути величезна кількість, всі вимоги яких воно не в змозі задовольнити в зв'язку з обмеженістю наявних ресурсів. Тому слід особливо виявляти найбільш значущі, ключові зацікавлені сторони, які можуть чинити серйозний вплив на діяльність підприємства [17]. Таким чином, на підприємстві будуть сконцентровані сили на задоволення вимог найважливіших груп стейкхолдерів. Для реалізації даного завдання необхідні відповідні методи, які дозволять класифікувати стейкхолдерів з тих чи інших пріоритетів. На наш погляд, для досягнення цієї мети необхідно перш за все детально розглянути, проаналізувати та дослідити досвід кращих підприємств за межами України та розробити відповідні методичні підходи та рекомендації до його впровадження в практику роботи вітчизняних промислових підприємств.

Важливість і актуальність цієї задачі також вимагає проведення відповідних наукових досліджень, вироблення методичних підходів і науково обґрунтованих рекомендацій, використання яких дозволить істотно підвищити рівень ефективності процесів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Одним з найбільш актуальних напрямків ефективного управління підприємством, на думку авторів, є використання менеджментом мережевої концепції організації виробничо-комерційної діяльності, в основі якої лежить теорія стейкхолдерів [10, 29, 30]. Дана теорія дозволяє обґрунтувати необхідність взаємодії та вигідного для всіх учасників співробітництва основних учасників бізнес-діяльності, спрямованої на перспективний стійкий розвиток підприємства з реальними передумовами на роль фундаментальної основи нової концепції організації управління підприємством.

Актуальність проведення наукових досліджень в даній сфері підтверджується також тим, що корпоративні відносини на промисловому підприємстві виявляють надмірну обережність при виробленні та використанні інноваційних принципів менеджменту [1, 11, 29]. Причиною такого стану, на наш погляд, є, зокрема, і той факт, що наукове обґрунтування ефективності використання теорії стейкхолдерів в роботі промислових підприємств сьогодні ще розроблено не в належній мірі [7, 19]. Тому важливим і актуальним є комплексне дослідження, здатне вдосконалити деякі сформульовані в даний час теоретичні положення в працездатні практичні інструменти, що дозволяють забезпечувати підприємству досягнення його головної стратегічної мети – максимізації вартості при повному задоволенні потреб і потреб своїх стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія і практика управління стейкхолдерами, на відміну від вітчизняного наукового відтворення в науковій економічній літературі, знайшла своє широке відображення в значній кількості наукових досліджень та публікацій. Вже майже чверть сторіччя зарубіжні дослідники широко відтворюють наукові розробки щодо удосконалення та розвитку економічної сутності стейкхолдерів, розвитку вартісної теорії менеджменту стейкхолдерів на промислових підприємствах. До найбільш авторитетних зарубіжних авторів слід віднести Л. Берна і Д. Валкера [1], Т. Дональдсона і Л. Престона [4, 5], Р. Фрімена [7, 8], А. Лане і Б. Девіна [15], П. Льове, З. Ірані і Д. Едварса [16], С. Оландера [20],

С. Оландера та А. Ландіна [21], Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакса [27], Дж. Турнепурнера і С. Вейла [27, 35], Дж. Янга [35] та ін.

Суттєва увага зазначеними дослідниками приділяється розгляду особливостей створення економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA), ринкової доданої вартості (Market Value Added – MVA), рентабельності інвестицій за грошовими потоками (Cash Flow Return on Investment – CFROI), грошової доданої вартості (Cash Value Added – CVA), акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added – SVA), доданої вартості для стейкхолдерів (Stakeholder Value Added – STVA). У вартісно-орієнтованому менеджменті підприємствами фундаментально-стейкхолдерська додана вартість виступає новою керованою вартістю, на максимізацію якої повинні бути спрямовані зусилля топ-менеджерів. Тому в наявних працях вищезазначених науковців рідко розглядається проблематика формування саме фундаментально-стейкхолдерської доданої вартості. На сьогодні дослідниками не розроблені рекомендації щодо створення фундаментальностей стейкхолдерської вартості, не досліджені напрямки формування даної вартості у взаємозв'язку з отриманням грошового результату діяльності промислових підприємств і трансформацією вкладеного капіталу, не визначено склад і зміст доходів та витрат в ході створення фундаментальностей стейкхолдерської доданої вартості як грошового результату діяльності промислових підприємств, не надано відповідної аргументації на предмет послідовності формування цієї вартості в даних економічних умовах. Всі ці питання в значно більшій мірі висвітлено та розкрито в зарубіжних наукових публікаціях. Тому актуальним та важливим представляється проведення детального аналізу зарубіжних публікацій по даній темі.

Мета статті полягає в детальному розгляді існуючих в зарубіжних дослідженнях сутності стейкхолдерів як економічної категорії, розвитку теорії менеджменту стейкхолдерів на промислових підприємствах та адаптації світових наукових напрацювань до практики виробничо-господарської діяльності вітчизняної промисловості.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети в статті використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, системний аналіз, метод аналогій, дроблення та синтезу.

Результати дослідження. Наявні дослідження та наукові публікації свідчать про те, що у виробничо-підприємницькій діяльності промислових підприємств теорія стейкхолдерів в цей час займає важливе місце. Не дивлячись на наявність певної кількості наукових праць з питань економіки зацікавлених сторін [10, 29, 30], проблема управління відносинами зі стейкхолдерами на засадах вартісного підходу в цих роботах спеціально не розглядалася. Окремі роботи, присвячені осмисленню ефективності використання теорії стейкхолдерів, по суті, є новаторськими, але розглядають лише окремі складові цієї теорії, і ще не містять альтернативних підходів [11, 15, 18, 20, 33].

У світовій практиці промислові підприємства застосовують різні методичні підходи, які дозволяють, по-перше, оцінювати комерційні можливості різних сторін інноваційного продукту, по-друге, компенсувати недоліки кожного з існуючих методів. Дослідженнями проблем оцінки комерційного (ринкового) потенціалу інноваційних технологій займалися відомі іноземні та вітчизняні вчені-економісти. Термін «стейкхолдери» є базовим у теорії зацікавлених сторін. Дефініція «стейкхолдери» було введено в науковий обіг на рівні стратегічного менеджменту промислового підприємства, що можна вважати першим етапом в еволюції цього поняття. Вперше термін «стейкхолдер» був запропонований в 1984 році Р. Е. Фріменом [7], автором

теоретичного обґрунтування взаємовідносин підприємства з зацікавленими сторонами (stakeholder approach). Саме тоді в 1984 р. з'явилася праця Р. Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» як повномасштабна та розгорнута стейкхолдерська теорія [7]. Дослідником запропоновано змістовне наповнення поняття «стейкхолдер», яке і сьогодні є важливим та актуальним, відповідно з яким це «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» [7]. В подальшому значно розширили суть цього поняття Т. Дональдсон і Л. Престон [4], які характеризували стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» [4]. На наш погляд, такого роду визначення не дозволяє пояснити той факт, коли особа, яка не має відношення до стейкхолдерів, не піддається відповідним ризикам, але може отримати відповідну вигоду від своїх взаємовідносин з даним підприємством. Це зауваження в певній мірі було усунено у наступному визначенні цих же авторів, згідно якого стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони відчувають або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» [4]. В своїх подальших дослідженнях Л. Престон доповнив надані раніше пропозиції наступним чином: «особи та групи, які мають користь тільки тоді, коли підприємство в цілому понесе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в його діях» [4].

Визначені проблеми зумовлюють необхідність пошуку і переосмислення підходів до управління підприємствами промислової сфери, що враховують вартісний підхід та особливості вартісних взаємовідносин між різними групами стейкхолдерів.

Безперечно зацікавленість в наявних публікаціях проявляється до виявлення видів стейкхолдерів, їх класифікації та ранжування (оцінювання) стейкхолдерів.

Виявлення стейкхолдерів і робота з ними є одним з інструментів, який дозволяє підвищувати ділову репутацію бізнесу, капіталізацію підприємства встановити ефективні і збалансовані відносини з усіма зацікавленими особами. На початку робіт на цій стадії слід з'ясувати наявність / відсутність системи стейкхолдер-менеджменту на підприємстві, а якщо на ньому здійснюється управління відносинами зі стейкхолдерами, тоді в першу чергу необхідно встановити яка мета цього управління і на якому рівні розвитку вона знаходиться. Потім визначаються групи людей, здатних впливати на бізнес або окремий проект підприємства, складається докладний перелік стейкхолдерів на плановий період. Особлива увага приділяється виявленню наявності негативного або позитивного впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємства в операційному та стратегічному розрізах Збирається додаткова інформація, на основі якої здійснюється угруповання стейкхолдерів (за методом моделі Мітчелла або іншої моделі типологізації стейкхолдерів) і формується їх перелік.

Для визначення переліку зацікавлених сторін зарубіжні автори рекомендують скласти карту стейкхолдерів, з огляду на основні групи стейкхолдерів на виробничо-комерційному рівні (рис. 1).

Одним з популярних інструментів оцінювання рівня взаємовпливу та залежності бізнесу і стейкхолдерів є модель Р. Мітчела, Б. Альби та В. Воода [17], розроблена у Вищій школі бізнесу ім. Каца Університету Піттсбурга. В цій моделі відображені класифікація та напрями оцінки стейкхолдерів. Відповідно до даної моделі стейкхолдери можуть різною мірою володіти трьома наступними класифікаційними атрибутами: влада (power), легітимність або законність (legitimacy), актуальність або терміновість (urgency).



Рис. 1. Коло найбільш важливих для підприємства стейкхолдерів
 Джерело: розроблено авторами

Атрибут «влада» автори моделі трактують, як здатність стейкхолдери отримати бажаний результат від бізнесу, використовуючи ресурс примусу, фінансові ресурси і символічні (емоційні) ресурси. Тобто, стейкхолдер володіє атрибутом «влада» в тій мірі, в якій він здатний застосувати силу, фінанси і емоції у взаємодії з бізнесом. Атрибут «легітимність» в даній моделі трактується її авторами досить широко. Тому, на наш погляд, під легітимністю слід розуміти ступінь відповідності юридичним нормам і нормам моралі, прийнятим в конкретному суспільстві, інтересів стейкхолдери щодо бізнесу. Атрибут «актуальність» дозволяє надати динаміку даної моделі. Даний атрибут характеризує відносини між бізнесом і стейкхолдерами з точки зору їх невідкладності. Тобто, як терміново вимагають задоволення інтереси конкретного стейкхолдери. В залежності від наявності в стейкхолдера одного, двох або трьох атрибутів, він відноситься до однієї з класифікаційних груп (табл.1).

Таблиця 1
 Класифікація стейкхолдерів промислового підприємства згідно моделі Р. Мітчела,
 Б. Альби та В. Воода

Наявність атрибуту	Група стейкхолдерів	Приклад стейкхолдера
Влада	Пасивні (потенційні)	Звільнені працівники, які можуть надавати відгуки про підприємство
Легітимність (законність)	Контрольовані	Некомерційні структури, об'єкти спонсорської діяльності
Терміновість (актуальність)	Вимагаючі	Одиночні акції протесту проти діяльності підприємства

Таблиця 1 (продовження)

Влада та легітимність	Домінуючі	Наглядова рада, профспілки
Легітимність та терміновість	Небезпечні	Саботаж співробітників, терорист, організовані страйкарі
Влада та терміновість	Залежні	Місцеве співтовариство, природоохоронні організації
Влада, легітимність та терміновість	Визначаючі	Акціонери, органи державної влади

Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Модель Р. Мітчела, Б. Альби та В. Воода (табл.1) дозволяє групувати і певним чином ранжувати стейкхолдерів тільки за поведінковим підходом, визначивши наявність у них відповідних класифікаційних атрибутів (влада, легітимність, актуальність). Такий підхід дозволяє приймати більш-менш обґрунтовані управлінські рішення щодо взаємодії бізнесу підприємства і його стейкхолдерів.

Для підвищення ступеню обґрунтованості та ефективності рішень менеджменту підприємства, на наш погляд, конче необхідно враховувати вартісну складову взаємовідносин зацікавлених сторін. Вартісні або матеріальні відносини лежать в основі бізнесу в усіх причетних до нього сторін і без врахування цього фактору не можливо приймати в достатній мірі обґрунтовані управлінські рішення.

Складність процесів управління взаємовідносинами підприємства та його стейкхолдерів призводить до природної необхідності розробки та застосування адекватних методів, прийомів і моделей для ефективного вирішення цієї проблеми.

Проведені дослідження свідчать про те, що для вирішення поставленої задачі теорія та практика стейкхолдерів, в залежності від напрямку та тематики досліджень, включає в себе три основні підходи – дескриптивний (описовий), інструментальний і нормативний [9]. Представники дескриптивного напрямку роблять акцент на виявленні характеристик, притаманних тій чи іншій зацікавленій стороні і поясненні способів і методів управління ними, призводять кейс стаді. Серед авторів даного підходу можна згадати Р. Фрімена [7, 8], Т. Дональдсона і Л. Престона [4, 5], С. Оландера [20], С. Оландера та А. Ландіна [21] та інших. Прихильники інструментального підходу, такі як Дж. Турнепурнер і С. Вейл [27, 35], Л. Берн і Д. Валкер [1], П. Льове, З. Ірані і Д. Едварс [16] та інші, фокусуються на дослідженні впливу застосування теорії стейкхолдерів на досягнення цілей організації. Вчені, які дотримуються нормативного підходу, концентрують увагу на розробці рекомендацій щодо того, як потрібно враховувати етичні, моральні та філософські аспекти в теорії стейкхолдерів. Серед авторів даного дослідницького напрямку можна виділити А. Лане і Б. Девін [15], Дж. Янг [35] та інших.

У міру накопичення знань і досвіду досліджень щодо розвитку та удосконалення теорії стейкхолдерів стосовно підприємства в цілому, для досягнення його стратегічних цілей, отримав розвиток прикладний напрямок в менеджменті підприємства. Поняття «зацікавлені сторони» було спочатку привнесено в менеджмент для функціональної області – управління комунікаціями зі стейкхолдерами. На вході для розробки плану комунікацій першим кроком повинно стати виявлення всіх зацікавлених сторін як всередині підприємства, так і за його межами. Таким чином, теорія стейкхолдерів

отримала розвиток в менеджменті підприємства, що можна вважати другим етапом еволюціонування поняття «зацікавлені сторони».

У контексті даного напрямку в різний час різними авторами розглядалися окремі аспекти, такі як важливість врахування інтересів стейкхолдерів, зв'язок їх з критеріями успіху і невдач проекту, класифікація зацікавлених сторін, розробка спеціалізованих методів та інструментів. Черговою сходинкою розвитку теорії стейкхолдерів стосовно менеджменту підприємства можна вважати зміну акценту з «управління» (stakeholder management) зацікавленими сторонами на «залучення» (stakeholder engagement). Це пов'язано з тим, що серед зацікавлених сторін на підприємстві є учасники з сильним впливом, що приймають основні рішення на стратегічному та тактичному рівнях, такі, наприклад, як інвестор, замовник, регулюючі органи, держава. Менеджер підприємства, здійснюючи функції керівництва, не завжди може впливати на сильних стейкхолдерів, від яких залежить фінансування, ринковий успіх, політичні та інші рішення. Фактично, впливові стейкхолдери в певній мірі самі приймають рішення по конкретному підприємству, і управляти ними практично дуже складно. У той же час, їх інтереси, очікування і вимоги повинні бути враховані менеджером промислового підприємства. Саме тому в останні роки набув поширення термін «залучення стейкхолдерів» замість «управління стейкхолдерами» [29].

Це призводить до необхідності виділити четверту стадію в розвитку дефініції «стейкхолдери» в сучасному менеджменту підприємства (рис. 2).

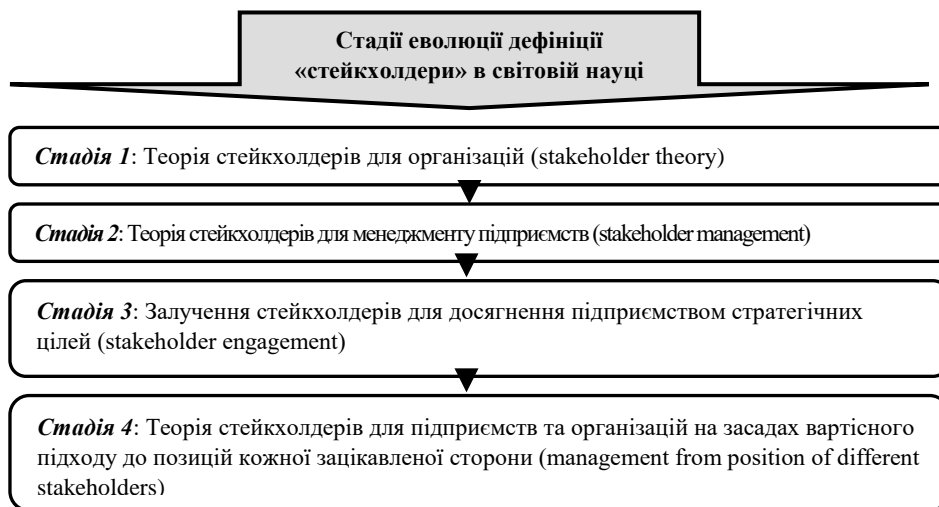


Рис.2. Стадії зміни (еволюції) дефініції «стейкхолдери»

Джерело: розроблено авторами

До наявних на цей час трьох стадій змін (рис. 2) пропонується вести четверту стадія, сутність якої ми пов'язуємо з управлінням стейкхолдерами промислового підприємства на засадах вартісного підходу.

Проведений аналіз досліджень з управління відносинами зі стейкхолдерами та їх ранжування свідчить про наявність двох основних методів їх проведення: емпіричного (описового) та пояснювального (концептуального). На нашу думку, на емпіричному

рівні в більшій мірі присутнє чуттєве пізнання, раціональний аспект тут має місце, але має другорядне значення. Тому об'єкт дослідження відтворюється переважно зі сторони зовнішніх проявів та зв'язків, які доступні чуттєвому пізнанню. Збирання вихідних даних (фактів), їх первинний опис, систематизація, узагальнення – основні характеристики емпіричного пізнання. В рамках емпіричного методу проведено дослідження динаміки показників, які характеризують важливість кожного зі стейкхолдерів для успішної виробничо-комерційної діяльності підприємства. В рамках концептуального підходу проведено теоретичне обґрунтування можливості використання потоків матеріальних та грошових ресурсів для визначення вартісного вкладу стейкхолдерів в загальний результат роботи підприємства, а також вкладу підприємства в досягнення своїх стейкхолдерів.

Поєднання в дослідженнях з управління відносинами зі стейкхолдерами емпіричного та концептуального підходів здійснюється на основі комплексного, системного методу. Даний метод позитивно відрізняється від існуючих методів, які використовуються іншими авторами. По-перше, він розглядає вартість підприємства як суму вартостей, які формуються зацікавленими сторонами, що дозволяє бачити їх повноправними партнерами організації. По-друге, на відміну від неокласичної економічної теорії, яка визнає вартості стейкхолдерів рівними нулю [3], а також від підходів Ф. Фігге і С. Шалтергера [6], Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакса [27], системний метод виділяє їх як самостійну категорію і тим самим більш коректно описує навколишню для підприємства дійсність. По-третє, він виявляє між зазначеними елементами сукупної вартості природні і стабільні взаємозв'язки, що дозволяють повному поглянути на можливості менеджерів в управлінні зв'язками підприємства та його стейкхолдерів, які є тісно взаємопов'язаними, а не ізольованими і тим більше не суперечать один одному, як це представляється в концептуальних положеннях теорії управління на засадах вартості (valuebased management, VBM).

Висновки та напрямки подальших досліджень. В статті обґрунтовано та доведено, що економіко-управлінський зміст категорії «стейкхолдери промислових підприємств» необхідно та доцільно розглядати через призму функціонування фізичних та (або) юридичних осіб або групи осіб, що взаємодіють у промисловій сфері на основі стратегічних та діючих потоків матеріальних та фінансових ресурсів та визначаються функціональними, результуючими, структурними, процесними, стратегічними, комплексними ознаками, взаємовідносини яких мають певний рівень ризику і загроз. Саме таке твердження дозволяє сформулювати наукову гіпотезу про те, що стейкхолдери забезпечують формування ресурсно-вартісних відносин у промисловій сфері, здійснення фінансового контролю і відповідних розрахунків, які в повній мірі забезпечені матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами. Це вимагає формування та використання стратегічного інструментарію, створення теоретико-методологічних засад задля забезпечення ефективного управління промислового підприємства своїми зв'язками з різного роду стейкхолдерами на засадах вартісного підходу.

Обґрунтовано концептуальний підхід до формування загальної вартості, яка включає вартість промислового підприємства і вартості його зацікавлених сторін, які сумісно створюють загальний внесок даного економічного утворення в досягнення суспільства в цілому. Пропонований підхід позитивно відрізняється від наявних в теорії стейкхолдерів концептуальних положень і може бути покладений в основу теоретичних

положень управління взаємозв'язками промислового підприємства з своїми стейкхолдерами на засадах вартісного підходу.

Література

1. Bourne, L. Visualizing and mapping stakeholder influence [Електронний ресурс] / L. Bourne, D. H. T. Walker // *Management Decision*. – Vol. 43. – No. 5. – 2005. – P. 649–660. – Режим доступу : <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
2. Bourne, L. Project relationship management and the stakeholder circle. Doctor of Project Management [Електронний ресурс] / L. Bourne // RMIT University. – 2005. Режим доступу : <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
3. Charreaux, G. Corporate Governance: Stakeholder value versus Shareholder value [Електронний ресурс] / G. Charreaux, P. Desbrieres // *Finance Controle Strategie*. – No. 1. – 1996. – P. 17–46. Режим доступу : <https://doi.org/10.1023/A:1013060105433>
4. Donaldson, T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications [Електронний ресурс] / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – No. 1. – 1997. – P. 65–66. Режим доступу : <https://www.jstor.org/stable/258887>
5. Donaldson, T. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications [Електронний ресурс] / T. Donaldson, L. Preston // *The Academy of Management Review*. – Vol. 20. – No. 1. – 1995. – P. 65–91. Режим доступу : <https://www.jstor.org/stable/258887>
6. Figge, F. What is Stakeholder Value? [Електронний ресурс] / F. Figge, S. Schaltegger // *Developing a Catchphrase into a Benchmarking Tool*. Lneburg/Geneva/Paris: University of Lneburg/Pictet/ in association with United Nations Environment Program (UNEP). – 2000. – 57 p. Режим доступу : http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/03-0downloadversion.pdf
7. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Електронний ресурс] / R. E. Freeman // Pitman Publishing, Boston, MA. – 1984. Режим доступу : <https://www.worldcat.org/title/strategic-management-a-stakeholder-approach/oclc/9685996>
8. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Електронний ресурс] / R. E. Freeman // Cambridge University Press. – 2010. Режим доступу : <https://www.cambridge.org/gb/academic/subjects/management/business-ethics/strategic-management-stakeholder-approach?format=PB&isbn=9780521151740>
9. Gelrud, Ya. D. Methodology for creating an information and analytical project management system based on a complex of mathematical models for the functioning of stakeholders: thesis ... Doctor of Technical Sciences [Електронний ресурс] / Ya. D. Gelrud. – Chelyabinsk. – 2015. – 355 p. Режим доступу : dissertat.com/content/metodologiya-sozdaniya-informatsionno-analiticheskoi-sistemy-upravleniya-proektami-na-osnove
10. Grushina, S. V. Collaboration by design: Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines [Електронний ресурс] / Grushina, S. V. // *Organization & Environment*. – No. 30(4). – 2017. – P. 366–385. Режим доступу : <https://doi.org/10.1177/1086026616681612>
11. Kelanti, M. Stakeholder analysis in software-intensive systems development [Електронний ресурс] / M. Kelanti // University of Oulu, Finland. – October 10. 2016. Режим доступу : <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526213682.pdf>
12. Kobieliyeva, T. A. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies [Електронний ресурс] / T. A. Kobieliyeva, P. G. Pererva, A. P. Kosenko, M. M. Tkachev, N. P. Tkacheva // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики університет банківської справи*. – 2018. – P. 405–413. Режим доступу : <https://doi.org/10.18371/fcap.v2i23.121920>
13. Pererva, P. G. Technology transfer / P. G. Pererva, G. Kocziszky, D. Szakaly, M. Veres Somosi. – Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». – 2012. – 668 p.
14. Kosenko, A. V. Innovative compliance of technology to combat corruption. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds [Електронний ресурс] / A. V. Kosenko, P. G. Pererva, M. M. Tkachev, V. M. Kobieliyev // Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. –

2018. – P. 285–295. Режим доступу : <https://www.docdroid.net/K1VmNip/book-final-22726769.pdf>
15. Lane, A. B. Operationalizing stakeholder engagement in CSR: A process approach [Електронний ресурс] / A. B. Lane, B. Devin // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – No. 25(3). – 2018. – P. 267–280. Режим доступу : <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
 16. Love, P. E. D. Industry-centric benchmarking of information technology benefits, costs and risks for small-to-medium sized enterprises in construction [Електронний ресурс] / P. E. D. Love, Z. Irani, D. J. Edwards // Automation in Construction. – Vol. 13. – No. 4. – 2004. – P. 507–524. Режим доступу : <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2004.02.002>
 17. Mitchell, R. K. Assessing stakeholder interests in prosperity and cultural well-being (Appendix A) [Електронний ресурс] / R. K. Mitchell // Masters in our own house: The path to prosperity and cultural well-being: Skeena Native Development Society. – 2003. – P. 161–183. Режим доступу : <https://www.ronaldmitchell.org/publications/app.pdf>
 18. Moratis, L., Brandt, S. Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI - based stakeholder engagement disclosures of European firms [Електронний ресурс] / L. Moratis, S. Brandt // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – No. 24(4). – 2017. – P. 312–325. Режим доступу : <https://doi.org/10.1002/csr.1408>
 19. Noland, J. Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management [Електронний ресурс] / J. Noland, R. Phillips // International Journal of Management Reviews, No. 12(1). – 2010. – P. 39–49. Режим доступу : <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
 20. Olander, S. External Stakeholder Analysis in Construction Project Management Doctoral Dissertation [Електронний ресурс] / S. Olander. – Lund University. – 2006. – 76 p. Режим доступу : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.728&rep=rep1&type=pdf>
 21. Olander, S. A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process [Електронний ресурс] / S. Olander, A. Landin // Construction Management and Economics. – Vol. 26. – No. 6. – 2008. – P. 553–561. Режим доступу : <https://doi.org/10.1080/01446190701821810>
 22. Pererva, P. G. Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation [Електронний ресурс] / P. G. Pererva, T. A. Kobielieva, M. M. Tkachev, N. P. Tkacheva // Marketing and Management of Innovations, No. 3. – 2017. – P. 79–86. Режим доступу : <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-08>
 23. Pererva, P. G. Compliance program [Електронний ресурс] / P. G. Pererva, G. Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov, Miskolc : NTU «KhPI». – 2019. – 689 p. Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41505/1/Book_2019_Pererva_Komplaiens_programma.pdf [in Russian].
 24. Pererva P. Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleg Besprozvannykh, Viktoriia Tiutlikova, Viktoriia Kovalova, Olga Kudina, Oleksandr Dorokhov // TEM Journal, 8(2). – 2019. – P. 454–461. Режим доступу : [10.18421/TEM82-19](https://doi.org/10.18421/TEM82-19)
 25. Pererva P. Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises [Електронний ресурс] / Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskyi // Problems and Perspectives in Management. – Vol. 16, No. 1. – 2018. – P. 124–132. Режим доступу : [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
 26. Перерва, П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / П. Г. Перерва, Н. М. Побережна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – № 2. – 2012. – С. 191–198. Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2012/2/191-198>
 27. Post, J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth [Електронний ресурс] / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // Stanford University Press. – 2002. – 320 p. Режим доступу : <https://www.amazon.es/Redefining-Corporation-Stakeholder-Management-Organizational/dp/080474310X>

28. *Preston, L. E.* Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom [Электронный ресурс] / L. E. Preston, Boards // Corporate Governance: an International Review. – Vol.11. – No. 3 – 2004. – 151 p. Режим доступа : <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071>
29. *Прохоров, К. О.* Управление стоимостью компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон как управленческая инновация [Электронный ресурс] / К. О. Прохоров // Ярославль: ЯГУ. – 2011. – 27 с. Режим доступа : <http://elar.uni Yar.ac.ru/jspui/handle/123456789/2693>
30. *Selezneva, L. Y.* Development of modern entrepreneurship: competition and cooperation [Электронный ресурс] / L. Y. Selezneva // European Research Studies Journal. – Т. 20. – № 3В. – 2017. – P. 539–547. Режим доступа : <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxy2017i3bp539-547.html>
31. *Svendsen, A.* The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relations [Электронный ресурс] / A. Svendsen – San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers – 1998. Режим доступа : <https://www.amazon.com/Stakeholder-Strategy-Profiting-Collaborative-Relationships/dp/1576750477>
32. *Pererva, P. G.* Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation [Электронный ресурс] / P. G. Pererva, A. P. Kosenko, T. A. Kobielieva, N. P. Tkacheva, M. M. Tkachev // Marketing and Management of Innovations – No. 4. – 2017. – P. 67–74. Режим доступа : <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-06>
33. *Velychko, V.* Theoretical and methodological approaches to the definition of stakeholders of construction companies: characteristics and rationale [Электронный ресурс] / V. Velychko // Conference proceedings Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica. Stuttgart. – 2020. – P. 37–38. Режим доступа : <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.13>
34. *Vilanova, L.* Neither shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their short term salient stakeholder? / L. Vilanova // European Management Journal. – No. 25 (2) – 2007. – P. 146–162.
35. *Yang, J.* Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects [Электронный ресурс] / J. Yang, G. Q. Shen, M. Ho, D. S. Drew, A. P. C. Chan // Journal of Civil Engineering and Management. – No. 15(4). – 2009. – P. 337–348. Режим доступа : <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>

Отримано 18.01.2021 р.

Mechanism of Economic Regulation, 2021, № 1, 55–69

ISSN 1726–8699 (print)

Development of the Theory of Cost Management of Stakeholders of the Enterprise in Foreign Researches

PETRO G. PERERVA*,
TETIANA O. KOBELEVA**,
OLEKSANDRA P. KOSENKO***,
VALERII M. KOBELEV****,
VIKTORIYA O. MATROSOVA*****

* *Dr. (Economics), Professor, Head of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», ORCID:0000-0002-6256-9329, st. Kirpicheva, 2, Kharkov, 61002, Ukraine, phone: 00-380-679-401681, e-mail: pgpererva@gmail.com*

****** *Dr. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», ORCID: 0000-0001-6618-0380, st. Kirpicheva, 2, Kharkov, 61002, Ukraine, phone: 00-380-974-685645, тел.097-468-56-45, e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com*

******* *Dr. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», ORCID: 0000-0002-4028-7697, st. Kirpicheva, 2, Kharkov, 61002, Ukraine, phone: 00-380-974-685645, e-mail: kosenkoalexandra1@gmail.com*

******** *C.Sc. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», ORCID: 0000-0002-6256-9329, st. Kirpicheva, 2, Kharkov, 61002, Ukraine, phone: 00-380-973-787278, e-mail: v.n.kobelev@gmail.com*

********* *C.Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», ORCID:0000-0002-6256-9329, st. Kirpicheva, 2, Kharkov, 61002, Ukraine, phone: 00-380-677-717253, e-mail: vm4323@gmail.com*

Manuscript received 18 January, 2021

This article proves that the actual direction of effective enterprise management is the use of network management concept of production and commercial activities, which is based on the theory of stakeholders. This area of research is widely discussed in foreign economic publications, where a significant number of innovative developments and proposals have already accumulated. Research, generalization and use of foreign experience in the field of stakeholder theory are extremely important for domestic industrial enterprises.

The purpose of the study is to study the methods of substantiation of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for managing relations with stakeholders on the basis of a cost approach, identification and grouping of stakeholders of industrial enterprises taking into account their interests. Achieving this goal is carried out using a conceptual approach to the formation of total value, which includes the value of the industrial enterprise and the value of its stakeholders, who jointly create the overall contribution of this economic entity in achieving society as a whole. The proposed approach differs positively from the conceptual provisions available in the theory of stakeholders and can be based on the theoretical provisions of managing the relationship of an industrial enterprise with its stakeholders on the basis of a cost approach.

The implementation of the proposed approach allows an industrial enterprise to rank stakeholders by value, analyze the dynamics of the structure and parameters of flows of material and financial resources of the enterprise and its stakeholders.

Keywords: stakeholders, cost, resource flows, classification, relationships, algorithm, industrial enterprises

JEL Classification M10, L14, G32

Figures: 2; Tables 1; References: 35

Language of the article: Ukrainian

References

1. Bourne, L. & Walker, D. H. T. (2005). Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
2. Bourne, L. (2005). Project relationship management and the stakeholder circle. Doctor of Project Management, RMIT University. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/17538370810846450>
3. Charreaux, G. & Desbrieres, P. (1996). Corporate Governance: Stakeholder value versus Shareholder value. *Finance Controle Strategie*, 1, 17–46. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/A:1013060105433>
4. Donaldson, T. & Preston, L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1, 65–66. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/258887>
5. Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258887>
6. Figge, F. & Schaltegger, S. (2000). What is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into a Benchmarking Tool. Lneburg/Geneva/Paris: University of Lneburg/Pictet/ in association with United Nations Environment Program (UNEP), 57 p. Retrieved from http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/03-0downloadversion.pdf
7. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Pitman Publishing*, Boston, MA. Retrieved from <https://www.worldcat.org/title/strategic-management-a-stakeholder-approach/oclc/9685996>
8. Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge University Press*. Retrieved from <https://www.cambridge.org/gb/academic/subjects/management/business-ethics/strategic-management-stakeholder-approach?format=PB&isbn=9780521151740>
9. Gelrud, Ya. D. (2015). Methodology for creating an information and analytical project management system based on a complex of mathematical models for the functioning of stakeholders: thesis ... Doctor of Technical Sciences. Chelyabinsk, 355 p. Retrieved from [dissercat.com/content/metodologiya-sozdaniya-informatsionno-analiticheskoi-sistemy-upravleniya-proektami-na-osnove](https://www.worldcat.org/content/metodologiya-sozdaniya-informatsionno-analiticheskoi-sistemy-upravleniya-proektami-na-osnove)
10. Grushina, S. V. (2017). Collaboration by design: Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines. *Organization & Environment*, 30(4), 366–385. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1086026616681612>
11. Kelanti, M. (2016). Stakeholder analysis in software-intensive systems development. University of Oulu, Finland, October 10. Retrieved from <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526213682.pdf>
12. Pererva, P. G., Kobieliya, T. A., Kosenko, A. P., Tkachev, M. M. & Tkacheva, N. P. (2018). Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 405–413. Retrieved from <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121920>
13. Pererva, P. G., Kocziszky, G., Szakaly, D. & Veres Somosi, M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 668 p. Retrieved from [D:/041D043E04320430044F%20043F0430043F043A0430/Book_2012_Pererva_Technology_transfer%20\(2\).pdf](D:/041D043E04320430044F%20043F0430043F043A0430/Book_2012_Pererva_Technology_transfer%20(2).pdf)
14. Kosenko, A. V., Pererva, P. G., Tkachev, M. M. & Kobieliya, V. M. (2018). Innovative compliance of technology to combat corruption. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds. *Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement*, 285–295. Retrieved from <https://www.docdroid.net/K1VmNip/book-final-22726769.pdf>
15. Lane, A. B. & Devin, B. (2018). Operationalizing stakeholder engagement in CSR: A process approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267–280. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
16. Love, P. E. D., Irani, Z. & Edwards, D. J. (2004). Industry-centric benchmarking of information technology benefits, costs and risks for small-to-medium sized enterprises in construction. *Automation in Construction*, 13(4), 507–524. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2004.02.002>

17. Mitchell, R. K. (2003). Assessing stakeholder interests in prosperity and cultural well-being (Appendix A). Masters in our own house: The path to prosperity and cultural well-being: Skeena Native Development Society, p. 161–183. Retrieved from <https://www.ronaldmitchell.org/publications/app.pdf>
18. Moratis, L. & Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based stakeholder engagement disclosures of European firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 312–325. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/csr.1408>
19. Noland, J. & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39–49. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
20. Olander, S. (2006). External Stakeholder Analysis in Construction Project Management Doctoral Dissertation, September, Lund University, 76 p. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.728&rep=rep1&type=pdf>
21. Olander, S. & Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process, *Construction Management and Economics*, 26 (6), 553–561. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/01446190701821810>
22. Pererva, P. G., Kobieliyeva, T. A., Tkachev, M. M. & Tkacheva (2017). Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 79–86. Retrieved from <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-08>
23. Pererva, P. G., Kocziszky, G., Veres Somosi M. (2019). Compliance program. Kharkov, Miskolc : NTU «KhPI», 689 p. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41505/1/Book_2019_Pererva_Komplaiens_programma.pdf
24. Petro Pererva, Oleg Besprozvannykh, Viktoriia Tiutlikova, Viktoriia Kovalova, Olga Kudina, Oleksandr Dorokhov (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. *TEM Journal*, 8(2), 454–461. Retrieved from 10.18421/TEM82-19
25. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliyev, Andrii Kosenko, Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (1), 124–132. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
26. Poberezhna, N. M., Pererva, P. G. (2012). Vyznachennya yefektivnosti vikoristannya virobnychogo potentsialu mashinobudivnogo pidpriemstva. *Marketing i menedzhment innovatsiy*, 2, 191–198. Retrieved from <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2012/2/191-198> [in Ukrainian].
27. Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. *Stanford University Press*. 320 p. Retrieved from <https://www.amazon.es/Redefining-Corporation-Stakeholder-Management-Organizational/dp/080474310X>
28. Preston, L., (2004). Boards & Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*, 11 (3), 151 p. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071>
29. Prokhorov, K. O. (2011). Upravleniye stoimostyu kompanii na osnove soglasovannogo vzaimodeystviya zainteresovannykh storon kak upravlencheskaya innovatsiya [Management of the company's value on the basis of coordinated interaction of stakeholders as a management innovation] Yaroslavl: YSU, 27 p. Retrieved from <http://elar.uniyar.ac.ru/jspui/handle/123456789/2693> [in Russian].
30. Selezneva, L. Y. (2017). Development of modern entrepreneurship: competition and cooperation. *European Research Studies Journal*, 20 (3B), 539–547. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxxy2017i3bp539-547.html>
31. Svendsen, A. (1998). The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relations. San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers. Retrieved from

- <https://www.amazon.com/Stakeholder-Strategy-Profiting-Collaborative-Relationships/dp/1576750477>
32. Pererva, P. G., Kosenko, A. P., Kobieliava, T. A. & Tkacheva, N. P., Tkachev, M. M. (2017). Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 67–74. Retrieved from <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-06>
 33. Velychko, V. (2020). Theoretical and methodological approaches to the definition of stakeholders of construction companies: characteristics and rationale. *Conference proceedings Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*. Stuttgart, 37–38. Retrieved from <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.13>
 34. Vilanova, L. (2007). Neither shareholder nor stakeholder management: What happens when firms are run for their short-term salient stakeholder? *European Management Journal*, 25(2), 146–162.
 35. Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. & Chan, A. P. C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348. Retrieved from <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>