

*Лагута Я.М.,
старший викладач кафедри менеджменту організацій і адміністрування,
Житомирський державний технологічний університет*

СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В КОРПОРАТИВНІЙ СОЦІАЛЬНІЙ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Анотація. У статті розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти стейкхолдерського підходу в корпоративній соціальній відповідальності компаній. Розглянуто процедуру налагодження взаємовідносин із заінтересованими сторонами, визначено ключові етапи та принципи взаємодії. Результат взаємних вигод між компанією та стейкхолдером пропонується оцінювати такою економічною категорією, як стейкхолдерська вартість.

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

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються в 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 і корпоративні соціальні програми. Нові суспільні запити стимулюють пошуки механізмів взаємодії з більш широким і різноманітним колом заінтересованих сторін в участі у корпоративних проєктах суб'єктів господарювання.

Протягом останніх десятиліть інтерес менеджерів до питання взаємовідносин із заінтересованими сторонами постійно посилюється, оскільки важко знайти ефективний механізм узгодження інтересів стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція заінтересованих сторін є однією із 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. Монографію Е. Фрімана «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» (1984 р.), професора Школи бізнесу Дардена Вірджинського університету (США), яка стала початком розвитку цієї концепції, назвали піонерською роботою з теорії «стейкхолдерського КСВ». Автор роботи вводить новий термін – “stakeholder” (зацікавлена особа). Ідея Е. Фрімана полягає в тому, що фірма, її внутрішнє та зовнішнє середовище, – це набір зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси та вимоги яких менеджери фірми повинні приймати до уваги і виконувати [1].

Стейкхолдери – це всі групи людей (або різних організацій), внесок яких (праця, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанію тощо) є успіхом корпорації. До них належать акціонери, працівники, споживачі, постачальники, посередники, державні органи, профспілки, громадські організації, фінансові організації, засоби масової

інформації тощо. Д. Вуд свого часу визначив три ролі заінтересованих сторін: 1) стейкхолдери є джерелом очікувань, які визначають бажання або небажання діяльності фірми; 2) відчувають результати корпоративної поведінки фірми, тобто є адресатами корпоративних дій та їх результатів; 3) оцінюють, наскільки добре фірми відповідають їх очікуванням, а також як поведінка фірм впливає на групи та організації в даному середовищі [2, с. 134].

На практиці інтерпретація стейкхолдерського підходу до використання принципів корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку в діяльності підприємств в країнах, що розвиваються, сьогодні є дещо звуженою, в кращому разі вона розглядається як концепція «піраміди потрібного виграшу». Сутність концепції «потрібного виграшу» полягає, на думку О. Матвєєнко, в такому: вигода для компанії, держави, а також вигоди для населення від реалізації програм компанії [3, с. 100]. При цьому ключовим моментом є забезпечення вигод перш за все для зацікавленої сторони – споживача, в даному випадку – населення, через виробництво якісної продукції, яка забезпечує потребу в харчуванні, засобах гігієни, засобах комунікацій, освіті, мобільності та зайнятості. Тому наявні проблеми використання КСВ підприємствами вимагають обґрунтування, розроблення (адаптації) та впровадження нових практичних підходів до розвитку КСВ на вітчизняних підприємствах з урахуванням особливостей їх розвитку, а також впровадження міжнародних стандартів КСВ бізнесу.

Теорія та практика стейкхолдерського підходу розвивається в працях А. Керолла, який запропонував використовувати для персоніфікації ролі стейкхолдерів матрицю, яка побудована з урахуванням рівнів соціальної відповідальності, за принципом піраміди КСВ, яка наочно демонструє багаторівневу відповідальність кожної заінтересованої сторони, поєднуючи її з очікуваннями від співпраці, а також дає змогу ранжувати за важливістю склад стейкхолдерів і виявляти протиріччя в їх інтересах [4, с. 72].

З'являються методики вивчення впливу заінтересованих груп на діяльність компанії, способи управління відносинами зі стейкхолдерами з урахуванням їх репутації та можливостей. Широкого поширення набуває поділ КСВ на «внутрішню» та «зовнішню» в контексті теорії стейкхолдерського підходу.

М. Саприкіна зазначає, що діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям краще сформулювати свою місію, стратегію; поліпшити свої послуги та продукцію, розвивати інновації; краще керувати ризиками та репутацією; об'єднувати ресурси для вирішення проблем та кінцевої реалізації цілей, активно покращувати відносини; створювати соціальний капітал, краще контактувати та встановлювати партнерські взаємовідносини із заінтересованими сторонами тощо [5, с. 82].

Проблемі розвитку стейкхолдерського підходу в концепції соціальної відповідальності присвячені наукові праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. 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.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні існує проблема у вирішенні не тільки практичних проблем та налагодженні діалогу з боку вітчизняних підприємств із стейкхолдерами, але й перш за все розробці теоретично-методичних рекомендацій, які б стали основою для його реалізації в напрямі зростання ділової репутації компанії та можливої оцінки результатів цієї співпраці для стейкхолдерів.

Мета статті полягає в аналізі та удосконаленні теоретичних та практичних положень щодо реалізації стейкхолдерського підходу КСВ вітчизняними підприємствами в контексті формування ефективної співпраці компанії та стейкхолдерів, а також оцінці результатів цієї співпраці через показник «стейкхолдерська вартість (цінність)».

Виклад основного матеріалу дослідження. Стейкхолдерський підхід кінця ХХ століття до теперішнього часу характеризується посиленням взаємодії в напрямі збалансованості інтересів підприємства із заінтересованими сторонами. Згідно з цим підходом підприємства можуть бути більш прибутковими за рахунок діалогу, вибудованого в результаті кооперації із своїми партнерами, з урахуванням їх потреб під час прийняття рішень. Нині все більше підприємств розглядають взаємодію із заінтересованими сторонами як інструмент для посилення орієнтації стратегічних рішень на стабільність та стійкість розвитку.

Для європейської моделі КСВ взаємодія зі стейкхолдерами дуже важлива, оскільки в ідеалі ця модель орієнтована на перетворення компаній на повноцінних членів суспільства. Тому діалог зі стейкхолдерами перебуває у центрі європейської практики [5, с. 83].

Офіційне оформлення принципи КСВ в Європі отримали на Європейському саміті (2000 р.). Окрім того, Єврокомісія опублікувала Зелену книгу про КСВ (2001 р.). Це стало продовженням розвитку теорії стейкхолдерів, формування організаційної структури для управління КСВ, з'явилися основи теорії сталого розвитку, з'являється концепція корпоративного громадянства. Як зазначав Е. Віттенберг, корпоративне громадянство означає свого роду партнерську угоду між бізнесом, суспільством та державою, в якій підприємці взаємно відповідального відношення до потреб суспільства мають право розраховувати на деякі переваги [6, с. 23]. Цей період розвитку стейкхолдерської теорії ознаменувався виходом колективної праці «Розвиток вчення про зацікавлені сторони» (2002 р.) та практичного посібника (керівництва) по стейкхолдерах (2005 р.), що затверджений Організацією Об'єднаних націй по навколишньому середовищу [7].

Інституціональний рівень КСВ починає відігравати велику роль. В концепції КСВ розвиваються інструментальні підходи, які спрямовані на те, що необхідно зробити для задоволення та збалансованості інтересів зацікавлених сторін. Позитивний підхід вводить в систему інструментарію КСВ такі організаційно-правові дії, як укладення контрактів, вирішення проблем агентських відносин, управління транзакційними витратами, вирішення конфліктів тощо. Виникає питання ролі державного регулювання економіки як первинного стейкхолдера, який має бути зацікавлений в реалізації концепції соціально-відповідального бізнесу. Для фірм посилюється важ-

ливість надійності та легітимності бізнесу. Урегульований в правовому відношенні статус компанії, її державна реєстрація, дотримання норм господарського, трудового, податкового та іншого законодавства є умовами легітимності, надійності та визначності в різних структурах її соціальної відповідальності [4, с. 73]. У статті Т. Джонсона «Інструментальна теорія заінтересованих сторін: синтез етики та економіки», визначається, що окремі типи етичної поведінки приводять до конкурентних переваг фірми. На певному етапі розвитку теорії та практики КСВ в контексті покращення взаємодії заінтересованих сторін з'явилась потреба у затвердженні інструментів так званої стандартизації в питаннях, пов'язаних з ідентифікацією компанії щодо дотримання принципів КСВ. Прийнятий міжнародний стандарт серії ISO 26000 «Соціальна відповідальність», який в 2010 р. був удосконалений та затверджений як ISO 26000:2010 «Керівництво по соціальній відповідальності», визначив межі соціальної відповідальності будь-якої організації (включаючи бізнес), принципів, які визначають основні напрями діяльності в цій сфері тощо.

В стандарті AA 100 SES виділяють три ступеня взаємодії із заінтересованими сторонами: взаємодія з метою зниження гостроти проблеми, яка виникає в результаті тиску та має локальний ефект; систематична взаємодія з метою управління ризиками та покращення розуміння очікувань заінтересованих сторін; комплексна стратегічна взаємодія з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Кожний ступінь відображає визначені цілі взаємодії із заінтересованими сторонами. Стандарт визначає правила і принципи роботи із стейкхолдерами, містить вимоги до якісного їх залучення, надає рекомендації щодо покращення взаємодії [4, с. 75].

В європейській практиці, відповідно до вимог теорії стейкхолдерів, сучасні компанії сприймають зовнішніх стейкхолдерів не як елемент зовнішнього середовища, а як своїх колег. Проводяться загальні засідання із покупцями, постачальників включають в групи планування, з конкурентами створюються тимчасові спілки. Для вітчизняних підприємств діалог із зовнішніми стейкхолдерами не завжди є конструктивним та йде на користь сторонам. Аналізуючи наукові джерела, можемо зробити висновок, що розвитку діалогу із стейкхолдерами завжди передують підготовчий процес, який передбачає визначення стейкхолдерів підприємства та проведення їх аналізу. Визначення стейкхолдерів варто здійснювати, поділивши їх на внутрішніх (власники, менеджмент (зокрема, рада директорів або правління корпорації), персонал підприємства, профспілка) і зовнішніх (замовники, клієнти, споживачі, потенційні інвестори та акціонери, постачальники, конкуренти, партнери, органи місцевого самоврядування, органи державної влади, місцева громада (включаючи родини працівників), громадські організації, наукові організації, спілки тощо). Їх перелік визначається керівництвом підприємства, і кількість їх може відрізнятися. При цьому варто пам'ятати, що якщо стейкхолдерів об'єднують у функціонально однорідні групи, то фактично вони не завжди є психологічно однорідними організованими, що може за однакового підходу до них породжувати конфлікт інтересів. Тому під час визначення вигід потрібно окремо підходити до кожного стейкхолдера індивідуально. Важливо при цьому дотримуватись принципу стратегічного діалогу задля забезпечення корисної довгострокової співпраці. Далі потрібно провести глибокий аналіз стейкхолдерів. Варто погодитись із М. Саприкіною, яка визначає ключовим фактором успішності підприємства як результат цього процесу. Аналіз стейкхолде-

рів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії [5, с. 84]. Під час проведення аналізу стейкхолдерів доцільно використовувати матрицю стейкхолдерів, яка дасть можливість наочно побачити, з одного боку, очікування компанії від стейкхолдерів, а з іншого боку, вимоги від корпорації за основними сформованими групами стейкхолдерів, зазначити, чи існує вплив на бізнес, а також визначити можливі потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод. Ендрю Гріфін, спеціаліст у сфері управління репутацією, рекомендує не просто враховувати наявність стейкхолдерів, але й розуміти під словосполученням «робота із стейкхолдерами» контакт із людьми, важливими для бізнесу, тобто взаємодія з корпоративною аудиторією. Ще одна точка зору, яку висловлює Ф. Дьюхерст, така: «Стейкхолдери – це всі ті, що потенційно здатні вам нашкодити!». Незважаючи на суб'єктивний підхід, можна погодитись з тим, що йдеться про початкове сприйняття компанії корпоративною аудиторією, а також про сприйняття компанії її опонентами [8, с. 25].

Після проведення групування стейкхолдерів за основними цілями та інтересами, визначення їх специфічних інтересів потрібно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів для розвитку компанії, а також наскільки сильний їх вплив на її діяльність. При цьому можна згрупувати їх у чотири групи: 1) не мають впливу на компанію, але відчувають вплив компанії на собі; 2) впливають на компанію і відчувають вплив компанії на собі; 3) не впливають на компанію і не відчувають впливу компанії на собі; 4) впливають на компанію, але не відчувають впливу компанії на собі. Результати можна представляти у вигляді матриці взаємовпливу компанії та стейкхолдерів (табл. 1).

Таке групування повинне стати основою для вибору стратегій взаємодії із стейкхолдерами, а також розробки програми такої взаємодії в рамках стратегій, яка включала б конкретні кроки щодо налагодження діалогу та реалізації поставлених цілей в межах визначених очікувань та вимог стейкхолдерів та компанії. Причому переміщення стейкхолдерів по квадрантах матриці можливе в часі після зміни їх інтересів взаємодії. Якісний аналіз взаємовпливу передбачає виявлення реальних потреб заінтересованих сторін навіть в тих випадках, коли вони не пред'являються стейкхолдерами або навіть невідомі їм.

Стейкхолдерський підхід в КСВ за своєю природою завжди передбачає отримання взаємних вигод між компанією та стейкхолдерами, проте дуже часто вимоги стейкхолдерів можуть і суперечити один одному. Едвард Фріман зазначав: «Ключовою ідеєю капіталізму є створення підприємцем або менеджером вартості зі зверненням уваги на спільність інтересів стейкхолдерів. Водночас час від часу їх інтереси знаходяться в конфлікті один з одним, але в довгостроковій перспективі вони повинні бути спрямовані в одному напрямі» [9, с. 153]. Тобто можна

говорити про існування так званої стейкхолдерської вартості (цінності). В науковій літературі існує низка концептуальних основ, які пов'язані із існуванням цієї економічної категорії. Під стейкхолдерською вартістю розуміють суб'єктивну оцінку стейкхолдером або групою стейкхолдерів цінності, отриманої в результаті однієї або декількох видів діяльності бізнесу. Поняття стейкхолдерської вартості не суперечить традиційному підходу розуміння вартості бізнесу і не замінює його. Фундаментально в прагненні максимізувати вартість бізнесу вже покладена максимізація стейкхолдерської вартості [10, с. 153]. Ще одним ключовим положенням стейкхолдерської вартості є те, що вона є маржинальною вартістю, яка є зміною суб'єктивного сприйняття впливу на бізнес конкретним стейкхолдером. Ця зміна відраховується від базового стану, який має стейкхолдер, і до певного стану реалізації його цілей (рівень виправдовування очікувань). Стейкхолдерська вартість (цінність), на нашу думку, для кожної заінтересованої сторони є ключовим результатом взаємодії компанії та стейкхолдера. Стабільне створення стейкхолдерської вартості є обов'язковою умовою стійкого розвитку бізнесу. Але розмір стейкхолдерської вартості може коливатись, а такі зміни можуть породжувати ризики. Деякі з цих ризиків виникають через конфлікт інтересів. Окремі стейкхолдери у зв'язку з інформаційними змінами можуть також перейти в категорію незадоволених, створивши при цьому ризики в стійкому розвитку взаємовідносин. Отже, важливим в цьому безперервному системному процесі є визначення ризиків і прогнозів щодо заінтересованих сторін. Крім того, варто враховувати, що зростаюче благополуччя та освіченість населення (або ж, навпаки, посилення кризових ситуацій в економіці, які негативно впливають на благополуччя суспільства) формують нові вимоги до економічної, соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Тобто можемо стверджувати, що обов'язковим в діалозі із стейкхолдерами є дотримання принципу гнучкості, який виявляється в здатності адаптації до вимог стейкхолдерів, прояві толерантності до кожного з учасників діалогу, існуванні власної точки зору на кожну нову ситуацію тощо. Прогнозування поведінки кожного із «ключових стейкхолдерів» в перспективі залежно від сценаріїв розвитку дасть можливість зменшити ризики. Реалізація принципів відкритості, прозорості, законності, чесності, підзвітності, ефективності, навчання, участі зменшує ризики та сприяє налагодженню довірчих стосунків між стейкхолдерами та компанією. Заключним етапом є визначення потенційних стратегій для формування діалогу із стейкхолдерами, програми взаємодії та налагодження діалогу як частини продуманої стратегії, а також їх реалізація.

Нині досить повно описаний в науковій літературі і гарно зарекомендував себе на практиці інструментарій аналізу та ідентифікації зовнішнього оточення компанії, який включає в себе такі елементи, як, зокрема, карта заінтересованих сторін, таблиця інтересів стейкхолдерів, матриця «підтримка х

Таблиця 1

Матриця визначення взаємовпливу компанії та стейкхолдерів

Стейкхолдер		Вплив на компанію	
		Не має	Має
Вплив компанії	Має	1. Не впливає на компанію, але відчуває вплив компанії на собі	2. Впливають на компанію і відчувають вплив компанії на собі
	Не має	3. Не впливає на компанію і не відчуває впливу компанії на собі	4. Впливає на компанію, але не відчуває впливу компанії на собі

сила впливу» [4, с. 76]. Дієвими інструментами у налагодженні взаємовідносин та підвищенні рівня прозорості діяльності компаній є використання нефінансової звітності, проведення зустрічей, широка відкритість в засобах масової інформації, публікація тематичних бюлетенів, проведення конференцій, круглих столів. Оприлюднену багатьма великими компаніями звітність про стійкий розвиток та соціальну відповідальність стейкхолдери сприймають як підвищений інтерес до їх потреб, що вже певною мірою задовольняє їх інтереси.

Надзвичайно важливим для налагодження ефективного діалогу між заінтересованими сторонами, забезпечення безперервних консультацій та постійних інновацій є постійний моніторинг та оцінка рівня залучення стейкхолдерів в політику компанії, оцінка показників ефективності. Діалог із стейкхолдерами означає формування ефективної комунікації, залучення основних представників груп стейкхолдерів до розробки стратегії розвитку компанії. З одного боку, це спосіб комунікації із своїми правилами, нормами, техніками, а з іншої боку, це безперервний процес, який передбачає вироблення ефективної моделі взаємодії між заінтересованими сторонами з метою збільшення стейкхолдерської вартості кожного учасника.

Висновки. Отже, налагоджені взаємовідносини із стейкхолдерами дають змогу підвищити довіру до підприємства, його імідж та репутацію; залучати кращі кадри та зміцнювати взаємовідносини всередині підприємства завдяки високим моральним принципам, а за рахунок цього підвищувати ефективність діяльності; більш ефективно управляти ризиками; завойовувати довіру у споживачів та партнерів по бізнесу тощо. А це забезпечить стійкий розвиток підприємства та конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

Література:

1. Freeman E. Strategic Management: A stakeholder approach / E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 266 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bookre.org/reader?file=1164948&pg=6>.
2. Благов Ю. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Благов. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. – 271 с.
3. Матвеевко А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивости предприятия : [монография] / А. Матвеевко. – М. : АП «Наука и образование», 2011. – 205 с.
4. Зарецкий А. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика : [учебное пособие] / А. Зарецкий, Т. Иванова. – Минск : КНОРУС, 2016 – 292 с.
5. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : [підручник] / [М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Са-

енсус, Г. Місько та ін.] ; за наук. ред. О. Редькіна. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011 – 480 с.

6. Виттенберг Е. Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве / Е. Виттенберг. – М. : РГГУ, 2011. – 477 с.
7. From Words to Action, Vol. 1 From Words to Action, Volume 1: Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement (2005); From Words to Action, Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement (2005) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stakeholderresearch.com/news.htm>.
8. Корпоративная социальная ответственность : [учебник] / коллектив авторов ; под. ред. И. Беляевой, М. Эскиндарова. – Минск : КНОРУС, 2016. – 320 с.
9. Freeman E. Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate. Business Ethics Quarterly, 18.2.2008. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://philpapers.org/rec/FREETS>.
10. Stakeholder Judgments of Value: Advancing Stakeholder / [L. Lankoski, N. Stmih, L. Van Wassenhove]//Theory through Prospect Theory, INSEAD, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-sustainability-and-corporation/Documents/Stakeholder_judgments_of_value_0513FV.pdf.

Лагута Я.Н. Стейкхолдерский подход в корпоративной социальной ответственности компании

Аннотация. В статье рассмотрены основные теоретические и практические аспекты стейкхолдерского подхода в корпоративной социальной ответственности компаний. Рассмотрена процедура налаживания взаимоотношений с заинтересованными сторонами, определены ключевые этапы и принципы взаимодействия. Результат взаимных выгод между компанией и стейкхолдером предлагается оценивать такой экономической категорией, как стейкхолдерская стоимость.

Ключевые слова: стейкхолдери, стейкхолдерский подход, корпоративная социальная ответственность, стейкхолдерская стоимость.

Lahuta Ya.N. A stakeholder approach to corporate social responsibility of the company

Summary. In the article, basic theoretical and practical aspects of stakeholder approach in corporate social responsibility of companies are considered. Procedure of adjusting mutual relations is considered with parties concerned, the key stages and principles of co-operation are certain. Result of mutual benefits between a company and stakeholders it is suggested to estimate such economic category as an s cost.

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