

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-154>

УДК 338.4

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

## IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL PROVISION OF STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN MEDICAL SERVICES ENTERPRISES

Потій Олександр Олександрович  
аспірант,

ННІ «Каразінська школа бізнесу»,  
ХНУ ім. В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9754-9240>

Potii Oleksandr

V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена актуальній проблемі формування методичного забезпечення для удосконалення роботи підприємств критичної галузі охорони здоров'я. Мета статті полягає у розробці комплексної системи методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг з урахуванням його основних етапів та концептуальних положень щодо реалізації такого управління. Методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу та синтезу, графічний метод. Результати дослідження: визначено послідовність етапів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємств сфери медичних послуг; обґрунтовано сукупність методів та методичних підходів, які можуть бути використані на кожному з зазначених етапів; сформовано систему методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами з урахуванням концептуальних положень та етапів такого управління. Практична цінність наведених у статті результатів полягає у підвищенні ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, оптимізації використання людських і матеріальних ресурсів підприємств та розвитку їх інтелектуального капіталу.

**Ключові слова:** стейкхолдери, підприємства сфери медичних послуг, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, оцінка пріоритетності стейкхолдерів, управління репутацією підприємств, галузь охорони здоров'я.

The article is devoted to the actual problem of the formation of methodological support for the step-by-step implementation of the process of stakeholder relationship management at enterprises in the field of medical services. Considering the fact that the health care industry today is critically important for the reproduction of the country's human resources and potential, the solution to this problem is of particular importance. The purpose of the article is to develop a system of methodological support of stakeholder relationship management at enterprises in the field of medical services, taking into account its main stages and conceptual provisions. Achieving the specified goal is ensured by the use of the following research methods: logical generalization – to justify the sequence and content of the stages of stakeholder relationship management process; analysis and synthesis – for the systematization and grouping of methods and methodical approaches in accordance with the stages and conceptual provisions of stakeholder relationship management in the field of medical services; graphic method – for visual presentation of research results. The results of the study are the following: the sequence of stages of the process of stakeholder relationship management in the field of medical services is determined; a set of methods and methodical approaches that can be used at each of the specified stages is substantiated, taking into account the specifics of enterprises in the field of medical services and the main groups of stakeholders with which they interact; a system of methodological support of stakeholder relationship management was formed, taking into account the conceptual provisions and stages of such management. The practical value of the results presented in the article is that the systematic implementation and use of the developed methodological support at healthcare enterprises will contribute to increasing the effectiveness of interaction with stakeholders, optimizing the use of human and material resources of enterprises and developing their intellectual capital.

**Key words:** stakeholders, healthcare enterprises, management of relations with stakeholders, assessment of priority of stakeholders, management of the reputation of enterprises, health care industry.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Перспективи існування і розвитку України сьогодні в значній мірі залежать не тільки від подій, які відбуваються на політичній арені, не тільки від того, яким чином розвиватимуться військові дії в країні, але й від соціально-економічної політики на всіх рівнях. Особливого значення в сучасних умовах набувають критично важливі галузі економіки, до яких відноситься і галузь охорони здоров'я, основними елементами якої є підприємства сфери медичних послуг (ПСМП). При обмежених ресурсних можливостях і, нажалі, значних руйнуваннях інфраструктури зазначеної галузі вкрай важливим є пошук нових механізмів і підходів щодо підвищення результативності взаємовідносин між всіма зацікавленими сторонами процесу надання медичної допомоги населенню і військовим. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПСМП є тим напрямом, який сприятиме оптимізації використання ресурсів і можливостей, наявних у сучасних лікарень, медичних центрів і інших закладів охорони здоров'я. Таке управління має базуватися на науково обґрунтованому методичному забезпеченні для досягнення реальних практичних результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми взаємодії підприємств зі стейкхолдерами розглядалися у працях відомих науковців. Так, у класичній праці Р. Фрімана покладено основу подальшому розвитку теорії стейкхолдерів та її значенню для функціонування підприємств [1]. Автори Ф. Брідоукс та Дж. Стоелхорст проаналізували еволюцію теорії стейкхолдерів і відзначили, що сучасні тренди її розвитку все більше переходять у площину пошуку конкретних практичних механізмів і розроблення методичного забезпечення для їх впровадження [2]. Тісний зв'язок між стейкхолдер-менеджментом та концепцією соціально-відповідального управління висвітлюється у праці Дж. Ньюстрома та К. Девіс [3]. Роль взаємодії зі стейкхолдерами в процесі прийняття збалансованих управлінських рішень розглядали С. Рейнольдс, Ф. Шульц та Д. Хекман [4]. Прихильниками описативного підходу в межах стейкхолдер-менеджменту розглядалося, що відбулося або відбувається на підприємстві при взаємодії зі стейкхолдерами, які заходи використовують менеджери для врахування потреб стейкхолдерів, як впливають стейкхолдери на оргструктуру підприємства [5–7]. В межах

інструментального підходу науковці вивчали вплив стейкхолдерів на продуктивність та прибутковість підприємства та їх пріоритетність для досягнення стратегічних цілей підприємства [8]. Нормативний підхід передбачає необхідність дотримання легітимних норм і правил при налагодженні взаємовідносин зі стейкхолдерами і прихильники такого підходу висвітлювали результати досліджень у працях [9–11]. Найбільш актуальним на сьогодні є комплексний підхід при розгляді різних проблем імплементації теорії стейкхолдерів.

Проте, недостатньо повно вивченими залишаються галузеві аспекти та специфіка стейкхолдер-менеджменту, в тому числі для підприємств сфери медичних послуг. Для успішного втілення комплексного підходу до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами необхідно не тільки чітко розуміти, які з існуючих методів найкраще підходять для підприємств тієї чи іншої галузі, але й розглядати методичне забезпечення як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї цілісної системи, що актуалізує обрану тему дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у розробці комплексної системи методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг (ПСМП) з урахуванням його основних етапів та концептуальних положень щодо реалізації такого управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичну основу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг складає розроблена автором концепція, основні положення якої полягають у такому [12]: положення 1: сталий розвиток підприємств сфери медичних послуг можливий при активній взаємодії зі стейкхолдерами, а також при розробленні системи методичних підходів і методичного забезпечення управління взаємовідносинами з ними; положення 2: принципи і функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ПСМП мають певні особливості, обумовлені специфікою цих послуг, військовими діями в Україні та цілями стійкого розвитку на всіх економічних рівнях; положення 3: налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами та встановлення з ними інтеграційних зв'язків сприяє формуванню інтелектуального капіталу ПСМП; положення 4: управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами сприяє систематизації бізнес-про-

цесів підприємства галузі медичних послуг, і навпаки, бізнес-процеси визначають успішність взаємодії зі стейкхолдерами; положення 5: залучення стейкхолдерів сприяє удосконалення якості медичних послуг; положення 6: роль і структура стейкхолдерів ПСМП змінюється в умовах невизначеності; положення 7: проактивне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами системно впливає на діяльність ПСМП та визначає напрями його удосконалення; положення 8: формування системи комплексного методичного забезпечення, яка базується на методологічних засадах теорій стейкхолдерів та сталого розвитку, а також специфічних методах та підходах, сприятиме удосконаленню управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ПСМП.

Впровадження та практична реалізація зазначених концептуальних положень можливі за умови наявності чіткого методичного підґрунтя у якості системи методичного забезпечення даної концепції.

З іншого боку, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами представляє собою певний процес, що складається із низки етапів. Для визначення ключових етапів даного процесу у роботі проведено аналіз наукових праць сучасних науковців, а також актуальних стандартів та нормативних документів, що регламентують певні аспекти взаємодії підприємств та стейкхолдерів.

Згідно з міжнародними рекомендаціями та стандартами, а також враховуючи результати досліджень і пропозиції вчених, які розробляли теорію стейкхолдерів і суміжні теорії управління, можна виокремити такі основні етапи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами та їх залучення [13–14]:

- визначення усього переліку стейкхолдерів, з якими взаємодіє ПСМП;

- обґрунтування рівня пріоритетності стейкхолдерів на основі оцінки їх впливу на досягнення стратегічних цілей і прибутковості підприємства, на імідж підприємства, якість його послуг, кваліфікацію персоналу та організацію бізнес-процесів;

- оцінювання інтенсивності і рівня взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у порівнянні з рівнями їх пріоритетності для підприємства;

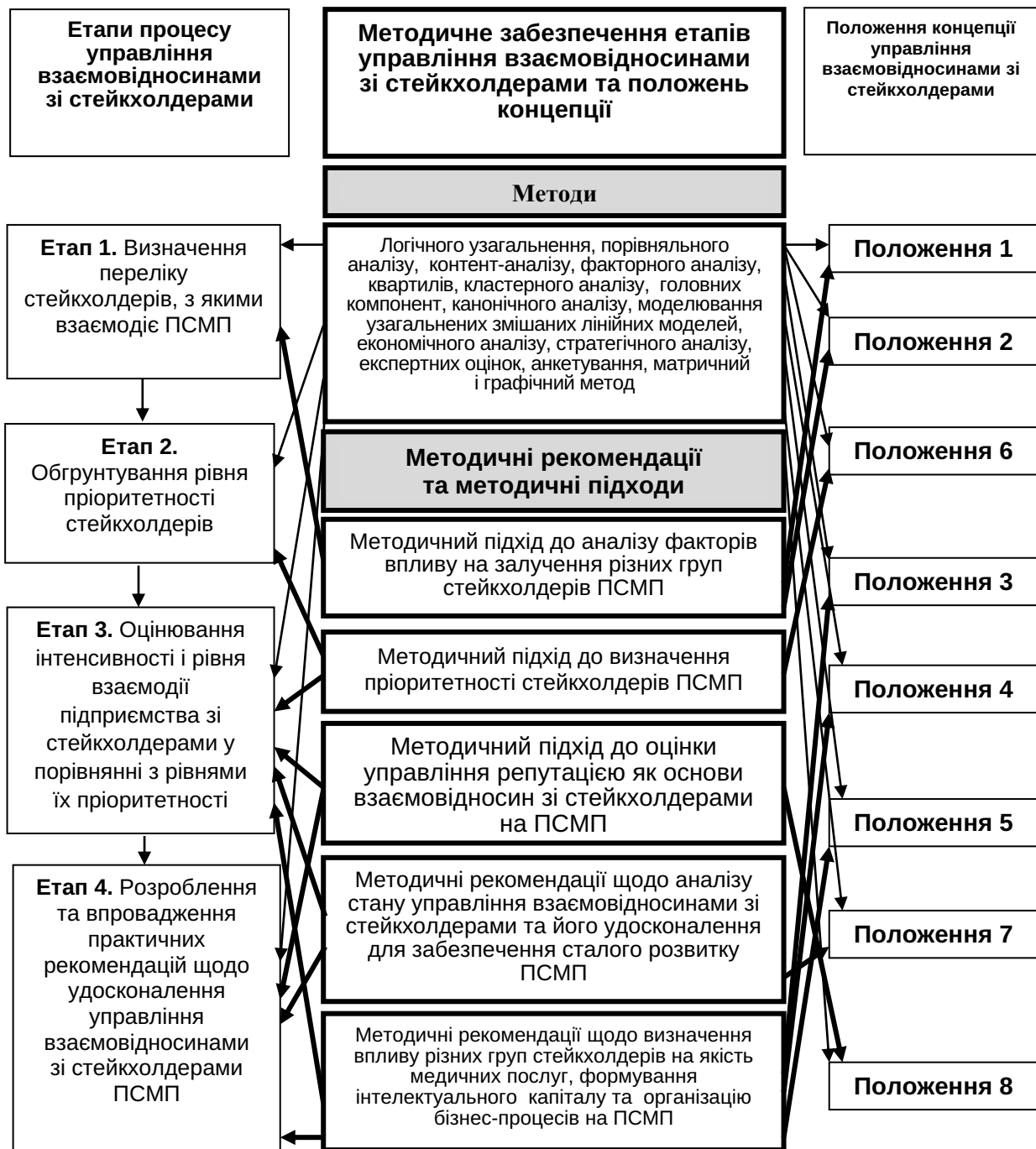
- розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ПСМП. На рис. 1 наведено сукупність методів і підходів, які використані у роботі для обґрунтування положень концепції, розглянутої у першому

розділі, а також їх зв'язок з основними етапами управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Доцільно більш детально розглянути ці етапи та методичне забезпечення, що використовується на кожному з них.

Перший етап реалізації заснований на усвідомленні необхідності залучення стейкхолдерів і розробці підходів до управління взаємовідносинами з ними на підприємствах медичної сфери (положення 1), а також на розумінні принципів і функцій управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (положення 2). Обґрунтування цих положень базується на використанні методів логічного узагальнення та порівняльного аналізу для визначення основних функцій стейкхолдерів при взаємодії з підприємствами; методів контент-аналізу і факторного аналізу для визначення факторів, що впливають на залучення стейкхолдерів, і методу кватилів для обґрунтування важливості цих факторів. Автором розроблено методичний підхід до аналізу впливу різних груп стейкхолдерів на підприємства медичної галузі як елемент системи методичного забезпечення [15].

Другий етап передбачає обґрунтування пріоритетності стейкхолдерів. Основою для визначення пріоритетності може виступати оцінка впливу стейкхолдерів на досягнення стратегічних цілей і прибутковості підприємства, а також на формування його іміджу (положення 6 і 7). Додатково необхідно проводити оцінку впливу стейкхолдерів на формування інтелектуального капіталу підприємства, зокрема людського капіталу (положення 3), на організацію бізнес-процесів (положення 4) та на якість медичних послуг (положення 5). Для обґрунтування цих положень і реалізації другого етапу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами доцільно використовувати такі методи: кластерний аналіз для визначення кількості та складу кластерів підприємств за оцінками пріоритетності різних груп стейкхолдерів; моделювання узагальнених змішаних лінійних моделей для виявлення залежностей між впливом різних груп стейкхолдерів на якість медичних послуг, накопичення інтелектуального капіталу та організацію бізнес-процесів на підприємстві та обґрунтування пріоритетних стейкхолдерів за кожним видом впливу. Визначення переліку груп стейкхолдерів, що найбільше впливають на репутацію підприємств, доцільно засновувати на використанні методу головних компонент та метод нечіткої логіки для розрахунку



**Рис. 1. Система методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами ПСМП відповідно до його етапів та концептуальних положень**

*Джерело : розроблено автором*

інтегральних репутаційних індексів. Матричний метод застосовується для побудови репутаційної матриці. Таким чином, на даному етапі рекомендовано методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів [16].

На третьому етапі здійснюється оцінка інтенсивності та рівня взаємодії підприємств зі стейкхолдерами. З огляду на комплексний синергетичний та взаємний вплив між стейк-

холдерами і підприємством, а також важливість різних напрямів управління цим впливом (положення 7), логічно використовувати метод економічного аналізу із застосуванням збалансованої системи показників. Основним методичним підґрунтям цього етапу є методичні рекомендації щодо аналізу стану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами з урахуванням економічних, соціальних та

екологічних показників і напрямків діяльності підприємства, а також методичний підхід до оцінки стану управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами в медичних підприємствах [17]. Частково на цьому етапі використовується методичний підхід

щодо визначення пріоритетності стейкхолдерів, як і на попередньому етапі.

Четвертий етап процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами передбачає, по-перше, формування єдиної системи методичного забезпечення, а по-друге, впро-

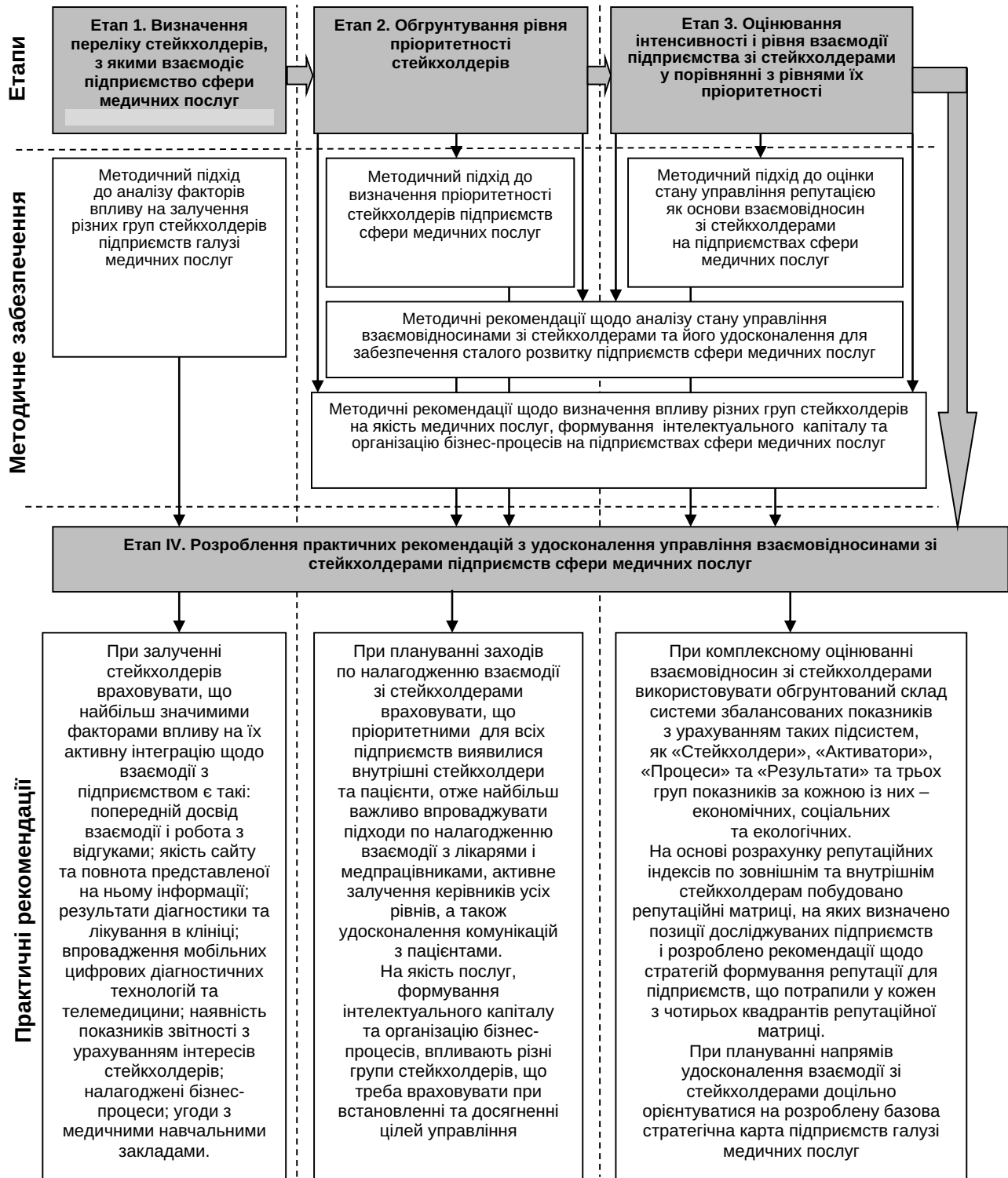


Рис. 2. Узагальнені практичні рекомендації як результат розробленої системи методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в сфері медичних послуг

Джерело: розроблено автором

вадження всіх практичних заходів, розроблених у зазначених вище методичних підходах і рекомендаціях.

Додатково до переліку зазначених вище методів, доцільно використовувати експертний метод (метод експертних оцінок) і графічний метод, які застосовуються на всіх етапах, але для вирішення різних завдань.

Таким чином, сформована у роботі система методичного забезпечення виконує роль методологічного підґрунтя для реалізації основних етапів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а також обґрунтування положень концепції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПСМП.

На рис 2. наведено описані елементи системи методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПСМП, а також їх зв'язок із практичними рекомендаціями щодо удосконалення такого управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У статті проведено аналіз теоретичних і практичних підходів до організації і управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на ПСМП. Розроблено систему методичного забезпечення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами в сфері медичних послуг, яка охоплює всі методи, методичні підходи та рекомендації, відповідно до запропонованих автором концептуальних положень та етапів управління, обґрунтованих у роботі. Ця система є комплексом інструментів, що створюють методичне підґрунтя для удосконалення процесів залучення та взаємодії зі стейкхолдерами в сфері медичних послуг. Перспективи подальших досліджень полягають у конкретизації та ретельному обґрунтуванні практичних рекомендацій на тактичному рівні управління щодо підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами галузі охорони здоров'я.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston et al.: Pitman, 1984. 315 p
2. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*. 2022. Vol. 20(4). P. 797–809. DOI: doi.org/10.1177/14761270221127628
3. Newstrom J. W., Davis K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Irwin, 2002. 534 p.
4. Reynolds S. J., Schultz F. C., Hekman D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*. 2006. № 64. pp. 285–301. DOI 10.1007/s10551-005-5493-2
5. Argandoña A. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*. 1998. № 17. P. 1093–1102.
6. Dawkins J, Lewis S. CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*. № 44 (2/3). P. 185–193.
7. Cragg W, Greenbaum A. Reasoning about responsibilities: mining company managers on what stakeholders are owed. *Journal of Business Ethics*. № 39. P. 319–335.
8. Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 1999. № 5. P. 488–506.
9. Goodpaster K. Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*. 1991. № 1. P. 53–73.
10. Wood D. J., Jones R. E. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 1995. № 3 (3). P. 229–267.
11. Zadek S. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. 2004. № 11. P. 125–132.
12. Меркулова Т. В., Мартиненко М. В., Потій О. О. Концептуальні засади управління розвитком взаємовідносин зі стейкхолдерами в галузі медичних послуг. *Управління розвитком*. 2023. Т. 21. № 2. С. 8–19. URL: <http://doi.org/10.57111/devt/2.2023.08>
13. AA1000 Stakeholders Engagement Standard. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
14. Segarra-Oña M., Peiró-Signes Á., Verma R. Fostering innovation through stakeholders' engagement at the healthcare industry: Tapping the right key. *Health Policy*. 2020. Vol. 124, Issue 8. P. 895–901.
15. Потій О. Визначення впливу стейкхолдерів на різні напрями діяльності підприємств сфери охорони здоров'я. Матеріали II Міжнародної науково-теоретичної конференції «Scientific review of the actual events, achievements and problems», 31.05.2024 (Берлін, Німеччина).
16. Потій О. О. Методичний підхід до визначення пріоритетності стейкхолдерів підприємств сфери медичних послуг. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 389–402 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-389-402](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-389-402)

17. Потій О. О. Методичний підхід до оцінки управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9907>

## REFERENCES:

1. Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston et al.: Pitman, 315 p.
2. Bridoux F., Stoelhorst J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*. Vol. 20(4). P. 797–809. DOI: [doi.org/10.1177/14761270221127628](https://doi.org/10.1177/14761270221127628).
3. Newstrom J. W., Davis K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Irwin, 534 p.
4. Reynolds S. J., Schultz F. C., Hekman D. R. (2006). Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*. № 64. pp. 285–301. DOI 10.1007/s10551-005-5493-2.
5. Argandoña A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*. № 17. P. 1093–1102.
6. Dawkins J, Lewis S. CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*. № 44 (2/3), pp. 185–193.
7. Cragg W, Greenbaum A. Reasoning about responsibilities: mining company managers on what stakeholders are owed. *Journal of Business Ethics*. № 39, pp. 319–335.
8. Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*. № 5, pp. 488–506.
9. Goodpaster K. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*. № 1, pp. 53–73.
10. Wood D. J., Jones R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. № 3 (3), pp. 229–267.
11. Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*. № 11, pp. 125–132.
12. Merkulova T. V., Martynenko M. V., Potii O. O. (2023) Kontseptualni zasady upravlinnia rozvytkom vzaiemovydnozyn zi steikkholderamy v haluzi medychnykh posluh [Conceptual basics of managing the development of relationships with stakeholders in the field of medical services]. *Upravlinnia rozvytkom [Development management]*. T. 21. № 2, pp. 8–19. DOI: <http://doi.org/10.57111/devt/2.2023.08>.
13. AA1000 Stakeholders Engagement Standard. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
14. Marival Segarra-Oña, Ángel Peiró-Signes, Rohit Verma (2020) Fostering innovation through stakeholders' engagement at the healthcare industry: Tapping the right key. *Health Policy*, vol. 124, Issue 8, pp. 895–901. ISSN 0168-8510
15. Potii O. (2024). Vyznachennia vplyvu steikkholderiv na rizni napriamy diialnosti pidpriemstv sfery okhorony zdorovia [Determining the influence of stakeholders on various areas of activity of enterprises in the field of health care]. *Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-teoretychnoi konferentsii «Scientific review of the actual events, achievements and problems» [Determining the influence of stakeholders on various areas of activity of enterprises in the field of health care]* 31.05.2024 (Berlin, Germany).
16. Potii O. O. (2024). Metodychnyi pidkhid do vyznachennia priorytetnosti steikkholderiv pidpriemstv sfery medychnykh posluh [A methodical approach to determining stakeholder priorities of medical service companies]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*. № 5(33), pp. 389–402 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-389-402](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-389-402)
17. Potii O. O. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsinky upravlinnia reputatsiieiu yak osnovy vzaiemovydnozyn zi steikkholderamy na pidpriemstvakh sfery medychnykh posluh [Methodical approach to the assessment of reputation management as the basis of relations with stakeholders at enterprises in the field of medical services]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky" – International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9907>