

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД ДО КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

STAKEHOLDER APPROACH TO THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE COMPANIES

Розвиток стейкхолдерської теорії в концепції корпоративної соціальної відповідальності передбачає необхідність проведення системної взаємодії з групами зацікавлених осіб, що сприяє зростанню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню стійкого розвитку бізнесу. У статті запропоновано концептуальну модель ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами, яка базується на положеннях інструментального, ресурсного, колабораційного підходів, а також підходу відносин до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Розроблена модель є стратегічною системою цілей, завдань побудови взаємовигідних відносин з групами зацікавлених сторін та відображає комплекс умов, принципів, механізму та інструментів його реалізації. Впровадження розробленого підходу до ефективного стейкхолдер-менеджменту дасть змогу формувати та реалізовувати стратегію розвитку суб'єкта корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: стейкхолдери, стейкхолдерський підхід, корпоративна соціальна відповідальність.

Развитие стейкхолдерской теории в концепции корпоративной социальной

ответственности предполагает необходимость проведения системного взаимодействия с группами заинтересованных лиц, что способствует росту долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечению устойчивого развития бизнеса. В статье предложена концептуальная модель эффективного управления отношениями со стейкхолдерами, основанная на положениях инструментального, ресурсного, коллаборационных подходов, а также подхода отношений к концепции корпоративной социальной ответственности. Разработанная модель является стратегической системой целей, заданий построения взаимовыгодных отношений с группами заинтересованных сторон и отражает комплекс условий, принципов, механизма и инструментов его реализации. Внедрение разработанного подхода к эффективному стейкхолдер-менеджменту позволит формировать и реализовывать стратегию развития субъекта корпоративной социальной ответственности.

Ключевые слова: стейкхолдеры, стейкхолдерский подход, корпоративная социальная ответственность.

УДК 330.872

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-24>

Ложачевська О.М.

д.е.н., професор
Національний транспортний університет

Виговська А.М.

магістрант
Національний транспортний університет

Lozhachevska Olena

National Transport University

Vyhovska Anastasiia

National Transport University

Development of the stakeholder theory within the framework of the concept of corporate social responsibility presupposes the need for carrying out systematic activities to interact with stakeholder groups, which contributes to the growth of long-term competitive advantages and sustainable business development. The subject of the research is the problem of forming interaction with stakeholders as factor of ensuring the effectiveness of strategic management of the enterprise's corporate social responsibility. Aim of the paper is a justification of collaborative approach to stakeholder management within the framework of corporate social responsibility with the definition of interaction tools with stakeholders. A set of general and specific methods such as systematic approach, historical and logical analysis, and dialectical method of phenomena and processes cognition is used to achieve the aim of the research. The article proposes a conceptual model of effective management of stakeholders relations, based on aspects of instrumental, resource, relational and collaborative approaches to the concept of corporate social responsibility. The developed model is a strategic system of goals, tasks of building mutually beneficial relations with stakeholder groups and it reflects a set of conditions, principles, mechanism and tools for its implementation. The main goal of effective stakeholder management is set as ensuring sustainable business development, which is mediated by the integration of stakeholder interests in the corporate governance system, forming and implementing the relational potential, achieving a certain level of corporate social responsibility, and creating long-term competitive advantages. In the development of a relational approach to stakeholder management, the article proposes a new economic category – "relational potential", as the enterprise's ability to benefit from the effective use of relational assets, based on the system of relationships between the enterprise and stakeholder groups, which contributes to the growth of its competitive advantages. Introduction of the elaborated conceptual approach to effective stakeholder management will allow formulating and implementing the corporate social responsibility development strategy in accordance with the interests of key stakeholder groups and ensure effective achievement of the strategic goals.

Key words: stakeholders, stakeholder approach, corporate social responsibility.

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються у світі зі збільшенням корпоративного сектору, організацій громадянського суспільства, вимагають поширення передової практики корпоративної соціальної відповідальності. Зростає роль міжнародних інститутів з вироблення стандартів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які використовуються світовим бізнесом. Зростаюча значимість громадянського суспільства вносить корективи в підприємницьку практику й корпоративні соціальні програми. Нові суспільні запити стимулюють пошуки механізмів взаємодії з більш широким і різноманітним колом зацікавлених сторін в участі у корпоративних проєктах суб'єктів господарювання. Протягом останніх десятиліть

інтерес менеджерів до питання взаємовідносин із зацікавленими сторонами постійно підсилюється, оскільки важко знайти ефективний механізм узгодження інтересів стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція зацікавлених сторін є однією з найбільш поширених з науково-практичної точки зору, вона покладена в основу «стейкхолдерської теорії фірми» як самостійний напрям загального та стратегічного менеджменту. Фактично поява такого підходу стала великим проривом у розвитку КСВ бізнесу перед суспільством. Проблеми розвитку стейкхолдерського підходу в концепції соціальної відповідальності присвячені наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед них

слід назвати таких, як О. Алексєєва, В. Апопій, М. Березіна, О. Даниленко, В. Євтушенко, А. Керол, Р. Каплан, Н. Козлова, А. Колот, Н. Краснокутська, Н. Міценко, І. Міщук, Т. Мостенська, О. Охріменко, Л. Петрашко, М. Саприкіна, А. Череп.

Сьогодні існує потреба не тільки вирішення практичних проблем та налагодження діалогу з боку вітчизняних підприємств із стейкхолдерами, але й розроблення теоретично-методичних рекомендацій, які б стали основою для його реалізації щодо зростання ділової репутації компанії та можливої оцінки результатів цієї співпраці для стейкхолдерів.

Постановка завдання. Мета статті полягає в аналізі та вдосконаленні теоретичних й практичних положень щодо реалізації стейкхолдерського підходу до КСВ вітчизняними підприємствами в контексті формування ефективної співпраці компанії та стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше поняття «зацікавленість сторін» було застосовано у 1963 році Р. Стюартом, Н. Адлером і М. Дошером у своїй доповіді, де вони стали використовувати старий шотландський термін «стейкхолдер» у значенні «законний претендент на що-небудь, що має цінність». Далі теорію стейкхолдерів розробив і відобразив у своїй монографії «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» (1984 рік) професор ділового адміністрування Університету Вірджинії Е. Фрімен. Поняття «стейкхолдер» від англ. “stakeholder” у першоджерелах трактується як особа або компанія, яка інвестувала в бізнес і володіє його частиною. Словник сучасної англійської мови до стейкхолдерів відносить тих, хто зацікавлений в успіху плану або проєкту, системи або організації (наприклад, працівник у компанії або батько дитини в школі). Як видно з наведених визначень, велику роль у трактуваннях поняття «стейкхолдер» відіграють позиції зацікавленості (вигоди) представників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У вітчизняній практиці поняття «стейкхолдер» також стало звичним в управлінській практиці, його активне вживання пов'язано з трансформацією економічних відносин на межі 90-х років і формуванням корпоративного менеджменту. Нині не сформувалося єдиної думки про зміст цього наукового поняття, розглянемо деякі з них [7].

Застосування стейкхолдерського підходу в корпоративному управлінні, безумовно, здійснює позитивний вплив на процес прийняття рішень. Так, під час розроблення або реалізації стратегії менеджмент компанії бере до обліку найрізноманітніші потреби для місцевого співтовариства, органів влади, міноритарних акціонерів, основних власників та інших зацікавлених сторін. Очевидно, що врахувати інтереси всіх стейкхолдерів неможливо. Проте, застосовуючи стейкхолдерський під-

хід, менеджмент реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності, приймає більш усвідомлені та ефективні рішення, більш етичні та соціально відповідальні [2].

Для українських компаній, особливо непублічних, імплементація стейкхолдерського підходу не є можливою з низки об'єктивних причин. З огляду на особливу конфігурацію української економіки застосування стейкхолдерського підходу має розглядатися в контексті вітчизняної моделі корпоративного управління з її особливостями й корпоративною культурою.

Українська економіка, що розвивається, характеризується нерозвиненим інституційним середовищем і слабкою правозастосовною системою. За таких умов вигода від опортуністичної поведінки збільшується, а ступінь концентрації власності зростає, тоді як ефективна правова система регламентує дії менеджерів, знижує ризик опортунізму, що полегшує завдання контролю для власників, тоді витрати моніторингу нижчі, а у власників немає стимулу укрупнюватися, тому концентрація власності знижується. Такі зовнішні причини обумовлюють більший ухил української моделі корпоративного управління в інсайдерську модель, як наслідок, врахування інтересів тільки мажоритарних акціонерів. Крім цього, очевидно, що нерозвинене інституційне середовище й недосконалість законодавства перешкоджають веденню прозорого бізнесу.

Відсутність необхідних законодавчих актів, що захищають інтереси інвесторів, і неефективність державного регулювання фінансового ринку призводять до відсутності у компаній стимулів оперативно та якісно розкривати інформацію для інвесторів. Цей факт не сприяє розумінню процесів, що відбуваються в компаніях [8].

Варто зазначити, що в межах національної правової системи відсутні норми щодо нематеріальних ресурсів компаній, що ускладнює облік і захист інтересів нефінансових стейкхолдерів, які стосуються соціального, організаційного та інтелектуального капіталу [6].

Законодавча система має забезпечувати умови для можливості створення інтелектуального капіталу. Варто відзначити, що в епоху постіндустріального суспільства проблема задоволення нематеріальних інтересів стейкхолдерів стоїть особливо гостро, оскільки саме інтелектуальний капітал створює основу для формування конкурентної переваги більшості найбільш успішних і динамічних компаній [7].

Безумовно, є внутрішні причини, які перешкоджають застосуванню стейкхолдерського підходу в корпоративному управлінні серед українських компаній. Так, неадаптивна й перевантажена організаційна структура призводить до того, що компанії повільно відповідають ринковим змінам [2].

Дані попередніх досліджень свідчать про те, що українські компанії враховують інтереси таких стейкхолдерів, як місцеві органи влади, на прохання яких компанії беруть активну участь у житті регіонів. При цьому важливо врахувати, що така участь не свідчить про корпоративну соціальну відповідальність, а, найімовірніше, вказує на прорахований компроміс з органами влади щодо обліку їх інтересів. Також варто відзначити короткозорість рішень менеджменту більшості компаній, адже основним завданням ставиться максимізація вартості акціонерного капіталу в короткостроковому періоді. Такі рішення приводять до перерозподілу потоків вигід на адресу власників на шкоду потокам, які можуть бути спрямовані на реалізацію суспільних потреб і потреб інших зацікавлених сторін [3].

Таким чином, нерозвинені інститути, проблема правозастосування, концентрація капіталу, пірамідальні бізнес-групи, бюрократичні організаційні структури та інші причини створюють умови, за яких неможливо врахувати інтереси міноритарних акціонерів, персоналу, громадських груп, некомерційних організацій та інших зацікавлених сторін. Очевидно, що зараз більшість українських компаній, корпоративне управління яких, як правило, характеризується рисами моделі інсайдерського типу, не можуть перейти на корпоративний стиль управління зі стейкхолдерським підходом.

Перехід до аутсайдерської моделі може бути здійснений шляхом зниження концентрації власності у вітчизняних компаніях. Одним з рішень може стати вихід компаній на фондові ринки через IPO, що приведе до розпорощення власності й стимулюватиме дотримання правил якісного корпоративного управління [1].

Однак великі власники сьогодні не готові зменшувати частку володіння у своїх компаніях і бізнес-групах з описаних вище причин. Безумовно, має пройти час, поки держава створить умови для можливості застосування стейкхолдерського підходу [4].

Таким чином, стримуючими факторами імплементації стейкхолдерського підходу є правове середовище й нерозвинені інститути. Так, важливо створити правову систему, що захищає права міноритарних акціонерів, що забезпечить більш високу вартість неконтрольованих пакетів акцій. Більш того, необхідно розробити законопроекти, що регламентують політику компаній щодо інтелектуального, соціального та організаційного капіталу.

На наш погляд, створення необхідних умов для застосування стейкхолдерського підходу також передбачає проведення державної політики щодо корпоративної соціальної відповідальності. Необхідні законодавчі акти, що регламентують права та обов'язки корпорацій у реалізації програм корпора-

тивної соціальної відповідальності. Важливе місце в такій політиці посідає впровадження механізму популяризації та заохочення державою діяльності бізнесу у вирішенні пріоритетних соціально-економічних завдань. Держава має прагнути розвинути нове мислення, в рамках якого стейкхолдери є одним з ключових моментів системи корпоративного управління. При цьому перед менеджментом має стояти завдання задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів, а не безумовний пріоритет інтересів акціонерів компанії [5].

Таким чином, розвиток корпоративної соціальної відповідальності має здійснюватися на основі розроблення національних політик у цій галузі, реалізації освітніх і стимулюючих програм. Крім певних заходів щодо стимулювання й підтримки бізнесу, важливою є також система контролю, що законодавчо зобов'язує компанії надавати звітність з реалізації відповідальності компанії перед працівниками та місцевими спільнотами.

Компанії мають не тільки надавати обов'язкову фінансову звітність, але й публікувати звіти зі сталого розвитку, а також екологічні та соціальні звіти. Як було зазначено вище, існує низка внутрішніх для компаній причин, що обмежують задоволення інтересів усіх стейкхолдерів. Отже, не тільки зовнішнє, але й внутрішнє корпоративне середовище потребує реформування. Компанії мають переглянути системи менеджменту, оптимізувати організаційні структури й здійснювати управління відповідно до розроблених міжнародних стандартів [1].

Для прозорого ведення бізнесу великого значення набуває ефективна організаційна структура, що характеризується невеликою кількістю рівнів управління, оптимізацією нечисленних структур, виключенням дублюючих функцій. Все це дає змогу зробити прозорим розподіл ресурсів і персоналізувати відповідальність [3].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, імплементація стейкхолдерського підходу є однією з конкурентних переваг, що дають змогу пристосовуватися до зовнішнього середовища та ефективно управляти бізнесом. Проте нерозвинене інституційне середовище й проблема правозастосування, з одного боку, та ухил корпоративного управління в інсайдерську модель, з іншого боку, перешкоджають впровадженню стейкхолдерського підходу в систему корпоративного управління українських компаній.

Нині держава повинна створювати умови, що стимулюють українські компанії до ведення соціально відповідального бізнесу, причому менеджмент має проводити послідовну політику щодо реформування системи управління в бік аутсайдерської моделі, що дає змогу імплементувати стейкхолдерський підхід.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аммарі А. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
2. Бержанір А. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 18–21.
3. Єпіфанова І. Світовий досвід фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 249–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_39 (дата звернення: 15.07.2020).
4. Захаркін О. Соціально-відповідальне інноваційне інвестування на основі стейкхолдерського підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 12. Ч. 1. С. 97–101.
5. Череп А. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства. *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спецвип., ч. 1. С. 596–602.
6. Шилепницький П. Основні характеристики соціальної відповідальності корпорацій на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_12 (дата звернення: 16.07.2020).
7. Ясінська Ю. Цінність ділової репутації підприємства як економічної категорії. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2015. № 47. С. 63–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_47_14 (дата звернення: 29.07.2020).
8. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Київ : НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
2. Berzhanir A. (2013) Stanovlennia vzaiemodii vlady, biznesu i suspilstva v rynkovykh umovakh [Formation of interaction of power, business and society in market conditions]. *Sustainable economic development*, no. 3, pp. 18–21.
3. Iepifanova I. (2013) Svitovyi dosvid finansuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [World experience in financing innovative activities of enterprises]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development* (electronic journal), vol. 11, no. 776, pp. 249–254. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_39 (accessed: 15 July 2020).
4. Zakharkin O. (2015) Sotsialno-vidpovidalne innovatsiine investuvannia na osnovi steikholderskoho pidkhodu [Socially responsible innovative investment based on the stakeholder approach]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 1, no. 12, pp. 97–101.
5. Cherep A. (2012) Vrakhuvannia interesiv steikholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Taking into account the interests of stakeholders in managing the efficiency of the enterprise]. *International economic policy : special issue 1*, vol. 1, no. 1, pp. 596–602.
6. Shylepnytskyi P. (2010) Osnovni kharakterystyky sotsialnoi vidpovidalnosti korporatsii na suchasnomu etapi [The main characteristics of social responsibility of corporations at the present stage]. *Efficient economy*, vol. 3, no. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_4_12 (accessed: 16 July 2020).
7. Iasinska Yu. Tsinnist dilovoi reputatsii pidpriemstva yak ekonomichnoi katehorii [The value of the business reputation of the enterprise as an economic category]. *Bulletin of the Lviv Commercial Academy. The series is economic*, no. 47, pp. 63–67. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_47_14 (accessed: 29 July 2020).
8. Okhrimenko O., Ivanova T. (2015) *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. Kyiv: NTUU "Kyiv Polytechnic Institute" (in Ukrainian).

REFERENCES:

1. Ammari A. (2012) Klasyfikatsiia steikholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Classification of stakeholders based on common expectations]. *Current economic problems*, no. 8, pp. 150–155.