

УДК 659.4

Олійник О. О., к.е.н., ст. викл. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ДОСВІД ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В статті досліджено підходи до визначення стейкхолдерів організації. Розкрито принципи партнерських відносин організації з її стейкхолдерами. Проаналізовано трактування сутності та формування карти стейкхолдерів суб'єктами господарювання України. Обґрунтовано необхідність налагодження ефективної взаємодії з стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності вітчизняними організаціями.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, діалог, взаємодія, стейкхолдери, зацікавлені сторони.

Постановка проблеми. Однією з важливих передумов досягнення організаціями успіху та забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є цілеспрямоване налагодження і розвиток діалогу зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). Формування ефективної взаємодії передбачає відображення візії, місії та корпоративних цінностей. При цьому забезпечується гармонійність відносин між працівниками, партнерами, споживачами, органами державної влади та місцевого самоврядування, місцевою громадою у вирішенні економічних, екологічних та соціальних проблем. Визначальна роль в цьому процесі належить концепції соціальної відповідальності, адже врахування очікувань зацікавлених сторін є ключовою її складовою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням корпоративної соціальної відповідальності та діалогу зі стейкхолдерами присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: А. Аммарі, Ю. Баса, О. Грішнєвої, О. Захаркіна, А. Колота, О. Кузьміна, О. Конопліної, І. Олексіва, Л. Петрашкової, В. Харчук та ін. Однак, незважаючи на велику кількість наукових досліджень в цій царині, формування ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами широкого практичного поширення в діяльності вітчизняних організацій не набуло. Відтак, дослідження перспектив розвитку корпоративної соціальної відповідальності з метою досягнення балансу інтересів стратегічних стейкхолдерів є актуальним науковим завданням.

Метою роботи є дослідження сутності та особливостей взаємодії вітчизняних організацій зі стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу. Трактуювання дефініції «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) залишається дискусійним в наукових та ділових колах як в Україні, так і за кордоном. Згідно Міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується у її взаєминах з різними групами стейкхолдерів [1].

Такий підхід акцентує увагу на тому, що принципи соціально відповідальної поведінки повинні використовуватись у відносинах із усіма зацікавленими сторонами. Відтак організації слід інтегрувати залучення стейкхолдерів в систему управління загалом та прийняття управлінських рішень зокрема. Тільки за таких умов можна стверджувати, що підприємство є соціально відповідальним.

Вперше поняття «стейкхолдери» було використано у 1963 році в Стенфордському дослідницькому університеті. Розвинув концепцію зацікавлених сторін Е. Фрімен. У праці 1984 р. «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» він визначає зацікавлених сторін як будь-яких індивідумів, груп чи організацій, які мають суттєвий вплив на рішення, що приймаються фірмою, та/або знаходяться під впливом цих рішень [2, С. 46]. Таким чином, визначальною ознакою теорії зацікавлених сторін є те, що менеджмент організації повинен враховувати інтереси всіх груп чи осіб, які мають до неї відношення.

В україномовних літературних джерелах соціально-економічних суб'єктів, які оточують організацію або є її частиною, називають «стейкхолдерами», «групами впливу», «зацікавленими сторонами». Часто в наукових працях немає чіткого розмежування між ними і вони вживаються у якості синонімічних понять.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» – це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рі-

шеннях або діях організації. При цьому залучення стейкхолдерів розглядається як діяльність щодо створення можливостей для діалогу між компанією та одним або кількома її стейкхолдерами з метою надання інформаційної бази для рішень компанії [1].

Стейкхолдерів можна класифікувати на внутрішніх і зовнішніх, які, у свою чергу, впливають на результативність різних чинників. До внутрішніх стейкхолдерів належать персонал (робітники та менеджери) та акціонери. До зовнішніх – усі інші. Також стейкхолдерів можна умовно розділити на основних та непрямих зацікавлених. До основних належать власники, персонал, місцеві суспільства, клієнти, постачальники та бізнес-партнери. До непрямих – всі інші, тобто ЗМІ, професійні об'єднання, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та суспільні організації [3, С. 151].

Не існує загального списку стейкхолдерів для всіх організацій або навіть для однієї організації, оскільки він може змінюватись в часі. Відтак можна говорити про значне різноманіття інтересів зацікавлених сторін, які згруповано в три основні напрями: економічні, екологічні та соціальні. До економічних напрямів належать виробництво якісного товару (послуг), внесок у розвиток персоналу, добровільне пенсійне забезпечення. Екологічні напрями включають частку використовуваної вторинної сировини, енергозбереження, зниження викидів парникових газів, контроль викиду забруднюючих речовин в атмосферу, раціональне використання прісної води, ініціативи щодо пом'якшення впливу продукції і послуг на навколишнє середовище і масштаб пом'якшення впливу. Соціальні напрями представлені медичним страхуванням, рівнем травматизму на виробництві, випадками дискримінації, взаємодією з органами влади в сфері суспільно значущих завдань та ін. [4, С. 119].

Результатом розуміння необхідності залучення стейкхолдерів стала розробка у 2005 році Інститутом соціальної та етичної звітності Стандарту AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) – стандарту взаємодії з зацікавленими сторонами [5]. Цей стандарт є рекомендованою нормативною базою при плануванні, організації, виконанні, оцінці, інформуванні та нефінансовій аудиторській перевірці якості взаємодії із зацікавленими сторонами. Даний документ окреслює такі сторони взаємодії як функціональна взаємодія (забезпечення інтересів замовників), взаємодія з конкретних питань (наприклад, з питань захисту прав людини), взаємодія в масштабі компанії (стосовно нефінансового аудиту і звітності). Згідно з цим Стандартом будь-яка взаємодія із зацікавленими сторонами повинна

реалізуватись на підставі трьох принципів: повноти, суттєвості і здатності реагувати.

Регулярний діалог зі стейкхолдерами відіграє важливу роль, оскільки дозволяє краще розуміти їхні очікування і використовувати цільовий підхід до формування та реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Водночас це може допомогти залученим сторонам отримувати доступ до необхідної інформації, досягати цілей і вирішувати проблеми, які жодна зі сторін не змогла б вирішити самостійно.

При цьому слід дотримуватись принципів партнерських відносин організації з її стейкхолдерами, що дозволить вивести діалог на якісно новий рівень:

- взаємна вигода;
- безперервність зусиль і постійне покращення;
- довгострокові тимчасові горизонти;
- рішення, засновані на реальному часі і роботі в команді;
- обмін знаннями;
- відкрите спілкування;
- механізми вирішення спорів;
- ідентифікація умов, при яких відносини зміняться [6, С. 188].

Слід відмітити, що діалог із зацікавленими сторонами є важливим мотиваційним інструментом розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Водночас врахування суспільних очікувань, взаємодія із усіма ключовими стейкхолдерами та узгодження їхніх очікувань із цілями і завданнями бізнесу — відносно новий напрям діяльності для вітчизняних підприємств. Однак, корпоративна соціальна відповідальність поступово стає важливим елементом сучасного корпоративного менеджменту в провідних компаніях України. Відтак, в умовах становлення національної моделі соціальної відповідальності, особливо актуальним постає розуміння представниками бізнес-спільноти сутності та комунікаційних можливостей налагодження взаємодії зі стейкхолдерами (таблиця).

Взаємодія зі стейкхолдерами окремих суб'єктів господарювання України

Суб'єкт господарювання	Тлумачення змісту «взаємодія зі стейкхолдерами»	Карта стейкхолдерів
1	2	3
ТОВ «Український Рітейл»	Встановлення конструктивних і довірчих відносин зі стейкхолдерами – важлива частина роботи ТОВ «Український Рітейл». Забезпечення сталого розвитку бізнесу можливе лише за умови врахування інтересів і відповідальної поведінки по відношенню до всіх стейкхолдерів. Наша компанія завжди відкрита для конструктивного діалогу та взаємовигідного співробітництва.	Співробітники, акціонери, інвестори, партнери, покупці магазинів, громадські та державні організації, місцеві спільноти.
Агропромхолдинг «Астарта-Київ»	Компанія розуміє, що одним із ключових елементів успішного сталого розвитку є вибудова стійких взаємовідносин із стейкхолдерами. Керуючись принципами довіри і відкритості, Компанія прагне всіляко залучати різні групи стейкхолдерів до своєї діяльності в області сталого розвитку.	Акціонери, інвестори, співробітники, поставальники, партнери, власники земельних паїв, органи державної влади, клієнти, фермери, місцеві громади, суспільство, ЗМІ.
Група компаній СКМ	Ми ведемо конструктивний діалог із зацікавленими сторонами і віримо, що зацікавлені сторони можуть зробити істотний внесок у розробку стратегії і встановлення конкретних пріоритетів соціальної та екологічної політики нашої компанії.	Місцеві громади, міжнародні організації, академічні та наукові кола, експерти та аналітичні центри, НГО, медіа, інвестори та фінансові організації, бізнес-спільнота, поставальники, партнери, клієнти, співробітники, уряд та регулюючі органи.

продовження таблиці

1	2	3
<p>Група компаній ПАТ «МИРОНИВ-СЬКИЙ ХЛІБО-ПРОДУКТ»</p>	<p>Від початку будівництва нових підприємств і під час їх подальшої промислової діяльності однією з головних цілей компанії є взаємодія із зацікавленими сторонами. Цей процес включає в себе партнерство і формальні домовленості про консультації і звітність, а також – менш формальні, але важливі відносини з групами та особами, зацікавленими у діяльності компанії.</p>	<p>Клієнти, споживачі, партнери, внутрішні зацікавлені сторони (працівники, профспілки), громадськість, НГО, інвестори, міжнародні зацікавлені сторони, органи державної влади, наукові заклади, харчова промисловість, сільське господарство, бізнес.</p>
<p>Холдинг «Elitist Alliance «GLOBE»</p>	<p>Ми вважаємо за необхідне вести постійний і ефективний діалог з усіма зацікавленими сторонами. Це дає нам можливість не тільки почути, чим живуть наші співробітники, громади, клієнти, інші спільноти, але й отримати в їх особі надійних партнерів для реалізації спільних проектів і програм.</p>	<p>Співробітники, жителі регіонів присутності, жителі України, постачальники, партнери, клієнти, уряд і регулюючі органи, громадські організації, експертні та аналітичні центри, бізнес-співтовариство, інвестори та фінансові організації, міжнародні організації, ЗМІ, академічні кола, наукове співтовариство.</p>

Джерело: складено за даними [7; 8; 9; 10; 11].

При цьому окремі суб'єкти господарювання України регламентують взаємодію зі стейкхолдерами, відображаючи це у внутрішніх нормативних актах. Для прикладу, група компаній ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» у квітні 2016 р. представила План взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) на поточний рік. В рамках його реалізації заплановано продовжити розвиток комунікацій і зміцнення співпраці з зацікавленими сторонами. Він включає в себе принципи, сфери, методи і канали взаємодії компанії зі стейкхолдерами, включаючи законодавчі норми, відповідальні департаменти і співробітників компанії, механізм і форму подачі скарг [10].

Аналізуючи вітчизняну практику взаємодії зі стейкхолдерами можна виокремити важливий аспект, увагу якому приділяє переважна більшість соціально відповідальних організацій – налагодження зворотного зв'язку. При цьому в якості основних інструментів використовуються листи, зустрічі, дзвінки на гарячу лінію, повідомлення у соціальних мережах, репутаційне дослідження, скриньки довіри в офісах тощо.

Прогресивна частина бізнес-спільноти України, дотримуючись принципів соціальної відповідальності, отримує суттєві конкурентні переваги. Зокрема ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами на системній основі допоможе організації:

- підвищити економічну ефективність діяльності при одночасному дотриманні етичних стандартів, прийнятих в суспільстві;
- покращити доступ до матеріальних та нематеріальних ресурсів;
- збільшити цінність у ланцюзі створення вартості організації;
- об'єктивніше вирішувати конфлікти організації з зацікавленими сторонами та забезпечити вищий рівень співпраці;
- знизити трансакційні витрати;
- сформуванати систему соціально-відповідального менеджменту близького до суспільства [12, С. 12].

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновки, що налагодження діалогу із стейкхолдерами, зокрема на заходах корпоративної соціальної відповідальності, в організаціях України залишається недостатньо поширене, а його практичне застосування – поодиноким. Водночас ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами є дієвим управлінським інструментом в процесі підвищення результативності господарської діяльності та дозволяє організації:

- реалізовувати програми соціального розвитку;
- покращити якість та конкурентоспроможність продукції і послуг;
- підвищити ринкову вартість активів;
- сформуванати та розвивати корпоративну культуру;

- сформувати позитивний корпоративний імідж та потужний бренд, лояльність споживачів;

- вибудувати нові ефективні партнерства з метою об'єднання ресурсів для вирішення актуальних проблем та досягнення поставлених цілей.

1. Руководство по социальной ответственности : Международный стандарт ISO 26000 / Всероссийская организация качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf **2.** Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p. **3.** Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А. О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8 (134). – С. 150–155. **4.** Бас Ю. В. Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності / Ю. В. Бас // Наука і економіка. – 2013. – № 4 (32). – С. 115–120. **5.** Стандарт верификации отчетов AA 1000. Институт социальной и этической отчетности [Электронный ресурс] / Всероссийская организация качества. – Режим доступа : <http://www.ksovok.com/doc/aa1000s.doc> **6.** Потрашкова Л. В. Влияние партнерских отношений на потенциал предприятия / Л. В. Потрашкова // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4, Т. 1. – С. 188–193. **7.** Взаємодія з зацікавленими сторонами [Електронний ресурс] / ТОВ «Український Рітейл». – Режим доступу : https://brusnichka.com.ua/ua/o_kompanii/ustoychivoegazvitie/vzaimodeystvie-s-zainteresovannymi-storonami.php **8.** Агропромхолдинг «Астарта-Київ». Звіт зі сталого розвитку «До духовного – через земне». – 2015. – 24 с. **9.** Взаємодія із зацікавленими сторонами [Електронний ресурс] / Група компаній СКМ. – Режим доступу : http://www.sustainability.scm.com.ua/uk/csr_areas/stakeholders/ **10.** Сталий розвиток. Зацікавлені сторони [Електронний ресурс] / Група компаній ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ». – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/uk/responsibility/stalij-rozvitok> **11.** Взаємодія із зацікавленими сторонами [Електронний ресурс] / Холдинг «Elitist Alliance «GLOBE». – Режим доступу : <http://www.heaglobe.com/stabilnij-rozvitok/napramki-dialnosti/vzaemodia-iz-zacikavlenimi-storonami> **12.** Олексів І. Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. Б. Олексів. – Львів, 2014. – 41 с.

Рецензент: д.е.н., професор Міщук Г. Ю. (НУВГП)

Oliinyk O. O., Candidate of Economics, Senior Lecturer (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

INTERACTING WITH STAKEHOLDERS: EXPERIENCE OF NATIONAL ENTERPRISES

The article examines the concept of "stakeholders" and approaches to its interpretation. The research reveals the stakeholders' definition, as well as their classification. The author determines that the formation of the interaction with stakeholders is a key feature of corporate social responsibility. Regular dialogue with stakeholders can facilitate better understanding of their expectations and enables using targeted approach to the corporate social responsibility development and implementation. This can help the parties involved to achieve their goals and to solve the issues that none of the parties can resolve on their own. The given research demonstrates the principles of partnership with stakeholders. The article analyses the interpretation of the stakeholder map concept essence and the formation of the map by the entities of Ukraine. The researcher also substantiates the necessity of establishing effective cooperation of national organizations with stakeholders basing on the social responsibility principles. Furthermore, the scholar proves that effective interaction with stakeholders is an effective management tool in the process of improving the performance of economic activity and competitiveness of the organization.

Keywords: corporate social responsibility, dialogue, interaction, stakeholders, interested parties.

Олейник Е. А., к.э.н., ст. преподаватель (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье исследованы подходы к определению стейкхолдеров организации. Раскрыты принципы партнерских отношений организации с ее стейкхолдерами. Проанализированы трактовки сущности и формирования карты стейкхолдеров субъектами хозяйствования Украины. Обоснована необходимость налаживания эффективного взаимодействия со стейкхолдерами на принципах социальной ответственности отечественными организациями.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, диалог, взаимодействие, стейкхолдеры, заинтересованные стороны.
