

УДК 330.101

Холявко Н. І.

Чернігівський національний технологічний університет

СИНХРОНІЗАЦІЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ДО УМОВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті увагу сконцентровано на розробці цілісної концепції стратегії резильєнтності системи вищої освіти до викликів інформаційної економіки. Формування резильєнтності національної системи вищої освіти забезпечить її життєстійкість в динамічних екзогенних умовах, спроможність відновлювати бажану траєкторію розвитку після шоків збурень, реорганізуватись чи адаптуватись до умов інформаційної економіки, зберігаючи при цьому свої базові функції та властивості. Обґрунтовано, що формування резильєнтності національної системи вищої освіти до умов інформаційної економіки у середньо- і довгостроковій перспективі вимагає налагодження співробітництва вітчизняних університетів з підприємствами, органами державної влади, громадськими організаціями (модель Quadruple Helix). Автором запропоновано матрицю синхронізації інтересів суб'єктів моделі Quadruple Helix при реалізації розробленої стратегії.

Ключові слова: система вищої освіти, заклад вищої освіти, інформаційна економіка, резильєнтність, стратегія, синхронізація інтересів стейкхолдерів.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти в глобальному освітньому просторі вимагає формування її резильєнтності до зовнішніх збурень, викликаних інформатизацією економіки і суспільства в цілому. Резильєнтність, як бажана ознака і динамічний процес, є об'єктивною передумовою трансформації вищої освіти в сучасному соціально-економічному контексті. Саме тому актуальними стають питання розробки Концепції Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки. Імплементация такої стратегії дозволить подолати фрагментарність розвитку системи вищої освіти України, оптимізувати трансформаційні процеси в довгостроковій перспективі.

Наявні проблеми розвитку системи вищої освіти не можуть бути повною мірою розв'язані в межах існуючої концепції, оскільки в ній недостатньо враховано дуоспрямований характер впливу системи та інформаційної економіки. У проведеному дослідженні нами акцентується увага на недосконалості підходів до регулювання взаємодії суб'єктів моделі Quadruple Helix (державний сектор – вища освіта – підприємницький сектор – громадськість [8–9]) і відсутності дієвих механізмів державного стимулювання їх взаємовигідної співпраці. Процес модернізації системи вищої освіти має бути структурованим, це дозволить послідовно вирішити поставлені завдання та досягнути визначених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дефініція резильєнтності – не нова для наукової спільноти, але в економіці ще не набула значного поширення. З англійської мови слово «resilience» перекладається як «пружність», «життєздатність», «стійкість», «здатність відновлюватись», «еластичність». Грінхем Т., Кокс Е. і Роян-Коллінз Дж. виокремили такі вимоги до економічних систем, яким притаманна резильєнтність:

- можливість поглинати збурення при збереженні функціональних можливостей системи;
- здатність системи до самоорганізації, включаючи створення і підтримку соціальних інститутів, мереж;
- схильність системи до навчання й інноваційності у відповідь на шоківі збурення [10].

У вітчизняній науковій літературі зустрічаються лише поодинокі публікації, присвячені вивченню резильєнтності, що однак характеризу-

ються деякою фрагментарністю. Глуха Г.Я. розглядає її в системі факторів економічного зростання [4]. Резильєнтність ринку фінансових інструментів, включаючи підходи до її виміру вивчає І.М. Бурденко [2]. Також наявні публікації із застосування концепції резильєнтності на мікроекономічному рівні – для розвитку підприємств [7].

Проблематику забезпечення соціально-економічної резильєнтності (пружності) ґрунтовно досліджує професор Бурлуцька С.В. У своїй докторській дисертації вчена обґрунтовує концепт «соціально-економічної пружності національної економіки як спроможності національної соціально-економічної системи протистояти екологічних та інших шоків і повертатися на шлях сталого розвитку шляхом адаптивних змін економічних структур, соціальних та інституційних механізмів, що забезпечує більш якісну ідентифікацію цільових орієнтирів стратегії сталого розвитку» [3, с. 11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із цим, проблематика стратегічного планування резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки є практично недослідженими в науковій літературі.

Мета статті. У статті увагу сконцентровано на розробці цілісної Концепції Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до викликів інформаційної економіки; ідентифікації напрямів синхронізації інтересів суб'єктів секторів вищої освіти, бізнесу, держави та суспільства; формулюванні прикладних положень розв'язання існуючих проблем розвитку національної системи вищої освіти і мінімізації їх негативного впливу на діяльність освітніх установ. Практична реалізація цих положень дозволить конкретизувати напрями підвищення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти та зростання ефективності роботи університетів.

Виклад основного матеріалу. Розробка Концепції Стратегії резильєнтності системи вищої освіти України зумовлена такими причинами: необхідність модернізації національної системи вищої освіти; актуалізація впровадження інтегрованої моделі її фінансування в межах чотириланкової спіралі Quadruple Helix (державний сектор – вища освіта – підприємницький сектор – громадськість); максимізація позитивних синергетичних ефектів від взаємодії стейкхолдерів на основі їх функціонально-цільової згоди; забезпечення імпульсної реакції системи вищої освіти на дію комплексу екзогенних

та ендогенних факторів; підвищення рівня життєздатності, спроможності цієї системи витримувати впливи та повертатись до бажаної траєкторії розвитку після впливу викликів, сформованих інформатизацією національної економіки.

Проведене дослідження ґрунтується на наступних методологічних підходах [1; 6]:

– структурно-функціональний підхід – використано при аналізі впливу глобального освітнього середовища на внутрішні зв'язки між елементами системи вищої освіти з метою вирішення виникаючих протиріч;

– системний підхід – при аналізі глибинної сутності системи вищої освіти і процесів її модернізації з метою забезпечення її резильєнтності щодо викликів і збурень, що привносяться інформаційною економікою;

– синергетичний підхід – для пошуку механізмів ефективної взаємодії між суб'єктами секторів вищої освіти, держави, підприємництва і громадянськістю з метою нівелювання ефектів негативної синергії та максимізації ефектів позитивної синергії, які здатні забезпечити стабільний роз-

виток системи вищої освіти в нових економічних умовах та підвищення якості освітніх послуг;

– інституціональний підхід – для формування теоретичного базису розбудови щільного ділового середовища в межах національної економіки, основу якого закладає функціонально-цільова згода суб'єктів моделі Quadruple Helix. Таке ділове середовище має бути спроможним до адекватного сприйняття викликів інформаційної економіки, а також до формування передумов для забезпечення високої резильєнтності економічних суб'єктів.

Визначені концептуальні підходи використано нами в описаній вище логічній; це дозволило розробити Концепцію Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки на період до 2025 р. (рис. 1), що структурно містить такі складові:

1) системно-синергетична (сукупність зв'язків між стейкхолдерами, взаємодія яких приносить синергетичні ефекти);

2) інституційно-регулятивна (сукупність інститутів – державних, громадських, міжнародних та ін. – у сферах вищої освіти та науки);

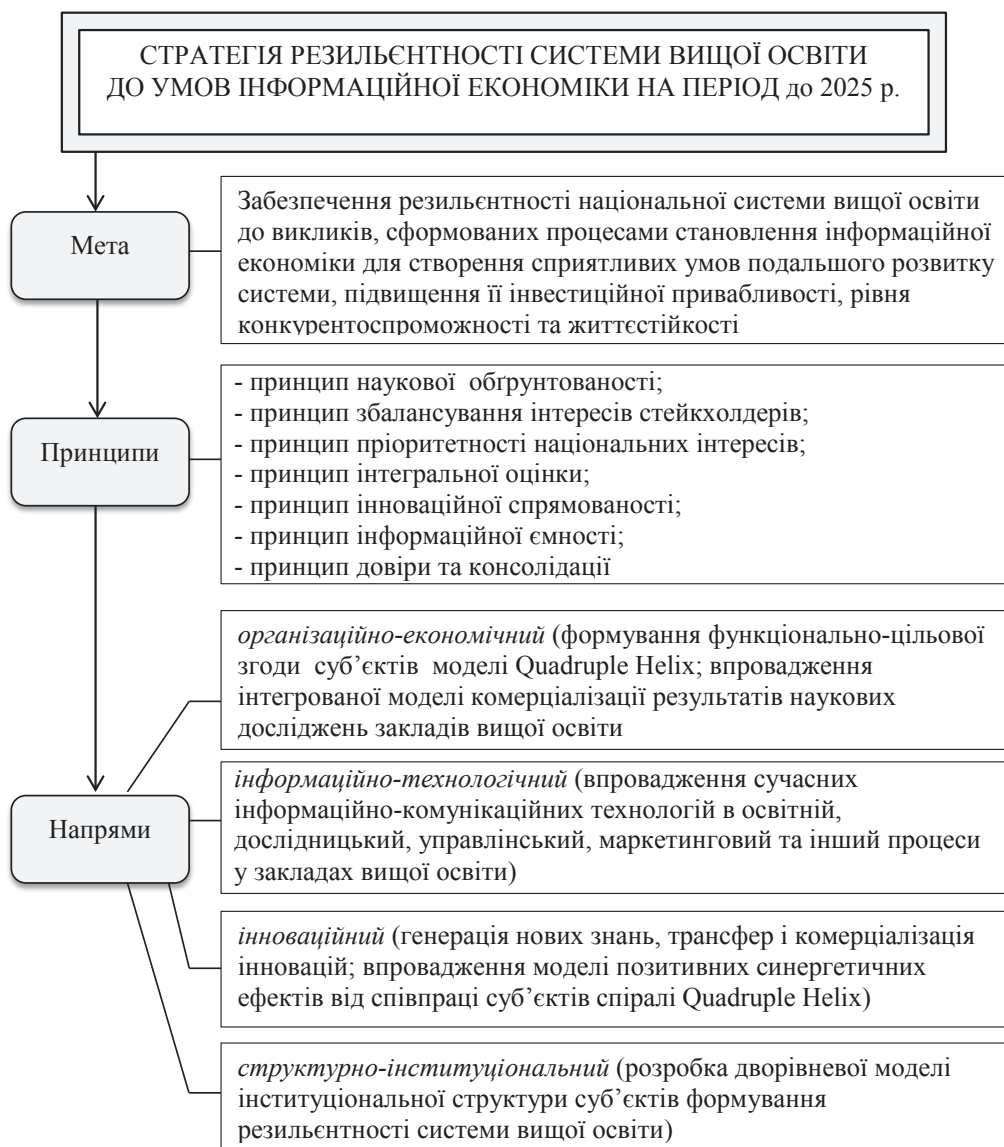


Рис. 1. Концептуальна схема Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки до 2025 р.

Джерело: побудовано автором

3) структурно-функціональна (сукупність функцій і завдань, зорієнтованих на досягнення визначених стратегічних цілей);

4) інформаційно-комунікаційна (сукупність технологій, що дозволяють налагодити та розвинути канали зв'язків між стейкхолдерами).

Суб'єктами пропонованої Стратегії є держава та її органи, заклади вищої освіти та їх керівництво (керуюча підсистема); об'єктами виступають університети, інститути, академії, їх персонал і напрями діяльності (керована підсистема). Пріоритети та очікувані результати стратегії мають відповідати стратегічним і тактичним цілям державної політики у сферах вищої освіти, науково-технічного й інноваційного розвитку національної економіки. Реалізація пропонованої Стратегії базується на налагодженні довгострокової взаємодії її головних стейкхолдерів (табл. 1).

Представлена в табл. 1 матриця містить результати систематизації перспективних напрямів взаємовигідного партнерства суб'єктів моделі Quadruple Helix. Важливо акцентувати увагу на тому, що суб'єкти в табл. 1 у рядках наведені як суб'єкти (тобто чинять активний вплив, дію), а у стовпцях – як об'єкти (перебувають під впливом суб'єктів) взаємодії. На перетині комірок у матриці представлені пріоритетні вектори співпраці суб'єктів при їх поступі в напрямі інформатизації економіки.

В основу розробки Стратегії, описаної даними рис. 1, покладено системно-синергетичну парадигму, а також теоретичні результати узагальнення наукових підходів до дослідження феномену резильєнтності. Окрім того, взято до уваги виявлені сучасні тенденції розвитку національної системи вищої освіти та екзогенні чинники впливу. Останні – це фактори, спричинені трансформаціями глобального освітнього середовища, що змінюють саму природу та розширюють масштаби взаємодії суб'єктів. Інтернаціоналізаційні та глобалізаційні чинники потребують врахування в інтегрованій Стратегії тому, що створюють додаткові ризики для вітчизняних університетів. Так, зростаючі демографічні труднощі призводять до скорочення студентського контингенту в низці країн Європейського Союзу. У таких обставинах іноземні освітні установи перебувають у постійному пошуку нових ринків і розширення бази споживачів освітніх послуг. Привабливим і достатньо широким для них є український внутрішній ринок. Відкритість українського ринку освітніх послуг обумовлює формування нових викликів до вищих навчальних закладів нашої країни. Окрім

зазначеного вище, спостерігається стійка тенденція до зростання попиту українських абітурієнтів на освітні послуги іноземних університетів.

Виходячи з цього, метою пропонованої Стратегії визначено забезпечення резильєнтності національної системи вищої освіти до викликів, сформованих процесами становлення інформаційної економіки задля створення сприятливих умов подальшого розвитку системи, підвищення її інвестиційної привабливості, рівня конкурентоспроможності та життєстійкості. Завданнями Стратегії відповідно до визначеної мети є:

– синхронізація інтересів суб'єктів за моделлю Quadruple Helix;

– скоординування діяльності стейкхолдерів;

– стимулювання притоку приватних інвестицій в систему вищої освіти; активізація комерціалізаційних процесів;

– сприяння підвищенню результативності міжнародних науково-освітніх проектів (у тому числі, профінансованих з іноземних джерел);

– забезпечення підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти;

– підвищення рівня адекватності освітньої і науково-дослідної діяльності університетів та інститутів потребам реального сектору економіки в умовах переходу до функціонування на засадах інформаційності;

– розвиток інноваційної інфраструктури при вищих навчальних закладах тощо.

Ключовими напрямами реалізації Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки до 2025 р. є: організаційно-економічний, інноваційний, інформаційно-технологічний, структурно-інституціональний. Пріоритетними серед них можемо виділити:

1) узгодження з пріоритетами державної інноваційної, науково-технічної, освітньої політики, а також гармонізація з міжнародними, європейськими програмами у сферах вищої освіти та науки;

2) стимулювання співробітництва суб'єктів моделі Quadruple Helix в освітній і науково-дослідній діяльності;

3) забезпечення ефективності моделі фінансування вищої освіти з диверсифікацією джерел та диференціацією платних послуг при розширенні фінансової автономії університетів;

4) активізація міжнародного науково-освітнього співробітництва університетів як реакція на вимоги глобалізації та інтернаціоналізації освітнього простору;

5) підвищення результативності освітньої (індикатор – рівень конкурентоспроможності випус-

Таблиця 1

Матриця синхронізації інтересів суб'єктів моделі Quadruple Helix при реалізації Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов становлення інформаційної економіки

Суб'єкт	Державний сектор	Підприємницький сектор	Сектор вищої освіти	Громадський сектор
Державний сектор	Національні інтереси	Фіскальне стимулювання співпраці	Державні замовлення	Рівність доступу до якісних освітніх послуг
Підприємницький сектор	Оподаткування	Добросовісна конкуренція	Інвестування	Задоволення потреб у товарах і послугах
Сектора вищої освіти	Трансфер і комерціалізація результатів наукових досліджень	Кваліфіковані кадри; результати наукових досліджень	Якість освітніх послуг	Задоволення потреб у якісних освітніх послугах
Громадський сектор	Оподаткування	Потреби, інтереси	Громадський моніторинг	Розвиток інформаційного суспільства

Джерело: складено автором на основі [5]

Рівні реалізації Стратегії резильєнтності системи вищої освіти до умов інформаційної економіки

Рівень	Характеристика напрямів регулювання	Можливі наслідки ефективного впровадження заходів в рамках Стратегії
Макро-рівень	Організація, регламентування процесів модернізації, порядку їх реалізації; ресурсне забезпечення, моніторинг цільового характеру та ефективності використання виділених ресурсів	Формування на загальнодержавному рівні передумов для реалізації модернізаційних змін у системі вищої освіти; підвищення конкурентоспроможності національної системи вищої освіти; синхронізація розвитку суб'єктів секторів вищої освіти та підприємництва
Мезо-рівень	Мобілізація ресурсів і потенціалів суб'єктів модернізаційних процесів у системі вищої освіти; залучення зовнішніх ресурсів на реалізацію модернізаційних процесів	Узгодження інтересів суб'єктів і стейкхолдерів процесів модернізації в системі вищої освіти; забезпечення ефективного використання їх потенціалів
Мікро-рівень	Стимулювання закладів вищої освіти, науково-педагогічних працівників до підтримки модернізаційних змін у системі	Підвищення гнучкості закладів вищої освіти; розвиток їх ендogenous середовища; зростання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних університетів

Джерело: складено автором

кників на ринку праці), науково-дослідної (обсяги комерціалізації запатентованих винаходів і розробок), інноваційної (показники трансферу згенерованих інновацій в реальний сектор економіки) та міжнародної (кількість спільних науково-освітніх проектів, профінансованих за рахунок міжнародних грантів) діяльності університетів;

6) прискорення темпів впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

7) гарантування ефективного функціонування системи захисту інтелектуальної власності;

8) впровадження дієвих мотиваційних механізмів для розвитку співпраці закладів вищої освіти з підприємницьким сектором (це дозволить посилити взаємозв'язки між ними, що сприятиме підвищенню резильєнтності їх суб'єктів до зовнішніх збурень, що формуються при переході національної економіки до функціонування на засадах інформаційності).

В організаційно-економічному плані по розробленій Стратегії можемо відзначити, що їх реалізація передбачає посилення відповідальності стейкхолдерів:

– на загальнодержавному рівні – Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Міністерство освіти і науки, Міністерство фінансів, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Національна академія наук;

– на мезорівні – громадські організації у сферах вищої освіти та науки, асоціації роботодавців, об'єднання підприємців та ін.;

– на локальному рівні – керівництво, адміністративний і науково-педагогічний персонал закладів вищої освіти (табл. 2).

Спільна ефективна діяльність суб'єктів по вищевказаним рівням можлива на підґрунті розбудови взаємної довіри. Окрім того, така взаємодія потребує налагодження дієвих комунікаційних каналів, забезпечення високої гнучкості інформаційних мереж, оперативного поповнення інформаційних баз при гарантуванні широкого і вільного доступу стейкхолдерів до інформаційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Антошкіна Л.І., Стеченко Д.М. Методологія економічних досліджень : підручник. Київ : Знання, 2015 311 с.
2. Бурденко І.М. Поняття пружності ринку похідних фінансових інструментів та індикатори її виміру. Обліково-фінансове забезпечення управління економічними процесами в умовах міжнародної інтеграції України : збірн. наук. праць. ДонДУУ. Донецьк : Ноулдж. Т. XIV, 2013. С. 65–73.
3. Бурлуцька С.В. Формування стратегії забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки : дис. докт. екон. наук : спец. 08.00.03. ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». 2016. 484 с.
4. Глуха Г.Я. Система факторів економічного зростання: теоретико-методологічний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 223–231.
5. Гринкевич С.С., Лупак Р.Л., Васильків Ю.В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67–72.

6. Каленюк І.С., Куклін О.В. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія. Київ : Знання, 2015. 343 с.
7. Кий В.Л. Застосування концепції економічної резильєнтності для розвитку підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством* : Збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2018. С. 101. URL: <http://www.conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723> (дата звернення: 11.03.2019).
8. Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. № 46(3-4). P. 201–234.
9. Carayannis E., Grigoroudis E. (2016). Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness. *Foresight and STI Governance*. vol. 10, no 1, pp. 31–42.
10. Greenham T., Cox E., Ryan-Collins J. (2013). *Mapping Economic Resilience*. Friends Provident Foundation. N.Y. 35 p.

References:

1. Antoshkina L.I., Stechenko D.M. (2015). Metodolohiia ekonomichnykh doslidzhen [Methodology of economic research]. Kyiv : Znannya. (in Ukrainian)
2. Burdenko I.M. (2013). Poniattia pruzhnosti rynku pokhidnykh finansovykh instrumentiv ta indykatory yii vymiru. *Oblikovo-finsanove zabezpechennia upravlinnia ekonomichnymy protsesamy v umovakh mizhnarodnoi intehratsii Ukrainy : zbirn. nauk. prats. DonDUU*. [Concept of elasticity of the market of derivative financial instruments and indicators of its measurement. *Accounting and financial provision of management of economic processes in conditions of international integration of Ukraine*]. DonDUU. Donetsk : Noulidzh, vol. XIV, pp. 65–73. (in Ukrainian)
3. Burlutska S.V. (2016). Formuvannia stratehii zabezpechennia pruzhnosti staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Formation of the strategy of ensuring the elasticity of sustainable development of the national economy]. Dys. dokt. ekon. nauk : spets. 08.00.03. DVNZ «Donbaskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet». (in Ukrainian)
4. Hlukha H.Ya. (2014). Systema faktoriv ekonomichnoho zrostantia: teoretyko-metodolohichni aspekt [System of factors of economic growth: theoretical and methodological aspect]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 223–231. (in Ukrainian)
5. Hrynkevych S.S., Lupak R.L., Vasykiv Yu.V. (2015). Formuvannia systemy ta strukturuvannia instytutsiinoho zabezpechennia realizatsii derzhavnoi polityky rozvytku i vykorystannia trudovoho potentsialu Ukrainy [Formation of the system and structuring of institutional support for realization of the state policy of development and use of Ukraine's labor potential]. *Biznes Inform*, no. 7, pp. 67–72. (in Ukrainian)
6. Kaleniuk I.S., Kuklin O.V. (2015). Rozvytok vyshchoi osvity ta ekonomika znan [Higher education development and knowledge economy]. Kyiv : Znannya. (in Ukrainian)
7. Kyi V.L. (2018). Zastosuvannia kontseptsii ekonomichnoi rezilyentnosti dlia rozvytku pidpriemstv. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: Zbirnyk tez IKh Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Application of the concept of economic resilience for enterprise development. *Modern approaches to enterprise management*]. Available at: <http://www.conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723> (accessed 11 March 2019). (in Ukrainian)
8. Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, no. 46(3-4), pp. 201–234.
9. Carayannis E., Grigoroudis E. (2016). Quadruple Innovation Helix and Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness. *Foresight and STI Governance*, vol. 10, no. 1, pp. 31–42.
10. Greenham T., Cox E., Ryan-Collins J. (2013). *Mapping Economic Resilience*. Friends Provident Foundation. N.Y.

Холявко Н. И.

Черниговский национальный технологический университет

СИНХРОНИЗАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ К УСЛОВИЯМ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Резюме

В статье внимание сконцентрировано на разработке целостной Концепции Стратегии резильентности системы высшего образования к вызовам информационной экономики. Формирование резильентности национальной системы высшего образования обеспечит ее жизнестойкость в динамических экзогенных условиях, способность восстанавливать желаемую траекторию развития после шоковых возмущений, реорганизовываться или адаптироваться к условиям информационной экономики, сохраняя при этом свои базовые функции и свойства. Обосновано, что формирование резильентности национальной системы высшего образования к условиям информационной экономики в средне- и долгосрочной перспективе требует налаживания сотрудничества отечественных университетов с предприятиями, органами государственной власти, общественными организациями (модель Quadruple Helix). Автором предложена матрица синхронизации интересов субъектов модели Quadruple Helix при реализации предлагаемой стратегии.

Ключевые слова: система высшего образования, высшее учебное заведение, информационная экономика, резильентность, стратегия, синхронизация интересов стейкхолдеров.

Kholiavko Nataliia

Chernihiv National University of Technology

**SYNCHRONIZATION OF STAKEHOLDERS INTERESTS
IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM RESILIENCE
TO CONDITIONS OF THE INFORMATION ECONOMY**

Summary

The article focuses on the development of Concept of the Resilience Strategy of the Higher Education System to the challenges of the information economy. The formation of resilience of the national higher education system ensures its viability in dynamic exogenous conditions, its ability to restore the desired trajectory of development after shock disturbances, and to reorganize or adapt to the conditions of the information economy saving system's basic functions and properties. The key vectors of implementation of the Resilience Strategy of the Higher Education System to the challenges of the information economy till 2025 are the following: organizational and economic, innovation, informational and technological, structural and institutional. The basis for the development of the Strategy is: the system-synergetic paradigm; the theoretical results of the synthesis of scientific approaches to study of the phenomenon of resilience; the current trends in the development of the higher education national system and the exogenous influence factors. It is substantiated that the formation of the resilience of the national higher education system to the conditions of information economy requires the development of long-term cooperation between universities, enterprises, state authorities, and public organizations (Quadruple Helix model). The author proposes a matrix for synchronizing the interests of subjects of Quadruple Helix model in implementing the Resilience Strategy of the Higher Education System to the conditions of information economy. The achievement of synergistic effects from the cooperation of subjects of the Quadruple Helix model requires the coordination of their interests (coherence principles), the consolidation of resources and potentials (consolidation principle), and coordination of activities (principles of trust and information capacity). The practical implementation of the proposed in the article scientific contributes to the convergence of education, science and business; provides diversification of funding sources for higher education institutions; increases the investment attractiveness of the educational and scientific spheres; ensures the growth of the international competitiveness of the national higher education system.

Keywords: higher education system, higher education institution, information economy, resilience, strategy, synchronization of stakeholders' interests.