

УДК 65.014.1:658.01:330.341.1

**І. Олексів,
В. Харчук**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ УРАХУВАННЯ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Представлено визначення понять “стейкхолдер”, “група економічного впливу”, “група інтересів” та “зацікавлена сторона”. Наведено теоретичне обґрунтування необхідності формування системи управління українських підприємств на засадах узгодження інтересів стейкхолдерів. Проаналізовано основні теорії, які є основою для формування системи управління підприємством на засадах балансу інтересів стейкхолдерів.

Ключові слова: стейкхолдер, група економічного впливу, зацікавлена сторона, теорія стейкхолдерів, інтереси стейкхолдерів, види стейкхолдерів.

Діяльність підприємства пов’язана із взаємодією з широким колом стейкхолдерів, які функціонують як всередині організації, так і за її межами. Широкий спектр теорій, розроблених у попередньому сторіччі, таких як SWOT-аналіз, теорія п’яти сил конкуренції Портера, теорія ланцюга створення вартості, агентська теорія, давали тільки часткову відповідь на питання про взаємодію підприємства із його стейкхолдерами.

В україномовних літературних джерелах соціально-економічних суб’єктів, які оточують підприємство або є його частиною, називають “стейкхолдерами”, “групами впливу”, “групами інтересів” та “зацікавленими сторонами”.

Поняття “stakeholder” прийшло в українську науку із західних літературних джерел. Часто в наукових працях немає чіткого розмежування між поняттям “stakeholder” та іншими, наведеними вище поняттями.

Стейкхолдери – це групи економічного впливу підприємства, які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб’єктів [1].

Процеси взаємодії підприємства із стейкхолдерами досліджували такі вчені: Т. Donaldson, L. Preston [2], R. Freeman [3], S. Jurgens [4], P. Johansson [5], S. Zadek [6] тощо.

У літературних джерелах описано деякі механізми взаємодії підприємства із стейкхолдерами, а також визначено складові впливу соціально-економічних суб’єктів на його діяльність. Також у роботах науковців частково відображені методи врахування інтересів стейкхолдерів підприємства, зокрема методи, пов’язані зі зміною організаційної структури та комунікаційні методи.

Однак залишається недостатньо недослідженим аспект теорії стейкхолдерів, який пов’язаний із теоретичним обґрунтування необхідності врахування їх інтересів при прийнятті збалансованих управлінських рішень для українських підприємств. Потреба наукового розроблення таких аспектів теорії стейкхолдерів із врахуванням

особливостей національної економіки залишається важливим завданням української науки.

Відповідно, метою статті є наведення основних теоретичних положень врахування інтересів стейкхолдерів при реалізації системи менеджменту українських підприємств.

Доцільно наголосити, що в англійській літературі використовується як поняття “stakeholder” (соціально-економічний суб’єкт) в однині, так і поняття “stakeholders” (набір соціально-економічних суб’єктів – в деяких випадках груп економічного впливу) в множині. Поняття “stakeholders” (в множині) часто використовується для відображення декількох соціально-економічних суб’єктів, які мають подібний вплив на діяльність підприємства (аспект діяльності підприємства). У такому випадку “stakeholders” означає групу економічного впливу. Розуміння як поняття “stakeholder” (певний соціально-економічний суб’єкт), так і поняття “stakeholders” (група економічного впливу) є важливим у контексті цього дослідження, тому розглянемо тлумачення цих понять.

Вперше згадка про групи економічного впливу з’явилась у працях німецького соціального теоретика J. Althusius, який ввів поняття “stakeholder” (власник частки) в наукову літературу [7]. Деякі форми теорії стейкхолдерів існували з часів заснування теорії “індустріалізму”. Зважаючи на відносну давність поняття “stakeholder”, воно зазнавало суттєвих змін та суттєво розвинулось протягом періоду свого існування. У XX – XXI ст. було запропоновано значну кількість визначень поняття “stakeholder”.

Зауважимо, що в цьому дослідженні ми будемо притримуватися думки щодо поділу соціально-економічних суб’єктів на “stakeholders” та “interested parties”, яка наведена в статті [8].

Згідно з підходом, який наведений у зазначеній вище статті [9], всі соціально-економічні суб’єкти, які є частиною організації та які її оточують, називаються зацікавленими сторонами (“interested parties”).

Зацікавлені сторони можуть мати різні типи відносин із підприємством, а саме можуть:

- впливати на діяльність організації;
- знаходитися під впливом організації;
- одночасно як знаходитися під впливом, так і впливати на діяльність організації;
- взаємовплив між зацікавленими сторонами та підприємством на сьогодні відсутній, але може виникнути в майбутньому (рис. 1).

		Підприємство	
		Так	Ні
Зацікавлена сторона (стейкхолдер)	Наявність впливу	Так	Ні
	Так	Взаємозалежність (1)	Вплив зацікавленої сторони на діяльність підприємства (2)
Зацікавлена сторона (стейкхолдер)	Ні	Вплив підприємства на діяльність зацікавленої сторони (3)	Відсутність суттєвого впливу зацікавленої сторони на діяльність підприємства, але наявність потенціалу щодо його виникнення в майбутньому (4)

Рис. 1. Типологія взаємовідносин підприємства із зацікавленими сторонами [10]

Зацікавлені сторони – це групи, які мають інтерес у здійсненні діяльності підприємства [11]. Доцільно зазначити, що не всі зацікавлені сторони організації мають вплив на його діяльність. Наприклад, деякі екологічні організації мають інтерес в діяльності підприємства, але не мають важелів впливу на нього. Відповідно, всі соціально-економічні суб'єкти, які мають типи взаємовідносин з підприємством, відображені в квадратах (1) – (4) (рис. 1), називаються зацікавленими сторонами організації. Одночасно зацікавлені сторони (стейкхолдери), які мають типи взаємовідносин із підприємством, відображені в квадратах (1), (2) та (4) (рис. 1), називаються групами економічного впливу.

Розуміння “stakeholders” як групи економічного впливу випливає із перекладу з англійської мови цього поняття. “Stakeholder” в перекладі з англійської означає “організатор спільної справи”. Крім того, дане слово складається із двох частин “stake” та “holder”. “Stake” означає частка, а “holder” власник, тобто прямий переклад терміна “stakeholder” означає власник частки, інтересу або власності [12]. Одночасно економічне розуміння терміну “stakeholder” передбачає наявність впливу соціально-економічного суб'єкта на діяльність організації [13]. Відповідно, приналежність таких суб'єктів до певного аспекту діяльності організації фактично формує групу. Наприклад, набір споживачів, постачальників або державних органів влади фактично можна вважати групою. Таким чином, слово група використовується для того, щоб наголосити, що суб'єктів є декілька, зокрема в організації працює, як правило, декілька працівників, купує продукцію декілька споживачів та оточує декілька неурядових організацій. Виходячи із наведеного вище, термін “stakeholders” можна розглядати як групу соціально-економічних суб'єктів, вплив яких на діяльність підприємства (аспект діяльності підприємства) є подібним та може реалізовуватися через інтерес та право власності в діяльності організації. Наголосимо, що можливі ситуації, коли до групи економічного впливу належить один соціально-економічний суб'єкт (стейкхолдер). У такій ситуації поняття “stakeholder”, “stakeholders” та “група економічного впливу” є синонімами.

Взаємодія підприємства із стейкхолдерами (групами економічного впливу) є основою низки управлінських теорій.

Основною теорією, яка вивчає взаємодію підприємства з економічними та соціальними суб'єктами, є “stakeholder theory” [14].

Наукова праця [15], яка була опублікована в 1984 р., мала найбільш значний вплив на розвиток Західної управлінської науки з точки зору дослідження стейкхолдерів підприємства. Узагальнення теорії стейкхолдерів реалізовано ще в одній науковій праці [16].

В Україні одночасна взаємодія підприємства з декількома стейкхолдерами здебільшого досліджено недостатньо. Зокрема, дослідження взаємовідносин підприємства із декількома стейкхолдерами в контексті корпоративної соціальної відповідальності наведено в підручнику за науковою редакцією О. Редькіна [17].

Проведений аналіз взаємовідносин стейкхолдерів із підприємством здебільшого був спрямований на вивчення взаємодії підприємства з окремими соціально-економічними суб'єктами.

Зокрема, Є. Крикавський та Н. Чухрай в наукових працях [18] досліджують основні аспекти взаємодії підприємства із постачальниками. О. Кузьмін та О. Мельник [19] значну увагу приділяють мотивуванню працівників підприємства, зокрема досліджуючи системи мотивування працівників та нормування їхньої праці.

Зазначені дослідження здійснили значний внесок у вивчення взаємодії підприємства з окремими стейкхолдерами. При такому підході дослідження проводились за схемою, яка наведена на рис. 2.

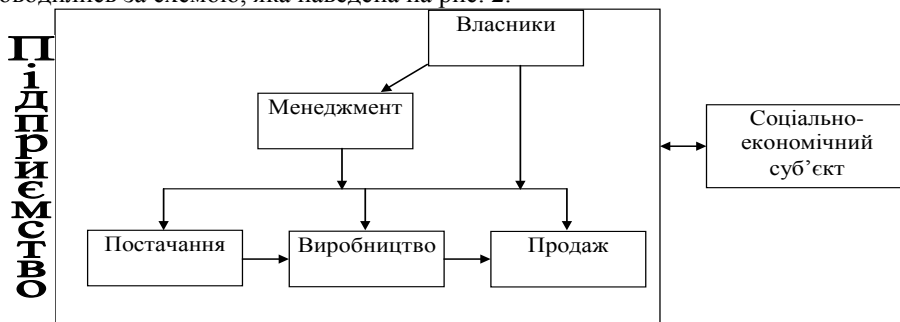


Рис. 2. Підхід до досліджень взаємодії підприємства із одним стейкхолдером

При підході до здійснення дослідження, який наведений на рис. 2, вважається, що ланцюг створення вартості постійно знаходиться під впливом власників та менеджменту організації. Одночасно, при взаємодії з певним соціально-економічним суб'єктом виникає ситуація, яка формує потребу в певному соціальному контракті [20]. Потрібно зауважити, що соціально-економічний суб'єкт може впливати на певний етап ланцюга створення вартості, або на весь ланцюг загалом. Одночасно в багатьох виданнях [21 – 24] зазначається, що часто рішення щодо діяльності організації необхідно приймати з урахуванням інтересів багатьох соціально-економічних суб'єктів. Відповідно, врахуванням інтересів тільки однієї групи економічного впливу в такій ситуації може призвести до певного дисбалансу в бік цієї групи [25]. Доцільно зазначити, що зростання динамічності зовнішнього середовища організації призводить до того, що більшість управлінських рішень треба приймати з урахуванням інтересів багатьох соціально-економічних суб'єктів та факторів. Прийняття управлінських рішень в організації при одночасному врахуванні інтересів декількох стейкхолдерів дасть змогу забезпечити їх збалансованість щодо різних векторів взаємодії організації із зовнішніми та внутрішніми соціально-економічними суб'єктами. Підхід до досліджень взаємодії підприємства з декількома економічними або соціальними суб'єктами одночасно наведений на рис. 3.

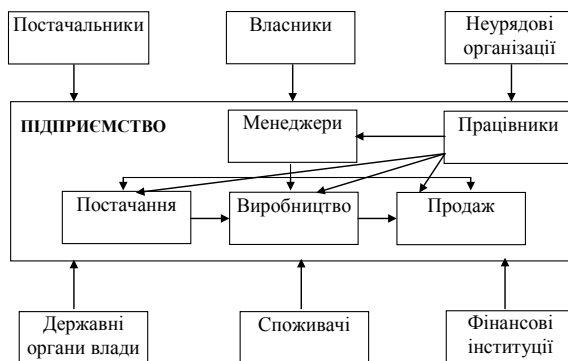


Рис. 3. Підхід до досліджень взаємодії підприємства з декількома стейкхолдерами одночасно [26, 27]

Сутність ідеї, яка представлена на рис. 3, полягає у тому, що ланцюг створення вартості підприємства знаходиться під одночасним впливом багатьох соціально-економічних суб'єктів. Такі соціально-економічні суб'єкти не тільки впливають на діяльність організації, але й роблять внесок у формування вартості на підприємстві. Відповідно, якість виконання етапів ланцюга створення вартості суттєво залежить від здатності організації взаємодіяти одночасно з декількома стейкхолдерами. Зазначимо, що при застосуванні підходу, який базується на врахуванні інтересів стейкхолдерів, не потрібно відкидати важливість власників організації, оскільки саме вони несуть найбільші ризики, які пов'язані із вкладенням власних коштів у діяльність підприємства. Одночасно інтереси інших стейкхолдерів повинні бути враховані більшою мірою, оскільки на сьогодні на українських підприємствах існує явна перевага у врахуванні інтересів власників підприємства порівняно із інтересами інших соціально-економічних суб'єктів. Згідно [28], з відповідним ГОСТом, стейкхолдерів можна розглядати як єдине ціле - рівнодіюча інтересів частин якого визначає траєкторію руху організації. Приклади інтересів стейкхолдерів у діяльності організації наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Приклади інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства [29, 30]

Стейкхолдери	Очікування (інтереси) стейкхолдерів від підприємства	Показники, які дають змогу контролювати дотримання інтересів	Джерела інформації для контролю дотримання інтересів стейкхолдерів
1	2	3	4
Працівники	Достойна винагорода, безпека праці, умови праці, можливість просування по службовій драбині, тренінги	Рівень оплати праці, відповідність умов праці встановленим стандартам, плинність кадрів, частка молодих спеціалістів	Звіти підприємства, новини ринку робочої сили, статті в періодичних виданнях
Власники та менеджери	Вартість підприємства, дивіденди, динаміка розвитку організації, умови оплати праці (наприклад, залежність від бонусів)	Ринкова вартість підприємства, прибуток, дивіденди, обсяг реалізації продукції	Фінансові звіти організації
Споживачі	Надійність, якість, післяпродажне обслуговування, співвідношення ціна/якість	Обізнаність споживачів щодо бренду, індекс задоволеності споживача	Реклама, спеціалізована література, елементи післяпродажного сервісу
Банки	Ліквідність, платоспроможність, здатність генерувати грошовий потік	Показник ліквідності, показники платоспроможності, показники грошового потоку	Фінансові звіти організації, внутрішні прогнози банків щодо діяльності організації

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Постачальники	Надійні та довготривалі відносини із підприємством	Тривалість угоди між організацією та постачальником, кількість невчасних платежів, кількість невчасних поставок	Договори, умови співпраці з іншими контрагентами
Державні органи влади	Відповідність чинному законодавству, створення робочих місць, подача точної адекватної інформації про діяльність організації	Відповідність чинному законодавству, кількість створених робочих місць	Звіти в держані органи влади, прес-релізи
Суспільство	Безпека діяльності стосовно суспільства, внесок у розвиток суспільства	Відповідність операцій, які виконує організація стандартам безпеки, кількість суспільно важливих проєктів, які виконує організація	Новини в засобах масової інформації
Громадські організації	Відповідність вимогам третього сектора (екологічним, суспільним, етичним)	Відповідність екологічним нормам, використання дитячої праці, неоплата понаднормових годин праці	Екологічні звіти, звіти громадських організацій із специфічних питань

Урахування інтересів стейкхолдерів сприятиме розвитку теорії соціально-відповідального менеджменту, оскільки дасть змогу, окрім реалізації економічних цілей, забезпечити імплементацію етичних стандартів у систему управління організацією.

Наступним кроком у формуванні системи управління на засадах врахування теорії стейкхолдерів є розробка принципів реалізації функцій менеджменту на підприємствах із урахуванням інтересів таких соціально-економічних суб'єктів.

Література

1. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : [монографія] / І. Б. Олексів. — Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. — 292 с.
2. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications / T. Donaldson, L. Preston // The Academy of Management Review [Text]. — 1995. — № 1. — P. 65—91.
3. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? / R. E. Freeman // The Journal of Corporate Citizenship [Text]. — 2009. — № 36. — P. 21—24.
4. Jurgens S. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach / S. Jurgens, P. Berthon, L. Papania [and so on] // Industrial Marketing Management [Text]. — 2010. — № 39. — P. 769—775.

5. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise / P. Johansson // *Measuring Business Excellence* [Text]. — 2008. — № 3. — P. 33—43.
6. Zadek S. The path to corporate responsibility / S. Zadek // *Harvard Business Review* [Text]. — 2004. — № 11. — P. 125—132.
7. Orts E. A North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory / E. Orts // *Perspectives on Company Law* [Text] / F. M. Patfield (ed). — London : Kluwer, 1997. — 498 p.
8. Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise... — P. 35.
9. Ibid. — P. 35.
10. Ibid. — P. 35.
11. Ibid. — P. 35.
12. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [Text] / Freeman R. E. — Boston et al. : Pitman, 1984. — P. 5.
13. Ibid. — P. 5.
14. Ibid. — P. 315.
15. Ibid. — P. 315.
16. Keay A. *Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes?* [Text] / A. Keay. — Leeds : University of Leeds, 2010. — 52 p.
17. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та українська практика [Текст] : підручник / Саприкіна М. А., Ляшенко О., Сасенсус М. А. [та ін.] ; за наук. ред. Редькіна О. С. — К. : Фарбований лист, 2011. — 480 с.
18. Крикавський Є. *Логістика* [Текст] : навч. посіб. / Є. Крикавський. — Львів : Видавництво Державного університету “Львівська політехніка”, 1999. — 264 с.
19. Кузьмін О. Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту* [Текст] : навч. посіб. — 2-е вид. доп. і перероб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів : Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти) ; “Інтелект-Захід”, 2003. — С. 145.
20. Freeman R. E. *Strategic Management...* — P. 5—14.
21. Олексів І. Б. *Групи економічного впливу в системі управління підприємством...* — 292 с.
22. Freeman R. E. *Strategic Management...* — 315 p.
23. Keay A. *Stakeholder Theory in Corporate Law...* — 52 p.
24. *Корпоративна соціальна відповідальність...* — 480 с.
25. Подольчак Н. Ю. *Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств* [Текст] / Подольчак Н. Ю. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. — С. 45.
26. Freeman R. E. *Strategic Management...* — 315 p.
27. Подольчак Н. Ю. *Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств...* — 340 с.
28. *Менеджмент риска. Термины и определения* [Электронный ресурс] : ГОСТ Р 51897-2002 / Государственный стандарт Российской Федерации. — 2002. — Режим доступа : <http://gost.ruscable.ru/cgi-bin/catalog/catalog.cgi?i=6142&l>.
29. Freeman R. E. *Strategic Management...* — 315 p.

**I. Oleksiv,
V. Kharchuk**

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL GROUNDS
OF COMPANY MANAGEMENT ON THE BASIS OF CONSIDIRATION
OF STAKEHOLDER INTERESTS**

The definitions of the terms “stakeholder”, “group of economic influence”, “group of interests” and “interested party” are presented. The theoretical explanation of the necessity of forming management system of Ukrainian enterprises on the basis of stakeholder interests reconciliation is given. Basic theories that create a basis for forming enterprise management system considering stakeholders interests are analyzed.

Key words: stakeholder, group of economic influence, interested party, stakeholder theory, stakeholder interests, types of stakeholders.