

УДК 658.012.4  
JEL Classification: M14

## КОЛАБОРАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ У РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Камишнікова Е.В., к.е.н., доцент  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет», м. Мариуполь

**Анотація.** Предметом дослідження є проблема формування взаємодії зі стейкхолдерами як чинника забезпечення ефективності стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Метою статті є обґрунтування колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності з визначенням інструментарію взаємодії з зацікавленими групами. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів – системний підхід, історичний і логічний аналіз, діалектичний метод пізнання явищ і процесів.

Основні результати дослідження полягають у наступному: обґрунтовано колабораційний підхід до управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності, який ґрунтується на взаємодії між групами впливу та суб'єктом господарювання і спрямований на досягнення спільної мети. Конкретизовано колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту за групами стейкхолдерів із виділенням інструментів та результатів їхньої взаємодії. Проаналізовано позитивні та негативні наслідки застосування колабораційного підходу для суб'єктів стейкхолдер-менеджменту. Результати проведеного аналізу свідчать про домінування позитивних характеристик застосування колабораційного підходу в управлінні відносинами зі стейкхолдерами над негативними.

Зазначені результати доцільно використовувати суб'єктам стейкхолдер-менеджменту для оптимізації співпраці та гармонізації відносин із різними групами зацікавлених сторін: персоналом, постачальниками, конкурентами, споживачами, інвесторами, органами державної влади та місцевого самоврядування, місцевою спільнотою тощо, що забезпечить ефективне досягнення поставлених довгострокових цілей підприємств на взаємовигідній основі.

**Ключові слова:** колабораційний підхід, стейкхолдер, стейкхолдер-менеджмент, інструменти взаємодії, корпоративна соціальна відповідальність.

## COLLABORATIVE APPROACH TO STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Evelina Kamyshnykova, PhD in Economics, Associate Professor  
State Higher Educational Institution  
«Priazovskiy State Technical University» in Mariupol

**Summary.** 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, dialectical method of phenomena and processes cognition is used to achieve the aim of the research.

The main results of the research are the following: collaborative approach to managing relationships with stakeholders within the concept of corporate social responsibility has been justified, which is based on the interaction between groups of influence and economic entity and is aimed at achieving a common goal. The collaborative approach to stakeholder management is concretized by groups of stakeholders highlighting tools and results of their interaction. The positive and negative effects of collaborative approach to the subjects of stakeholder management

are analyzed. Results of the analysis indicate the dominance of positive characteristics of using collaborative approach in managing relationships with stakeholders over the negative ones.

These results are appropriate to be used by the subjects of stakeholder management to optimize cooperation and harmonization of relations with different groups of stakeholders: personnel, suppliers, competitors, customers, investors, public authorities and local government, local community, etc. that will provide effective achievement of long term goals of enterprises for mutual benefit.

**Key words:** collaborative approach, stakeholder, stakeholder management, interaction tools, corporate social responsibility.

**Постановка проблеми.** Функціонування корпоративних суб'єктів відбувається під значним тиском та впливом з боку різних груп та компонентів соціального середовища – інвесторів, персоналу, споживачів, партнерів, органів влади, місцевого співтовариства тощо. Бізнес-спільнота відчуває потребу у розбудові ефективних та збалансованих взаємовідносин із широким колом зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які здійснюють безпосередній або опосередкований вплив на процес та результати діяльності господарюючих суб'єктів.

Турбулентність зовнішнього середовища, глобалізаційні тренди та посилення міжнародної конкуренції змушують сучасних економічних гравців шукати нові підходи та методи управління відносинами зі стейкхолдерами. Пошук шляхів збалансування інтересів та формування механізмів плідної взаємодії у площині «бізнес-група впливу» можливий у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основи формування стейкхолдерської концепції стратегічного управління відображені у дослідженнях видатних зарубіжних вчених: Agle B.R., Freeman R., Harrison J., Hillman A.J., Keim G.D., Mitchell R.K., Svendsen A. [1-7] та ін. Також проблеми ролі стейкхолдерів у системі управління КСВ підприємств займають значне місце у працях наступних вітчизняних та російських авторів: Білоусов К.Ю., Горохова Т.В., Зуб А.Т., Мамонов К.А., Черната Т.М. [8-11] та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Слід відзначити необхідність проведення подальших досліджень щодо теорії та методології стейкхолдер-менеджменту на основі взаємовигідного співробітництва із зацікавленими групами як елементу стратегічного управління КСВ.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту у рамках КСВ з визначенням інструментарію взаємодії з зацікавленими групами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стейкхолдерська теорія (англ. stakeholder concept, stakeholder theory) стратегічного управління була сформована у середині 1980-х років. Значний поштовх до розвитку цієї теорії був даний публікацією Е. Фріменом роботи «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» у 1984 році, згідно до якої: «Стейкхолдер - це група (індивідуум), яка може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [2].

Згідно до визначення Й. Селандера, стейкхолдери – це всі групи людей (або інших організацій), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, розповсюдження інформації про компанію та ін.) є основою успіху організації [12]. У даному визначенні терміну акцентовано увагу на позитивних результатах взаємодії бізнесу з зацікавленими групами сторін.

Стейкхолдерська теорія стверджує, що під час досягнення своїх цілей підприємству необхідно враховувати різноманітні інтереси зацікавлених груп, що відображається у стратегії його розвитку. Однак, стейкхолдерський підхід передбачає наявність між зацікавленими групами відносин, які мають різний характер спрямованості, – від кооперативних (взаємовигідне співробітництво) до антагоністичних (конкуренція), що зумовлено різновекторністю інтересів сторін. Отже, інтереси зацікавлених груп можуть вступати в суперечність один з одним, тому стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого визначатиме траєкторію еволюції підприємства. Таке ціле називають "коаліцією впливу" або "коаліцією учасників бізнесу" підприємства [8].

Стейкхолдерський підхід має бути системно інтегрований в управлінську практику та використовуватися як інструмент зниження нефінансових ризиків, створення інноваційних конкурентних переваг та додаткової вартості для усіх учасників соціально-економічних відносин.

Управління відносинами з зацікавленими групами, яке набуло актуальності у теперішній час, отримало назву «стейкхолдер-менеджменту» (Stakeholder Management) [8]. Засоби стейкхолдер-менеджменту мають стратегічну спрямованість та виходять за рамки простого аналізу стейкхолдерів, який проводять з метою адаптації підприємства до соціально-економічного середовища. Ці засоби передбачають широкий діапазон діалогових форм комунікації та відповідних дій підприємства, які можуть застосовуватися для безпосереднього впливу на групи зацікавлених сторін, у тому числі: переговори, зустрічі, мотивація їхніх дій тощо. Комплекс стейкхолдер-менеджменту передбачає, що відносини та поведінка стейкхолдерів можуть створюватися та змінюватися під активним впливом з боку корпоративного менеджменту, та відображає безперервний процес перетворення різноманітних інтересів у необхідні цілі підприємства. Отже, основне завдання стейкхолдер-менеджменту полягає в активному управлінні та інтеграції інтересів різних груп зацікавлених сторін з метою впливу на їх поведінку для реалізації стратегії підприємства та досягнення довгострокового успіху.

Виділяють два основні підходи до стейкхолдер-менеджменту:

1. Традиційний (buffering) – передбачає використання методів зниження прогнозованого негативного впливу з боку зовнішніх зацікавлених груп шляхом установа буферу між ними та підприємством, і включає такі інструменти управління, як маркетингові дослідження, реклама, зв'язки з громадськістю.

2. Партнерський (bridging) – включає встановлення партнерських зв'язків із стейкхолдерами та досягнення довгострокового успіху корпоративних суб'єктів за рахунок зниження або усунення бар'єрів між підприємством та зацікавленими сторонами [3].

Останній підхід демонструє проактивну позицію підприємства та фокусує увагу на побудові системи взаємозалежних відносин із пріоритетними групами зацікавлених сторін. У науковій літературі в галузі КСВ такі відносини називають «колабораційними», отже сам підхід до стейкхолдер-менеджменту, який ґрунтується на взаємодії між групами впливу та суб'єктом господарювання і спрямований на досягнення спільної мети, пропонується називати колабораційним.

У роботі [7] запропоновано шість стадій процесу формування колабораційних стейкхолдерських відносин:

1. Заснування – включає встановлення надійного фундаменту цінностей і етики.
2. Організаційне вирівнювання – вилучення внутрішніх бар'єрів і перешкод.
3. Стратегія розвитку – розроблення плану дій для побудови відносин.
4. Створення атмосфери довіри - дотримання зобов'язань і відкрите спілкування.
5. Оцінка – регулярне оцінювання ключових відносин між зацікавленими сторонами.
6. Оновлення – використання зворотного зв'язку для перегляду своїх цілей і встановлення нових пріоритетів.

У рамках колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту, що розглядається, у статті запропонована його конкретизація за групами стейкхолдерів із виділенням інструментів та результатів їхньої взаємодії (табл. 1).

Резюмуючи, варто відзначити, що застосування колабораційного підходу в управлінні відносинами зі стейкхолдерами має цілий ряд позитивних наслідків для суб'єктів стейкхолдер-менеджменту:

1. Створює не тільки механізм адаптації до інтересів ключових стейкхолдерів, але й формування та реалізації спільних цілей з ними.
2. Забезпечує активне залучення зацікавлених груп у ланцюги створення вартості та різноманітні процеси, які протікають на підприємстві, що сприяє зростанню їх якості та підвищенню клієнтоорієнтованості.
3. Дозволяє впливати на ієрархію цінностей, вектор та рівень інтенсивності інтересів стейкхолдерів у напрямку, який є більшою мірою вигідний для підприємства у довгостроковій перспективі.

Забалансування потреб та інтересів стейкхолдерів відкриває прямий шлях до ефективного досягнення цілей підприємства.

Водночас колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту може приносити не тільки потенційні вигоди, але й мати негативні наслідки для учасників. Так, причиною цього може бути конфлікт інтересів між різними групами зацікавлених сторін або між учасниками тієї ж самої групи, що вимагатиме від суб'єкта стейкхолдер-менеджменту фокусування на інтересах домінуючої групи впливу із обмеженням або відмовою у сприянні

задоволенню потреб конфліктної сторони. Також процес прийняття та реалізації спільних рішень вимагає більших витрат часу та ресурсів на їх узгодження та координацію дій. Але однозначно можна стверджувати, що в цілому позитивні характеристики застосування колабораційного підходу в управлінні відносинами зі стейкхолдерами переважають негативні моменти.

**Таблиця 1 – Основні інструменти корпоративної взаємодії (колаборації) зі стейкхолдерами у рамках КСВ**

Групи стейкхолдерів	Інструменти взаємодії	Результати взаємодії
Персонал	кодекси корпоративної етики, колективний договір, програми соціального партнерства, спільні комітети та проекти керівництва і працівників з охорони праці та безпеки, розвитку персоналу тощо, програми КСВ, розроблені із залученням працівників	підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення рівня безпеки, зниження травматизму, активізація участі працівників у програмах КСВ
Постачальники	програми відповідального управління ланцюгами постачання, залучення у корпоративні програми планування виробництва	збільшення продажів, доступ на нові ринки, підвищення вартості компанії, зниження репутаційних ризиків
Конкуренти	спільне членство у професійних спілках, торгівельних об'єднаннях, соконкурентія, стратегічні альянси	трансфер технологій, посилення інформаційного обміну, розробка високотехнологічних товарів, зниження витрат
Споживачі	програми відповідального споживання, спільні заходи з захисту прав споживачів та підвищенню їх обізнаності, відкритий маркетинг, справедливі контракти, залучення у корпоративні програми розробки та модернізації продукції	збільшення продажів, доступ на нові ринки, розширення клієнтської бази, підвищення вартості компанії, підвищення лояльності клієнтів
Органи державної влади та місцевого самоврядування	програми соціального партнерства, програми розвитку територій та сприяння зайнятості за участю бізнесу та представників влади, підтримка владних антикорупційних програм	підвищення ефективності взаємодії із владними структурами, підвищення репутації бізнесу
Місцеві спільноти	програми співробітництва з неурядовими організаціями, корпоративні програми соціального інвестування, розроблені з урахуванням думки груп спільноти, програми розвитку територій та сприяння зайнятості за участю бізнесу та місцевої спільноти	підвищення репутації бізнесу, зниження екологічних ризиків, розширення клієнтської бази
Інвестори	проекти з підвищення якості корпоративного управління за участю інвесторів, нефінансова звітність	підвищення вартості компанії, доступ до капіталу

**Висновки.** Обґрунтовано необхідність застосування колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту у системі КСВ, який є запорукою побудови оптимальних моделей співпраці з різними групами зацікавлених сторін.

Запропоновано конкретизацію колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту за групами стейкхолдерів із виділенням інструментів та результатів їхньої взаємодії. Застосування указаних інструментів дозволяє суб'єктам корпоративного управління шляхом розвитку та поглиблення відносин зі стейкхолдерами досягати поставлених цілей на взаємовигідній та довгостроковій основі.

**Перелік посилань:**

1. Agle R. R. *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values* / R. R. Agle, R. K. Mitchell, J. A. Sonnenfeld // *Academy of Management Journal*. – 1999. – № 42 (5). – P. 507 - 525.

2. Freeman R. E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p.

3. Freeman R. E. *Stakeholder Approach to Strategic Management* [Електронний ресурс] / R. E. Freeman, J. A. McVea // *Darden Business School Working Paper*. – 2001. – № 01-02. – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

4. Harrison J. S. *Managing and partnering with external stakeholders* / J. S. Harrison, C. H. St. John // *Academy of Management Executive*. – 1996. – № 10 (2). – P. 46 - 59.

5. Hillman A. J. *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?* / A. J. Hillman, G. D. Keim // *Strategic Management Journal*. – 2001. – № 22. – P. 125 - 139.

6. Mitchell R. K. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts* / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D.J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – № 22(4). – P. 853–888.

7. Svendsen A. *FOSTERing Collaborative Stakeholder Relationships* [Електронний ресурс] / A. Svendsen, M. Laberge. – 2007. – Режим доступу: <http://masterfulfacilitation.com/articles/fostering.pdf>

8. Белоусов К. Ю. *Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров* / К. Ю. Белоусов // *Проблемы современной экономики*. – 2013. – № 4 (48). – С. 418 - 422.

9. Горохова Т. В. *Урахування рівноваги інтересів взаємодії суб'єктів господарювання у рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)* / Т. В. Горохова // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. – 2012. – № 3. – С. 76-79.

10. Зуб А. Т. *Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов* / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

11. Мамонов К. А. *Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: Монографія* / К. А. Мамонов; Харк. нац. акад.. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 249 с.

12. Селандер Й. *Управление заинтересованными группами* [Электронный ресурс] / Й. Селандер // *Менеджер по персоналу*. – 2008. – №3. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=845>

Стаття надійшла: 08.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.



УДК 658.64:001.8

JEL Classification L 200

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ**

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент

Одеській національний економічний університет

**Анотація.** У статті розглянуто один з підходів до формування планових показників діяльності підприємства та його бізнес-процесів. Конкретизовано запропоновані планові показники шляхом встановлення певних характеристик, а саме: формули та частоти розрахунку; взаємозв'язку з іншими показниками; джерел та користувачів інформації. Запропоновано формування показників бізнес-процесів шляхом структуризації планових показників діяльності підприємства. Метою статті є формування системи планових показників діяльності крїюінгової компанії та її бізнес-процесів з урахуванням специфіки підпри-