

УДК 005.96:656.61

Шелест Т.М.,  
ст. викл. кафедри економіки і менеджменту  
Київської державної академії водного  
транспорту ім. Петра-Конашевича Сагайдачного

## ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ НА РИНКУ ПІДГОТОВКИ МОРЯКІВ

Shelest T.M.,  
senior lecturer at the department of economics and management  
Petro Konachevych-Sahaidachnyi  
State Water Transport Academy of Kyiv

## PREREQUISITES FOR APPLYING STAKEHOLDER MANAGEMENT ON THE MARKET FOR TRAINING OF SEAFARERS

**Постановка проблеми.** Недостатній рівень підготовки і відповідальності екіпажів морських суден за статистикою призводить до 70% аварій і катастроф на водному транспорті. Тому судноплавні компанії (СК), набираючи екіпаж судна, приділяють важливе значення рівню його кваліфікації. Для забезпечення якісної підготовки кадрів для СК потрібні значні кошти і постійне оновлення МТБ ВМНЗ. Основну підготовку моряків забезпечують ВМНЗ, проте фінансування на придбання новітнього тренажерного обладнання практично не здійснюється. Тому виникає гостра необхідність у пошуку додаткових джерел залучення коштів на ці потреби. Одним з нових інструментів залучення коштів на підготовку моряків є впровадження інструментів стейкхолдер-менеджменту в діяльність ВМНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення якісної підготовки кадрів для СК, загальнодержавні тенденції приведення системи підготовки морських кадрів у повну відповідність до стандартів міжнародної Конвенції про підготовку, дипломування та несення вахти (ПДНВ) і перспективи економічного та соціального розвитку морського і річкового транспорту висвітлені у доповідях Міюсова М.В. [1], Чавла П. [2]. Необхідність комунікації та управління зацікавленими групами досліджували Йоран Селандер [3], Пек Т.М. [4] та інші.

Аналіз наукових робіт і публікацій цих авторів показав, що питанням впровадження стейкхолдер-менеджменту на ринку підготовки моряків не приділялось достатньої уваги.

**Постановка завдання.** Економічне обґрунтування можливостей впровадження інструментів стейкхолдер-менеджменту у діяльність СК і ВМНЗ в процесі підготовки моряків, з метою отримання синергетичного ефекту від співпраці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До 1990 року в СРСР був створений потужний морський та річковий торговий флот, а також відповідна інфраструктура для перевезення пасажирів, вантажів і виконання необхідних спеціальних операцій на морі і річках. Відповідно була створена і успішно розвивалася система підготовки моряків, яка забезпечувала потреби у кадрах національного флоту і відповідала світовому рівню. На сьогодні в Україні залишилася достатньо розвинута, якісна база підготовки моряків, яка включає:

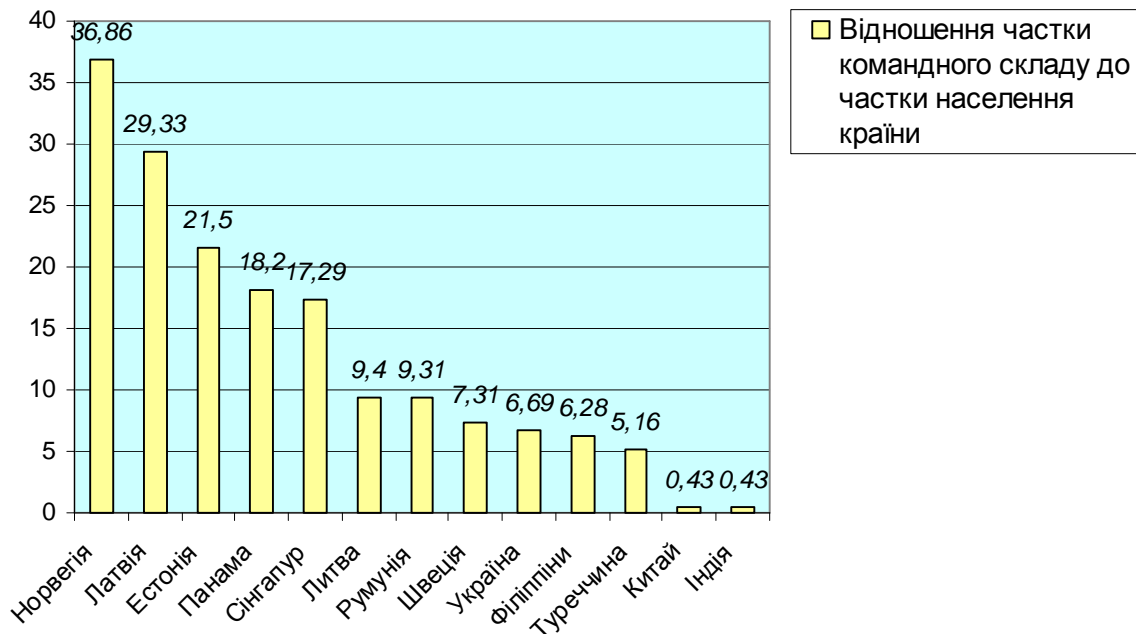
- вищі морські і річкові навчальні заклади для підготовки вищого командного складу судна;
- середні морські навчальні заклади для підготовки молодшого командного складу екіпажів;
- професійно-технічні училища для підготовки рядового складу моряків.

Проте обсяги робіт водотранспортного комплексу України за 1990-2015 роки скоротилися по вантажних перевезеннях майже в 5 разів, пасажирських (з урахуванням місцевих перевезень) – 10 разів. Відповідно таку кількість моряків, яку підготували і готують в Україні, не було можливості працевлаштувати на судна вітчизняного флоту. Дійсно, за останні роки (2012-2014 рр.) порти України переробляли близько 150 млн. т. вантажів на рік, проте вітчизняним флотом перевозилось лише 7-9% цих вантажів, інші перевозились суднами під іноземними прапорами. Пасажирський водний транспорт в Україні практично не працює, він не витримує конкуренцію по відношенню до наземних видів транспорту (по витратам часу і вартості перевезень пасажирів).

Таким чином, склалася ситуація, в якій пропозиція підготовлених моряків в рази перевищувала кількість робочих місць на судах українських компаній. Завдяки якійсій підготовці, моряки знайшли вихід з цього положення шляхом працевлаштування на судах іноземних компаній.

Не дивлячись на скорочення українського флоту в десятки разів, найбільш перспективним для України напрямком праці у морській діяльності залишився ринок підготовки моряків. За останніми статистичними даними міжнародних морських організацій Україна входить в десятку країн світу за

показником, який представляє собою відношення частки командного складу до частки населення країни (рис. 1).



**Рис.1. Кількість моряків командного складу по відношенню до кількості населення %, 2010 р.**

*Джерело: складено автором на основі даних [5]*

Як видно з даних рис. 1, в Україні відношення частки командного складу до частки населення країни складає 6,69 %, за цим показником вона випереджає Філіппіни і Китай, які агресивно ведуть політику експансії поставки екіпажів на судна світового торгового флоту.

Україна є одним з найкрупніших постачальників моряків і входить в п'ятірку країн світу, які постачають "під прапор" командний склад екіпажів суден. Поставки моряків командного складу Україною складають 5,7 % всіх діючих офіцерів світового торгового флоту і 5,4 % - моряки рядового складу.

Таким чином Україна займає лідируючі позиції по поставці моряків на світовий ринок праці. Праця моряків на судах "під прапором" є однією з експортних статей надходження валюти в економіку України. Ці гроші моряки і їх сім'ї використовують на реалізацію своїх потреб на житло, навчання і т.і., тим самим створюючи додатковий імпульс зростання попиту на різні види товарів та послуг на внутрішньому ринку України. Відповідно збільшуються надходження в бюджет України у вигляді сплати ПДВ, акцизного податку і т.і. Завдяки можливості працевлаштування на судах світового торгового флоту забезпечуються робочі місця морякам, валютні надходження та сплата податків в бюджет. Таким чином досягається забезпечення взаємних інтересів сторін:

- моряків – їх працевлаштування, та отримання достойної платні за роботу;
- держави – у вигляді надходжень у бюджет і підтримки іміджу морської країни;
- ВМНЗ – постійно зростаючий контингент завдяки попиту на професію моряка;
- СК– можливість укомплектувати екіпажі суден висококваліфікованими кадрами.

У зв'язку з цим є нагальна потреба підтримки і забезпечення високої якості підготовки моряків відповідно до умов Міжнародної морської організації (англ. International Maritime Organization, IMO) і національних стандартів. СК світу прагнуть мати постійну можливість укомплектування суден кваліфікованими екіпажами і першочерговим в цьому прагненні є підготовка моряків. Основну теоретичну і практичну підготовку забезпечують ВМНЗ. Історично склалось, що діючі українські ВМНЗ дають достатньо високу теоретичну підготовку, проте тренажерно-практична підготовка є проблемою навчального процесу в зв'язку з застарілою МТБ у морських вишах. Це має місце тому, що тренажерне обладнання для практичної підготовки моряків досить дороге. Нами було проведено дослідження, яким тренажерним обладнанням повинні бути забезпечені ВМНЗ на прикладі тренажерної підготовки судноводіїв (стандартний пакет сертифікатів) згідно вимог Конвенції ПДНВ [6] відносно практичної підготовки та наказу Міністерства інфраструктури України від 7.10.2014 №491 [7]. Для досягнення цілей (стандартів), передбачених положеннями правила I/12 Конвенції ПДНВ та розділами А-I/12, В-I/12 Кодексу ПДНВ в тренажерних центрах ВМНЗ повинно бути наступне

тренажерне обладнання (забезпечення). Складений нами перелік основного тренажерного обладнання наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Перелік основних тренажерів, необхідних для забезпечення підготовки судноводіїв на рівні вимог ІМО**

№	Назва тренажерного обладнання	Призначення	Вартість, дол. США
1.	Навігаційний тренажер Navi-Trainer Professional (NTPRO) 4000 і NTPRO 5000.	Ходовий місток. В склад також входить навігаційна інформаційна система з електронними картами (ECDIS) Navi-Sailor 3000. Разом вони дозволяють відпрацьовувати практично всі аспекти, зв'язані з управлінням судном. Призначені для підготовки вахтових офіцерів, старших помічників капітанів і капітанів відповідно до вимог Конвенції ПДНВ.	50 000
2.	Тренажери ГМЗЛБ TGS-4100, TGS 5000	Призначені для підготовки та проведення іспитів операторів. Реалізована в тренажерах програма повністю відповідає Резолюції ІМО А.703 (17) і останнім вимогам Кодексу ПДНВ, забезпечуючи коректну та ефективну роботу всіх підсистем і устаткування ГМЗЛБ в обсязі, викладеному в курсі ІМО 1.25.	22 000
3.	Nevi-Sailor3000 (4000) ECDIS.	Тренажер електронно-картографічної та інформаційної системи, призначений для підготовки вахтових офіцерів, старших помічників капітанів і капітанів.	20 500
4.	LCHS 2000	Тренажери грузобаластних і технологічних операцій на нафтових танкерах, хімовозах і газовозах, призначені для підготовки кваліфікованого персоналу танкерів, здатного виконувати свої функції безпечно і ефективно. Тренажер використовується для вивчення систем танкера в рамках стандартних курсів ІМО 1.01, 1.02, 1.04 і 2.06.	20 000

Джерело: розробка автора

Ці вимоги встановлюють єдині стандарти щодо устаткування, технічних засобів, документації обладнання, вимог до робочих місць інструкторів та слухачів, до інструкторського складу.

Контроль за виконанням зазначених у пункті 1 наказу Мінінфраструктури №491 вимог до підприємств, установ та організацій, що здійснюють підготовку членів екіпажів морських, річкових та маломірних суден забезпечує Державна інспекція України з безпеки на морському та річковому транспорті.

На міжнародному рівні контроль за виконанням вимог ПДНВ країнами-учасницями Конвенції здійснює ІМО. Вона один раз на 5 років організовує перевірку, метою якої є оцінка відповідності міжнародним вимогам систем підготовки моряків країн-учасниць.

В ході дослідження ми розрахували приблизну суму вартості обов'язкових тренажерів, зазначених у наказі №491. Сума вартості всіх необхідних тренажерів і обладнання, якими повинні бути забезпечені тренажерні центри ВМНЗ на прикладі підготовки судноводіїв згідно вимог ІМО, складає 112 500 дол. США. Окрім придбання самих тренажерів, необхідне щорічне оновлення їх версій до актуальних, причому ціни оновлення подібні до вищевказаних в таблиці 1. Зазначені вище суми для ВМНЗ держава не спроможна виділити і, об'єктивно кажучи, не має для цього мотивації. Немає тому, що 80-90% моряків, які проходять підготовку в Україні, йдуть працювати під іноземний прапор. Держава має тільки опосередкований інтерес до системи підготовки моряків, тому питання розвитку ВМНЗ у державних органах не ставиться і відповідно кошти не виділяються.

Одним з напрямків активізації і поповнення джерел забезпечення необхідними коштами ВМНЗ є інструменти стейкхолдер-менеджменту, які використовуються в усьому світі.

Теорію стейкхолдер-менеджменту розробив та представив на розгляд спільноті Р.Е. Фріман у 1984 році. Ця теорія звертає увагу бізнесу на існування всередині та ззовні компанії груп впливу, які необхідно враховувати при здійсненні діяльності. Стейкхолдерів можна розглядати як єдине ціле рівнодіючих інтересів частин, які будуть визначати розвиток організації [8].

Подальший розвиток робота Р.Е. Фрімана отримала в розробці концепції «розширеного підприємства», її автори розглядають відносини із стейкхолдерами як найвагоміший керований актив організації, частина її капіталу [9; 10; 11].

Стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) – є фізичні або юридичні особи, зацікавлені в діяльності та успіху організації. До стейкхолдерів відносять: споживачів, власників, працівників, роботодавців, партнерів по бізнесу, державу та інших учасників господарювання [12].

В наукових колах існують різні підходи до класифікації стейкхолдерів. За ступенем впливу їх поділяють на первинних та вторинних. Первинні стейкхолдери - це суб'єкти, що надають вирішальний вплив на діяльність компанії (споживачі, постачальники, кредитори, партнери). Вторинні стейкхолдери

– це групи суб'єктів, взаємний вплив яких знаходиться в прямій або непрямій залежності від діяльності або рішень зацікавленого підприємства (держава, місцеві органи, суспільство, співтовариства, ЗМІ).

Вчені Ньюбоулд і Луффман (1989) поділяють стейкхолдерів на чотири групи:

- групи впливу, які фінансують організацію (держава, акціонери);
- менеджерська група, яка керує організацією;
- працівники, що працюють в організації;

- економічні партнери (постачальники, споживачі, посередники, зацікавлені фізичні і юридичні особи) [13].

Кожна група стейкхолдерів має інтереси і можливості впливу, які можуть відрізнятись між собою, і відповідно впливати на вектор сформованих завдань. Відносини між стейкхолдерами можуть бути різними: як співпраці, так і конкурентної боротьби. При встановленні організацією цілей необхідно враховувати різносторонність інтересів стейкхолдерів [4].

Модель Менделоу (1991) ґрунтується на класифікації всіх зацікавлених осіб на основі двох змінних – їх інтересів та їх влади:

- зацікавленість стейкхолдера визначається його бажанням впливати на організацію;
- влада стейкхолдера визначається здатністю здійснювати вплив на організацію.

Відповідно до цього, вплив стейкхолдера визначається як добуток влади і зацікавленості (влада x зацікавленість) [14].

Стейкхолдерів поділяють на зовнішніх та внутрішніх в залежності від їх знаходження по відношенню до організації. Зовнішні стейкхолдери включають споживачів, постачальників, партнерів. Внутрішні стейкхолдери включають власників, акціонерів, менеджерів, службовців.

Організації використовують два основних методи побудови відносин із зовнішніми стейкхолдерами. Перший метод ґрунтується на взаємодії зі стейкхолдерами на основі розвитку партнерських відносин. Цей метод переслідує мету побудови таких відносин, щоб показати стейкхолдеру його вигоду, в цьому випадку він стає зацікавленим, побачивши досягнення своїх власних цілей. Другий метод представляє собою спробу захистити організацію від невизначеності шляхом використання прийомів, призначених для стабілізації та прогнозування впливу зовнішніх факторів (маркетингові дослідження, створення відділів контролю інтересів важливих стейкхолдерів, реклама і зв'язки організації з громадськістю) [15].

З метою вдосконалення структури і змісту системи вищої морської освіти на принципах підвищення якості, утримання конкурентних позицій в світовому освітньому просторі, враховуючи загальнодержавні тенденції реформування морської освіти та беручи до уваги перспективу економічного і соціального розвитку морського та річкового транспорту, постала необхідність вирішення питання щодо пошуку менеджерських підходів стосовно формування джерел фінансування ВМНЗ.

Тому в сучасних умовах розвитку ВМНЗ склались передумови застосування методів стейкхолдер-менеджменту. Провівши аналіз стейкхолдерів ринку підготовки моряків, можна представити їх у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Класифікація стейкхолдерів ВМНЗ

За ступенем впливу на ринок підготовки моряків	В залежності від приналежності до ВМНЗ	
	Внутрішні стейкхолдери	Зовнішні стейкхолдери
<b>Первинні стейкхолдери:</b> потенційні моряки та їх батьки, керівництво, професорсько-викладацький склад, СК, круїнгові компанії, ВМНЗ конкуренти, тренажерні центри, інструктори тренажерних центрів.	Керівництво, професорсько-викладацький склад, допоміжний склад ВМНЗ, відділ сприяння працевлаштування студентів і випускників, інструктори тренажерних центрів.	Міносвіти, Інститут післядипломної освіти спеціалістів морського та річкового транспорту, Мінінфраструктури, Укртрансбезпека, Інспекція з підготовки та дипломування моряків, капітанія порту (дипломно-паспортний відділ), МОЗ; IMO, ITF, BIMCO;
<b>Вторинні стейкхолдери:</b> Міносвіти, Мінінфраструктури, Укртрансбезпека, Інститут післядипломної освіти спеціалістів морського та річкового транспорту, Інспекція з підготовки та дипломування моряків, IMO		судноплавні та круїнгові компанії, представництва іноземних та вітчизняних судноплавних компаній, компанії по агентуванню, фрахтуванню суден, експедируванню вантажів, судноремонтні підприємства, порти; тренажерні центри, навчальні заклади; студенти та їх батьки, суспільство; виробники тренажерного обладнання та програмного забезпечення; профспілки, страхові компанії, медичні центри, банки.

Джерело: розробка автора

Пріоритетну позицію стейкхолдерів і їх інтересів необхідно час від часу переглядати, так як зовнішньому середовищу характерна плинність, яка може змінити пріоритети ВМНЗ [16].

Акценти стратегічного менеджменту ВМНЗ після виявлення основних стейкхолдерів, встановлення пріоритетів повинні зміститись від сприйняття стейкхолдерів як джерела несподіваних загроз до розгляду їх як зацікавлених сторін в розвитку установи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на наш погляд, склались сприятливі передумови застосування стейкхолдер-менеджменту на ринку підготовки моряків. У подальших дослідженнях нами буде проводитись робота по оцінці вагомості впливу взаємовідносин ключових стейкхолдерів на ринку підготовки моряків.

### Література

1. Miyusov M.V. Upcoming changes in Ukrainian maritime education and certification system [Electronic resource] / M.V. Miyusov // «International forum on seafarers' education, training and crewing» April, 22-23, 2015, Odessa, Ukraine. – Mode of access: [http://www.etc-odessa.com/10-Mykhaylo Miyusov-ONMA.pptx](http://www.etc-odessa.com/10-MykhayloMiyusov-ONMA.pptx) (дата доступу 20.02.2016).
2. Chawla P. QHSE management systems [Electronic resource] / P. Chawla // «International forum on seafarers' education, training and crewing» April, 22-23, 2015, Odessa, Ukraine. – Mode of access: [http://www.etc-odessa.com/07-Pradeep Chawla - Anglo-Eastern.pptx](http://www.etc-odessa.com/07-PradeepChawla-Anglo-Eastern.pptx) (дата доступу 15.02.2016).
3. Селандер Й. Стейкхолдер-менеджмент: управління заінтересованими групами [Електронний ресурс] / Й. Селандер // Менеджер по персоналу. – 2008. – №3. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=844> (дата доступу 20.02.2016).
4. Пэк Т.Н. Влияние стейкхолдеров на развитие бюджетной образовательной организации [Электронный ресурс] / Пэк Т.Н. // XX Международная научно-практическая конференция «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (Россия, г. Новосибирск, 19 декабря 2012 г.). – Режим доступу: <http://sibac.info/conf/econom/xx/30740> (дата доступу 20.02.2016).
5. A Study on the “Future Global Supply and Demand for Seafarers and Possible Measures to Facilitate Stakeholders to Secure a Quantity of Quality Seafarers”// Japan International Transport Institute and The Nippon Foundation. – Tokyo, May 2010. – 38 p.
6. ПДНВ руководство для моряков с учетом Манильских поправок 2010 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.bro.sp.ru/conven/STCW\\_guide\\_russian.pdf](http://www.bro.sp.ru/conven/STCW_guide_russian.pdf) (дата доступу 20.02.2016).
7. Наказ Мінінфраструктури України від 7.10.2014 №491 Про затвердження вимог до тренажерного та іншого обладнання, призначеного для підготовки та перевірки знань осіб командного складу та суднової команди / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1325> (дата доступу 20.02.2016).
8. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Cambridge University Press, Cambridge, UK. – 2010. – 292 p.
9. Jones T.M. Stakeholder agency theory / T.M. Jones, C.L. Hill // Journal of Management Studies, School of Business Administration, Washington, USA. – 1992. – Vol. 29 (2). – P. 131–154.
10. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J.E. Post., L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford University Press: Stanford, CA. – 2002. – 376 p.
11. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И.В. Ивашковская // Корпоративные финансы. – № 1 (21). – 2012. – С. 14–23.
12. Ворончак І. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен / І. Ворончак // Відповідальна економіка. – 2009. – № 1. – С. 90–103.
13. Newbould G. Successful business politics / G. Newbould, G. Luffman. – Farnborough: Gower Press, 1989. – 456 p.
14. Mendelow A.L. Mendelow's Power-interest grid / Aubrey L. Mendelow. – Kent State University, Ohio, 1991.
15. Внешний аудит ОАО «Газпром» 30 ноября 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom2/11-6456.html> (дата доступу 15.02.2016).
16. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления / Д.А. Дуденков // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №1. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (дата доступу 15.02.2016).

### References

1. Miyusov, M.V. (2015), “Upcoming changes in Ukrainian maritime education and certification system”, *International forum on seafarers' education, training and crewing*, (April, 22-23, 2015), available at: <http://etc-odessa.com/10-MykhayloMiyusov-ONMA.pptx> (access date February 20, 2016).
2. Chawla, P. (2015), “QHSE management systems”, *International forum on seafarers' education, training and crewing*, (April, 22-23, 2015), available at: <http://etc-odessa.com/07-PradeepChawla-Anglo-Eastern.pptx> (access date February 15, 2016).
3. Selander, Y. (2008), “Stakeholder Management: management with interested groups”, *Menedzher po personalu*, no. 3, available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=844> (access date February 20, 2016).
4. Pak, T.N. (2012), “Influence of stakeholders on the development of the budgetary educational institution”, *XX Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Ekonomika i sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika»* [XX International scientific and practical conference “Economics and modern management: theory and practice”] (19

December, 2012), Novosibirsk, Russia, available at: <http://sibac.info/conf/econom/xx/30740> (access date February 20, 2016).

5. A Study on the "Future Global Supply and Demand for Seafarers and Possible Measures to Facilitate Stakeholders to Secure a Quantity of Quality Seafarers" (2010), Japan International Transport Institute and The Nippon Foundation, Tokyo, Japan, 38 p.

6. "TCWS guide for sailors considering the Manila amendments, 2010", available at: [http://bro.sp.ru/conven/STCW\\_guide\\_russian.pdf](http://bro.sp.ru/conven/STCW_guide_russian.pdf) (access date February 20, 2016).

7. Decree of Ministry of Infrastructure of Ukraine from 7.10.2014, no. 491 "On approval requirements for the fitness and other equipment intended for the preparation and testing of officers and crew", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1325> (access date February 20, 2016).

8. Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, USA, 292 p.

9. Jones, T.M. and Hill, C.L. (1992), "Stakeholder agency theory", *Journal of Management Studies, School of Business Administration*, Washington, USA, Vol. 29 (2), pp. 131–154.

10. Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (2002), "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth", Stanford University Press, Stanford, USA, 376 p.

11. Ivashkovskaya, I.V. (2012), "Stakeholder approach to managing focused on the increment of the company's value", *Korporativnyye finansy*, no. 1 (21), pp. 14–23.

12. Voronchak, I. (2009), "Corporate Social Responsibility as a social and economic phenomenon", *Vidpovidalna ekonomika*, no. 1, pp. 90–103.

13. Newbould, G. and Luffman G. (1989), *Successful business politics*, Gower Press, Farnborough, England, 456 p.

14. Mendelow, A.L. (1991), Mendelow's Power-interest grid, Kent State University, Ohio, USA.

15. "External Audit of JSC "Gazprom" November 30, 2015", available at: <http://mybiblioteka.su/tom2/11-6456.html> (access date February 15, 2016).

16. Dudenkov, D. A. (2014), "Stakeholder oriented model of the company in the theory of corporate governance", *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, no. 1, URL: available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (access date February 15, 2016).

Рецензент: д.е.н., професор Київської державної академії водного транспорту ім. Петра-Конашевича Сагайдачного В.Г. Коба