

Міністерство освіти і науки України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»

Е. В. Камишникова

**МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ  
СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

Монографія

Рекомендовано вченою радою  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Маріуполь  
2020

УДК 005.13:65.012.612(047.31)

К 18

Рекомендовано вченою радою ДВНЗ  
«Приазовський державний технічний університет»  
(протокол №8 від 12.03.2020 р.)

**Рецензенти:**

**Горовий Д. А.** – заступник директора ННІ Економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу, професор кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет», д-р екон. наук, професор;

**Іртищева І. О.** – зав. кафедри менеджменту, директор центру економічних досліджень та управлінського консалтингу Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова, д-р екон. наук, професор;

**Логутова Т. Г.** – зав. кафедри інноватики та управління ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д-р екон. наук, професор, академік АЕН України.

**Камишнікова Е. В.**

К 18      **Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю : монографія / Е. В. Камишнікова. – Маріуполь : ПДТУ, 2020. – 260 с.**

ISBN

У монографії здійснено теоретико-методологічне дослідження засад стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у системі корпоративного управління. Визначено методологічні підходи до управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності. Сформовано цілісну наукову концепцію стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту у контексті забезпечення зростання рівня корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку підприємств.

Для науковців, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, представників органів державного управління, керівників і менеджерів підприємств та організацій.

**УДК 005.13:65.012.612(047.31)**

© Е.В. Камишнікова, 2020

© ДВНЗ «ПДТУ», 2020

ISBN

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	5
РОЗДІЛ 1. Передумови формування системи стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у системі корпоративного управління .....	10
1.1 Теоретичні аспекти концепції корпоративної соціальної відповідальності .....	10
1.2 Вплив корпоративної соціальної відповідальності на результативність роботи підприємств.....	22
1.3 Проблеми та перспективи впровадження концепції КСВ в українське бізнес-середовище .....	34
РОЗДІЛ 2. Методологічні аспекти стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	50
2.1 Методологічні підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну та бізнес стратегію.....	50
2.2 Методологічні підходи до визначення впливу корпоративної соціальної відповідальності на управління бізнесом .....	62
2.3 Рефлексивне управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності .....	71
РОЗДІЛ 3. Концептуальні основи стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	86
3.1 Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю .....	86
3.2 Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю .....	104
3.3 Організаційне забезпечення рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами .....	113
3.4 Інформаційне забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	120
РОЗДІЛ 4. Стейкхолдер-менеджмент як основа стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.....	138
4.1 Місце стейкхолдер-менеджменту у системі управління корпоративною соціальною відповідальністю .....	138

4.2 Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів як етапи стейкхолдер-менеджменту.....	149
4.3 Методи оцінки рівня пріоритетності окремих стейкхолдерів.....	159
РОЗДІЛ 5. Методологічні підходи до оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств.....	191
5.1 Аналіз методологічної бази оцінки корпоративної соціальної відповідальності .....	191
5.2 Методологічний підхід до оцінки корпоративної соціальної відповідальності на основі збалансованої системи показників.....	207
ПІСЛЯМОВА.....	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	229

## ПЕРЕДМОВА

За останні десятиріччя однією з головних тенденцій розвитку світового бізнес середовища стала соціалізація економічних процесів та прагнення впровадити елементи соціально відповідального управління в практику корпоративного менеджменту. Вітчизняні суб'єкти господарювання, що ставлять за мету активно інтегруватися до провідної бізнес спільноти, не в змозі ігнорувати ці процеси. Головні причини застосування соціально відповідального підходу до управління бізнес-процесами пов'язані з вимогою забезпечення прозорості операцій при виході на міжнародні фондові ринки, співпраці з іноземними інвесторами, партнерами, економічними вигодами від побудови іміджу соціально відповідального підприємства. Результатом впровадження такого підходу є комплекс зусиль, спрямованих на забезпечення гармонійного співіснування та взаємодії з суспільством, здійснення соціально відповідальних ініціатив, що характеризують застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності у системі управління підприємствами.

У даний час корпоративна соціальна відповідальність виступає одним з ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі і досягненні сталого розвитку підприємств. Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволяє посилити конкурентні позиції суб'єктів господарювання за рахунок цілого комплексу переваг, отриманих завдяки забезпеченню їхньої взаємодії та діалогу із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Натомість відмова від застосування соціально орієнтованих програм та ініціатив може призвести підприємство до не вигідного конкурентного становища.

У дослідженні IBM, що проводилося серед 250 бізнес-лідерів по всьому світу, 68% заявили, що метою їх фокусування на діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності були нові потоки доходів, а більше половини вважали, що їхні соціально відповідальні заходи надають їм конкурентні переваги [168]. Компанії, що не впроваджують заходи з корпоративної соціальної відповідальності, виявилися у меншості.

Відповідно до сучасної концепції соціально відповідального управління основним вектором її розвитку є перехід від реалізації окремих соціальних проектів на корпоративному рівні до системного стратегічного управління заходами корпоративної соціальної відповідальності. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємств передусім зумовлено вимогами з боку різних груп та компонентів соціального середовища – інвесторів, персоналу, споживачів, партнерів, органів влади, місцевого співтовариства тощо. Водночас відносини із зацікавленими особами, які будуються на системній стратегічній основі, для підприємства самі по собі є важливим стратегічним ресурсом, через який можна отримувати комплекс соціально-економічних вигід.

Досвід провідних компаній світового масштабу у галузі корпоративної соціальної відповідальності підтверджує тезу про необхідність впровадження

стратегічного підходу до соціально відповідального управління. У 2017 р. у Міжнародному огляді звітності в галузі корпоративної відповідальності KPMG розглянув топ-250 найбільших в світі компаній і оцінив якість їх звітів з корпоративної соціальної відповідальності. Результати показали, що більшість компаній з G250 відображають у своїх звітах наявність стратегії у сфері корпоративної соціальної відповідальності та включають інформацію щодо реалізації соціально відповідальних програм та ініціатив у свої річні фінансові звіти (78%) [141].

Необхідність інтеграції принципів соціально відповідального управління у стратегію підприємств та інтегрованих корпоративних груп також постулюється у міжнародних нормативних документах (Глобальний договір ООН, Глобальна ініціатива з питань звітування, Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000, Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» тощо).

У цих умовах актуальним завданням є формування засад впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління корпоративних суб'єктів. Особливого значення набуває розробка методів і підходів до стратегічного управління відносинами з групами зацікавлених сторін через балансування їхніх інтересів з інтересами підприємств у рамках корпоративної соціальної відповідальності.

Однак, незважаючи на світові тенденції та перспективи розвитку, ідеї стратегізації соціально відповідального управління не знайшли широкого розповсюдження в Україні, за виключенням практики окремих представників великого бізнесу національного походження або частин міжнародних груп. До причин цього можна віднести відсутність традицій та досвіду соціально відповідального господарювання, низький рівень фінансового забезпечення суб'єктів в Україні тощо. Також розвиток соціально відповідального управління стримує слабка науково-методологічна база зі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, яка б враховувала особливості економічного стану вітчизняних суб'єктів господарювання, їх ресурсний та інтелектуальний потенціал.

Таким чином, з урахуванням світового досвіду, особливостей бізнес-середовища в Україні та завдань, що стоять перед економічною наукою, можна вважати актуальною проблему розвитку теоретико-методологічних засад і розробки концептуальних положень стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Досягнення цієї мети дозволить підвищити ефективність управління відносинами зі стейкхолдерами та забезпечити зростання рівня корпоративної стійкості та конкурентоспроможності підприємств на довгостроковій основі.

Виклики сучасного світу зумовлюють необхідність пошуку нових методів і підходів до управління відносинами з групами зацікавлених сторін через балансування їхніх інтересів з інтересами підприємств. Суттєва роль у соціально-економічних процесах відводиться рефлексивному компоненту взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування відповідних рефлексивних впливів щодо управління відносинами зі стейкхолдерами сприяє оптимізації

управлінських рішень та підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

Важливим завданням на сьогодні є наукове обґрунтування теорії та методології стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням рефлексивного підходу.

Основи сучасних уявлень про соціально відповідальну діяльність підприємств та стейкхолдерський підхід до стратегічного управління закладено у працях відомих зарубіжних учених, зокрема Д. Аллена, Д. Барона, О. Вільямсона, Т. Дональдсона, П. Друкера, А. Керолла, Б. Хастеда, Ф. Котлера, Р. Кеша, М. Крамера, А. МакВільямса, Г. Мінцберга, М. Портера, Р. Фрімена, Дж. Харісона та інших. Важливий внесок у розробку й вдосконалення теоретичних засад, методологічних і прикладних аспектів стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю зробили такі вітчизняні науковці, як І.О. Ахновська, Д.О. Баюра, В.В. Гончар, Т.В. Горохова, Л.А. Горошкова, А.М. Гриненко, В. Довбня, Т.В. Іванова, Є. Коваленко, Л. Кулешова, О.Ю. Лепіхова, І.П. Малик, Р.Т. Мацьків, О.Ю. Мінц, О.І. Павликівська, Л.К. Семів, Д. Фролов, А. Шулімов та інші. У розвиток теорії та методології рефлексивного управління відносинами з економічними суб'єктами зробили внесок засновник даного підходу – В.О. Лефевр, а також такі автори, як О.С. Анісімов, Н.Г. Георгіаді, Т.Т. Жовковська, Р.М. Лепа, Ю.Г. Лисенко, М.В. Мальчик, Д.О. Новіков, Т.А. Таран, Т. Томас, О.Г. Чхартишвілі, А. Шуманн та інші. Незважаючи на широкий діапазон існуючих досліджень, подальшого удосконалення потребують теоретико-методологічні засади впровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління корпоративних суб'єктів з урахуванням специфіки стейкхолдер-менеджменту та рефлексивного підходу до управління зацікавленими сторонами.

У *першому розділі* монографії розглянуто передумови формування системи стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю у системі корпоративного управління. Досліджено генезис концепції корпоративної соціальної відповідальності, визначено стратегічні аспекти її застосування у системі управління корпоративного управління. Охарактеризовано напрямки і масштаби впливів соціально відповідальних заходів на результативність роботи підприємств, інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Проаналізовано роль соціально відповідального управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, конкретизовано напрямки впливу стейкхолдерів на конкурентоспроможність підприємств, які застосовують принципи корпоративної соціальної відповідальності у своїй діяльності. Проаналізовано стан впровадження системи стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю в українське бізнес-середовище.

*Другий розділ* присвячено дослідженню методологічних аспектів стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Доведено, що корпоративна соціальна відповідальність є необхідним елементом формування стратегії підприємства. Визначено етапи формування

інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на корпоративну соціальну відповідальність. Запропоновано класифікацію етапів розвитку корпоративної соціальної відповідальності щодо взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства. Розроблено типологію стратегій корпоративної соціальної відповідальності у залежності від впливу різних чинників, у тому числі від орієнтації на пріоритетні групи стейкхолдерів. Запропоновано використання методології рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. Досліджено вплив рангу рефлексії на стейкхолдер-менеджмент у системі корпоративної соціальної відповідальності.

*Третій розділ* монографії присвячено формуванню концептуальних основ стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Досліджено та конкретизовано інструментарій рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. Визначено типи рефлексивного управління стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності у залежності від рангу та рівня складності рефлексії, якого дотримується керівництво підприємства. Сформовано концепцію та розроблено механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі рефлексивного підходу. Удосконалено організаційне та інформаційне забезпечення рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами.

У *четвертому розділі* обґрунтовано сутність та особливості стейкхолдер-менеджменту, його місце у системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Сформовано колабораційний підхід до управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності. Систематизовано підходи до стейкхолдер-менеджменту та розроблено категорію «стосунковий потенціал». Розроблено загальну схему проведення пріоритизації стейкхолдерів в контексті стейкхолдер-менеджменту. Запропоновано методи оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів та окремих їх представників у моделі стейкхолдер-менеджменту. Запропоновано класифікаційний підхід соціально відповідальних заходів щодо їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість.

*П'ятий розділ* монографії присвячено розгляду методологічних підходів до оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. Проаналізовано переваги, недоліки і сфери застосування основних методів оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності. Систематизовано та удосконалено методологію оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності на основі збалансованої системи показників, застосування якої дозволяє інтегрувати стратегічне соціально відповідальне управління у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Викладені в монографії наукові та методичні положення становлять цілісну методологію стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, використання якої дозволяє інтегрувати стратегічне

соціально відповідальне управління у загальну систему стратегічного управління господарюючих суб'єктів України та забезпечити зростання рівня їх корпоративної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності за рахунок підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами.

Монографію підготовлено відповідно до тематики науково-дослідницьких робіт кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» за темами: «Стратегічний розвиток підприємства в умовах економічної глобалізації» (номер державної реєстрації 0113U007297, 2013-2014 рр.); «Стратегічне управління розвитком промислових підприємств в умовах змін конкурентного середовища», (номер державної реєстрації 0114U004902, 2014-2015 рр.), «Розвиток промислових підприємств в умовах конкурентного середовища» (номер державної реєстрації 0115U004943, 2015-2016 рр.); «Дослідження механізмів реалізації стратегій конкурентного розвитку підприємств у промислових регіонах України» (номер державної реєстрації 0116U008764, 2016-2017 рр.); «Моделі та механізми стратегічного управління розвитком промислових підприємств України у конкурентному середовищі» (номер державної реєстрації 0117U007315, 2017-2018 рр.); «Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком промислових підприємств в умовах подолання наслідків економічної кризи» (номер державної реєстрації 0118U006927, 2018-2019 рр.).

Автор висловлює щире подяку науковому консультанту д.е.н., доценту Мінцу О.Ю., рецензентам д.е.н., професору Горовому Д.А., д.е.н., професору Іртищевій І.О., д.е.н., професору Логутовій Т.Г., завідувачу і колективу кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» за щирі і корисні зауваження і побажання з покращення тексту роботи, колегам, які були причетні до появи цієї праці.

# РОЗДІЛ 1.

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Теоретичні аспекти концепції корпоративної соціальної відповідальності

Трансформація теорії організації в напрямку взаємодії із оточенням призвела науковців до усвідомлення, що організація не є островом [98] і тому у процесі розвитку необхідно брати до уваги її навколишнє середовище. Проблеми і виклики сучасного економічного середовища вимагають від керівництва підприємств всебічного врахування не тільки економічних, а й соціальних та екологічних аспектів їх діяльності, що відповідає сучасній концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Сьогодні успіх компанії на ринку та перспективи її розвитку багато в чому залежать від діяльності у сфері КСВ та її сприйняття різними зацікавленими сторонами.

Консалтингова фірма EPG встановила, що компанії Fortune Global 500 витрачають 20 мільярдів доларів на рік на діяльність з КСВ [60]. Ступінь та рівень соціально відповідальності бізнес практик постійно зростають.

Зростаюча обізнаність споживачів, що підтримується глобальним характером комунікацій, є одним з основних факторів важливості КСВ [225]. Відповідно до дослідження Global RepTrak 100, проведеного у 2017 р. [91], якість продукції та послуг (20,5%), управління (15,0%), корпоративне громадянство (14,4%) є ключовими факторами, що найбільше впливають на корпоративну репутацію. Це підтверджує важливість соціально відповідального управління у покращенні корпоративного іміджу та побудові відносин із зацікавленими сторонами.

Серед інших важливих драйверів зростання соціально відповідального управління можна виділити такі:

- глобалізація – призвела до необхідності фільтрувати всі стратегічні рішення транснаціональних корпорацій за допомогою КСВ, щоб забезпечити балансування інтересів різних зацікавлених сторін, особливо у країнах, що розвиваються, адже наслідки безвідповідальних дій стали більш помітними;
- сталий розвиток – передбачає задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [246]. Компанії зосереджуються на соціальному та екологічному управлінні, оскільки вважають, що це буде корисно для них в довгостроковій перспективі.
- соціальні засоби комунікації – розвиток Інтернет технологій та електронних медіа забезпечує збільшення швидкості передачі інформації, її відкритості і прозорості, що впливає на рішення зацікавлених сторін;

- моральні зобов'язання – менеджери компаній впроваджують КСВ через відчуття особистої відповідальності за те, щоб бути хорошими громадянами і «робити правильні речі»;

- ліцензія на роботу – велика кількість компаній здійснюють КСВ вимушено через необхідність дотримуватися правил і отримувати дозвіл на здійснення діяльності від міжнародних інституцій, державних органів, громад або інших зацікавлених сторін.

Перераховані драйвери носять як зовнішній, так і внутрішній характер і свідчать про існування суспільного запиту та очікувань щодо впровадження соціально відповідального управління.

В основі соціально відповідального управління підприємством лежить поняття «корпоративної соціальної відповідальності». Узагальнення існуючих теоретичних та практичних підходів дозволяє зробити висновок про відсутність однозначного розуміння сутності цього поняття. Синонімічними до нього є такі терміни, як соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна етика, бізнес етика, стратегічна філантропія, корпоративна соціальна діяльність, корпоративна соціальна чутливість, корпоративна стійкість, корпоративне громадянство, соціально відповідальне інвестування та ін. Усього виділяють близько двадцяти концепцій, що асоціюються з КСВ, кожна з яких відображає певний погляд на роль бізнесу в суспільстві. Відсутність послідовності у використанні терміну КСВ ускладнює порівняння результатів досліджень та перешкоджає здатності розуміти наслідки діяльності у цій сфері. Складність пояснюється також тим, що у розвитку теорії КСВ відображено положення різногалузевих наукових досліджень, зокрема менеджменту, соціології, філософії, психології та ін.

Це зумовлює необхідність дослідницького пошуку та формулювання єдиної концепції та узгодженого визначення КСВ.

Дослідимо генезис розвитку концепції КСВ, виділивши такі етапи (табл. 1.1).

Історичним контекстом до появи концепції КСВ стали гострі соціально-економічні проблеми, що склалися в американському суспільстві у післявоєнні роки. Фундатором теорії соціальної відповідальності вважають Г. Боуена, автора наукової праці 1953 року «Соціальна відповідальність бізнесмена», у якій зазначено, що соціальна відповідальність бізнесу полягає у реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або проведенні такої лінії поведінки, які б були бажані з позиції цілей і цінностей суспільства [26]. Після публікації Г. Боуена дискусії з КСВ набирали популярність і оформилися в 1960-ті роки. Дослідники зауважували, що корпорації мають значну ринкову владу, і їхня влада вимагає відповідальності. К. Девіс і Р. Бломстром у своїй книзі «Бізнес і його середовище» визначили соціальну відповідальність як «обов'язок людини розглядати наслідки своїх рішень і дій щодо всієї соціальної системи» [44].

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку концепції КСВ

Період	Основні публікації	Головна тематика	Рівень невизначеності щодо КСВ
1950-1960 рр.	Г. Боуен (1953)	Етика та соціальні зобов'язання бізнесу	Дуже високий
1960-1970 рр.	Х. Уолліч і Дж. МакГоуен (1970)	Розкриття вигоди	Високий
1970-1980 рр.	А. Керролл (1979), С. Вортік і Ф. Кохран (1981), Д. Вуд (1991)	Модель корпоративної соціальної діяльності	Середній
1980-1990 рр.	Е. Фрімен (1984), М. Кларксон (1995), Т. Джонс (1995), Т. Дональдсон і Л. Престон (1995)	Стейкхолдерський підхід та стратегічний менеджмент	Низький
З 2000 рр.	AccountAbility 1000 (1999), Social Accountability 8000 (2008), ISO 26000:2010, European Commission (2008)	Стратегічний менеджмент, корпоративна звітність, корпоративна стійкість	Низький

\* доповнено автором на основі [148]

Наприкінці 1960-х років державні органи та приватні компанії зіткнулися з новими соціальними очікуваннями від різних зацікавлених сторін: виступи споживачів щодо впровадження стандартів безпеки в автомобілях, рух за громадянські права меншин, боротьба екологічних активістів проти забруднення середовища відходами екологічно небезпечних виробництв, зародження соціально відповідального інвестування тощо. У 1971 р. Комітет з економічного розвитку США повідомляв про суттєві зміни умов договору між суспільством і підприємствами, відповідно до яких підприємства повинні приймати більш широкую соціальну відповідальність і впроваджувати нові набори цінностей [42]. Підприємства почали впроваджувати заходи з соціальних питань, які часто не перетиналися з основною діяльністю, такі як викорінення бідності, підтримка неблагополучного населення та покращення інфраструктури місцевих громад.

Ці соціальні зміни призвели до створення нових визначень соціальної відповідальності, які були менше пов'язані з особистістю менеджера і більше зосереджені на взаємодії між підприємством і соціально-економічною системою.

Х. Уолліч і Дж. МакГоуен [244] представили нову парадигму, яка здійснила довготривалий вплив на розвиток концепції КСВ та забезпечила «примирення» між соціальними та економічними інтересами корпорацій. Вони взяли на себе завдання забезпечити «нове обґрунтування», що підтримує КСВ, не ставлячи під загрозу інтереси акціонерів. «Нове обґрунтування» полягало в тому, що соціальний підхід корпорацій відповідає довгостроковим інтересам акціонерів.

Більшість досліджень у сфері КСВ, що з'явилися у 1970-х рр., схвалювали підтримку довгострокових інтересів підприємств шляхом зміцнення середовища, до якого вони належать. Наприклад, К. Девіс [45] стверджував, що фірма має зобов'язання «оцінювати в процесі прийняття рішень вплив свого рішення на зовнішню соціальну систему таким чином, щоб досягти соціальних вигод, а також традиційних економічних вигод, яких вона прагне». Це базується на припущенні, що, якщо навколишнє середовище, до якого належить бізнес, погіршується, підприємства втрачають свою критичну структуру підтримки та клієнтську базу. Тому в довгострокових інтересах підприємств підтримка добробуту свого середовища.

Публікації періоду 1970-х рр. можуть бути охарактеризовані як «розкриття вигоди» щодо КСВ. Але необхідно зазначити, що соціальні та економічні інтереси, які Х. Уолліч і Дж. МакГоуен намагалися примирити, були поєднані лише ледве без чіткого визначення механізмів, що становлять причинний зв'язок між ними.

У цей же час з'являються критики поширення концепції КСВ. Так, Т. Левітт у своїй статті «Небезпека соціальної відповідальності» уперше стверджує, що «робота влади не є бізнесом, а робота бізнесу не є владою» [151]. Схожу позицію, що базується на неоліберальній системі цінностей, висловив М. Фрідман [85], додавши, що основна відповідальність бізнесу розглядається як створення фінансових прибутків для своїх акціонерів і виплата податків. На його думку, саме існування КСВ є сигналом про існування агентської проблеми у фірмі. Виходячи з теорії агентства, КСВ пов'язана з нецільовим використанням корпоративних ресурсів, замість їх цільового витрачання на внутрішні проекти, що створюють додану вартість або повертаються акціонерам. При цьому менеджери використовують КСВ для просування своєї кар'єри або інших особистих програм.

Така позиція критиків теорії КСВ ґрунтується на суворих розмежуваннях між сферами відповідальності та впливу уряду, громадянського суспільства та бізнесу. Згідно з цим аргументом, якщо б кожен сектор робив те, що він повинен робити, суспільство процвітало би з оптимальним розподілом ресурсів.

Наприкінці 1970-х рр. ще не було сформовано загальноприйнятну теоретичну парадигму соціально відповідальної діяльності, що вимагало більш відчутного прогресу у дослідженнях щодо розвитку концепції КСВ. Дискусія про КСВ перемістилася у сферу пошуку відповіді на питання, як підприємство повинно реалізовувати КСВ, що призвело до створення концепції «корпоративної соціальної діяльності» (англ. «corporate social performance», CSP). Теорія корпоративної соціальної діяльності об'єднала важливість як

корпоративної соціальної відповідальності, так і корпоративної соціальної чутливості. Теорія CSP стверджувала, що підприємства несуть відповідальність за соціальні проблеми, які вони викликали. Ці обов'язки виходять за межі типових цілей створення цінності, а також очікуваного дотримання ними відповідних законодавчих норм. Теорія CSP акцентувала увагу на досягненні більшої ефективності соціально відповідальних ініціатив.

Серйозним досягненням на цьому шляху стала праця А. Керролла 1979 р. [33], в якій він запропонував тривимірну концептуальну модель корпоративної соціальної діяльності, що передбачає поєднання трьох вимірів у CSP: КСВ, соціальних питань та корпоративної соціальної чутливості. Найважливішим досягненням тривимірної моделі є те, що вона не розглядає економічні та соціальні цілі підприємств як несумісні. Скоріше, обидві корпоративні цілі інтегровані в рамках загальної соціальної відповідальності бізнесу, що включає економічні, правові, етичні та дискреційні категорії. Для кожної категорії КСВ запропоновано вибір однієї з чотирьох можливих стратегій дій: реакції, захисту, пристосування або проактивних дій. Таким чином, модель пропонує рамки, за допомогою яких може бути визначена та оцінена стратегічна реакція корпорації на соціальні питання. Робота А. Керролла стала однією з найбільш поширених та цитованих статей у сфері КСВ.

Подальший розвиток тривимірної моделі отримала у роботі науковців С. Вортік і Ф. Кохран [245], які модифікували її, щоб виділити у ній виміри принципів, процесів і політики. Останній вимір «політика» (або управління питаннями) був значним кроком уперед від моделі Керролла, яка зупинилася лише на виявленні проблем.

Теоретичні надбання А. Керролла було розширено у роботі Д. Вуд, яка намагалася зв'язати корпоративну соціальну діяльність з різними спорідненими теоріями в організаційних дослідженнях, таких як організаційний інституціоналізм, теорія управління зацікавленими сторонами та теорії управління соціальними питаннями. Робота Д. Вуд [252] стала спробою сформулювати більш практичну і корисну для застосування у процесі управління модель, однак їй бракувало здатності вимірювати та емпірично перевіряти результати. Відсутність об'єктивних вимірювань ускладнили порівняння соціальних показників діяльності підприємств та унеможливили зниження ступеня невизначеності результатів застосування КСВ.

В. Фредерік [78] здійснив спробу об'єднати в одну систему три поняття: «корпоративну соціальну відповідальність» (corporate social responsibility) в аббревіатурі дослідника – CSR-1, «корпоративну соціальну чутливість» (corporate social responsiveness) - CSR-2, «корпоративну соціальну сумлінність» (corporate social rectitude) - CSR-3. Корпоративна соціальна чутливість розглядається як позитивна характеристика корпоративної соціальної відповідальності, а концепція «корпоративної соціальної сумлінності», що трактувалася як «вбудовування поняття моральної коректності в реалізовані дії і політику, що формулюється» [78], стала їх логічним продовженням. Необхідно відзначити, що вигадані В. Фредеріком аббревіатури CSR-3 (корпоративної соціальної сумлінності) та CSR-4, яка була сформульована

пізніше (концепція єдності «космосу, науки і релігії» (cosmos-science-religion), носили штучний характер і не отримали подальшого розвитку.

1990-ті рр. призвели до появи великої кількості досліджень зі стратегічного менеджменту та фрагментації концепції КСВ. Один з напрямів стратегічного менеджменту – стейкхолдерський – став альтернативою та водночас доповненням концепції КСВ. Стейкхолдерська теорія (теорія зацікавлених сторін) по відношенню до інших підходів має переваги практичності та корисності, вона вирішила проблему вимірювання шляхом більш вузької ідентифікації суб'єктів впливу та визначення їх позицій та функцій по відношенню один до одного. З управлінської точки зору, набагато легше застосовувати практики відповідального управління по відношенню до конкретних груп зацікавлених сторін – покупців, працівників, місцевої громади, ніж до суспільства у цілому.

Науково-теоретичні засади появи стейкхолдерської теорії було закладено ще в 1960-х рр. У 1984 році американський дослідник Е. Фріман у роботі «Стратегічне управління: роль стейкхолдерів» зібрав розрізнені ідеї щодо стейкхолдерської концепції різних дослідників та побудував системну та стрійну теорію стейкхолдер менеджменту [80]. Згідно визначення, запропонованого Р. Е. Фріманом, до стейкхолдерів відносять індивідуумів або групи, які може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому. Термін «стейкхолдер» виявився близьким для дослідників КСВ, тому вони почали використовувати його у своїх дослідженнях. Відповідно до положень стейкхолдерської теорії менеджери у своїй управлінській діяльності не можуть фокусуватися виключно на потребах акціонерів або власників корпорації, вони повинні задовольняти інтереси та потреби різних груп зацікавлених сторін (наприклад, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад), які мають вплив на результати підприємства. Згідно з цим поглядом, участь у певних видах діяльності з КСВ, які визнано важливими з боку стейкхолдерських груп, може бути корисною для підприємства, оскільки при відмові від них ці групи можуть позбавити підприємство своїй підтримки. У рамках стейкхолдерської теорії різниця між соціальними та економічними цілями підприємства більше не є актуальною, оскільки центральним питанням є його виживання. У подальшому стейкхолдерська теорія була розширена Т. Дональдсоном і Л. Престоном [50], які акцентували увагу на моральних та етичних аспектах КСВ, а також на економічному обґрунтуванні участі в такій діяльності.

На думку багатьох авторів, концептуальні основи розвитку стейкхолдерської теорії базуються на стратегічному управлінні. Стейкхолдерська теорія розглядалася як нормативна теорія, яка спонукала менеджерів розглядати свій моральний обов'язок щодо законних інтересів усіх зацікавлених сторін. Вона мала певні наслідки для розвитку КСВ, її положення були застосовані до області соціально відповідального управління.

В емпіричному дослідженні М. Кларксона [41] запропоновано розрізняти питання, що розглядаються, на стейкхолдерські та соціальні (значні питання, що стимулюють законодавство або регулювання). Після визначення характеру

питань на думку дослідника, необхідно визначити відповідні рівні аналізу (інституційні, організаційні та індивідуальні). Тільки тоді, менеджери можуть ефективно аналізувати і оцінювати соціальні показники компаній і менеджерів. Т. Джонс [122] стверджує, що модель зацікавлених сторін має великий потенціал стати центральною парадигмою для сфери КСВ. Внесок науковця полягає у побудові «інструментальної стейкхолдерської теорії» з потужною прогностичною здатністю. Він значною мірою спирається на економічні теорії, щоб викласти основні поведінкові припущення фірм і суб'єктів, і представляє ряд перевірюваних гіпотез. Результати його дослідження роблять зв'язок між діями та результатами набагато яснішими.

Концепція управління зацікавленими сторонами стала дуже популярною серед практиків бізнесу. На думку багатьох дослідників, ця теорія дала орієнтир, який призвів до досягнення успіху у бізнесі в довгостроковій перспективі. Це визначає потребу в подальших дослідженнях для встановлення чіткого зв'язку між стейкхолдерською теорією і фінансовими показниками.

У 2000-х рр. Р. Фрімен і С. Веламурі [83] переглянули свою стейкхолдерську теорію, наполягаючи на тому, що основною метою КСВ є створення цінності для зацікавлених сторін, включаючи місцеву спільноту. Отже, вони запропонували замінити поняття корпоративної соціальної відповідальності відповідальністю зацікавлених сторін компанії.

Поряд із багатьма прихильниками стейкхолдерської теорії знаходяться також і її критики. Так, М. Йенсен [119] стверджував, що, коли підприємства намагалися збалансувати інтереси своїх зацікавлених сторін, вони віддалялися від своєї головної мети - максимізації економічної цінності. Однак необхідно відзначити, що дотримання інтересів стейкхолдерів не обов'язково суперечить інтересам основної категорії зацікавлених сторін – акціонерів. Стратегічний підхід до КСВ та стейкхолдер-менеджменту є підтвердженням цієї позиції.

Також існує думка, що менеджери вдаються до стейкхолдерської моделі управління для власного блага, звертаючись тільки до тих зацікавлених сторін, які мали вигоду від їхньої відповідальної поведінки. З точки зору деяких дослідників, стейкхолдерська теорія негативно впливає на звітність підприємств та призводить до її «розмивання» через те, що бізнес який підзвітний всім зацікавленим сторонам одночасно, фактично нікому не відповідає. Обмеженням застосування теорії зацікавлених сторін є необхідність балансування конфліктних інтересів стейкхолдерів, наприклад, покращення умов для постачальників може призвести до підвищення цін для клієнтів. Проблемою також є відсутність відповідного представництва різних груп зацікавлених сторін у процесі прийняття корпоративних рішень.

Незважаючи на деякий критицизм, на сьогоднішній день стейкхолдерська модель залишається однією з найбільш визнаних моделей для інтерпретації КСВ. Розвиток стейкхолдерської теорії призвів до розширення змісту і обсягу КСВ. Замість однієї сукупної категорії КСВ структура зацікавлених сторін спонукала до створення багатьох нових категорій, що відображають широкий спектр відносин і інтересів стейкхолдерів.

Початок ХХІ століття характеризується внеском добровільних бізнес об'єднань соціально відповідально компаній, міжнародних урядових та неурядових організацій у визначення поняття КСВ. У цей час дуже популярними виявилися Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), міжнародні схеми сертифікацій та стандартів, зокрема, Глобальний договір ООН, AA1000, SA8000 та ін.

У резолюції про сприяння життєспроможним підприємствам, яку було прийнято Міжнародною організацією праці (2007 рік) зазначено, що КСВ – це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону [395, с.10].

Варто відзначити, що такий підхід до трактування корпоративної соціальної відповідальності на сьогоднішній день є домінуючим серед широких кіл дослідників та бізнес спільноти. Він акцентує увагу на добровільності зобов'язань соціального та екологічного характеру, які приймають на себе підприємства, їх обсязі та рівні, що має перевищувати вимоги чинного законодавства та ратифікованих міжнародних угод. Також більшість сучасних підходів до КСВ ґрунтуються на положеннях стейкхолдерської теорії.

Відповідно до визначення Європейської Комісії [66] КСВ базується на перспективі управління зацікавленими сторонами компанії та обертається навколо етичної саморефлексії організації та реагування на соціальні та екологічні аспекти. Таку точку зору класифікують як «самоосвічений підхід» до КСВ.

Форум соціально відповідального бізнесу України пропонує розглядати соціальну відповідальність бізнесу як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активну соціальну позицію компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [403].

Суттєвий вплив на вироблення спільного підходу щодо розуміння сутності КСВ мало прийняття міжнародного стандарту ISO 26000:2010 міжнародним керівництвом із соціальної відповідальності. У розробці стандарту взяли участь близько 400 експертів та 40 міжнародних і регіональних організацій з більш ніж 90 країн світу, які є представниками різних груп зацікавлених сторін. Відповідно до стандарту, соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [116].

Академічні дебати та міждисциплінарні дослідження з соціальних та екологічних питань підприємств призвели до появи концепцій, які часто використовуються як альтернативні до термінології КСВ.

Близькою до концепції КСВ є *концепція сталого розвитку*, через що багато вчених та практиків вважають їх синонімічними. Застосування макроекономічної концепції сталого розвитку на рівні окремих корпоративних

суб'єктів отримало назву «корпоративної стійкості». Згідно з визначенням Міжнародного інституту сталого розвитку під поняттям корпоративної стійкості розуміють «застосування бізнес-стратегій і заходів, які відповідають потребам сьогоденної організації і стейкхолдерів, захищаючи людські та природні ресурси, які будуть потрібні у майбутньому» [29]. Також, на думку Т. Діллік, Д. Хокертс [55], це поняття означає задоволення прямих потреб компанії і непрямих потреб зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, клієнтів, груп тиску, громади) без шкоди для можливості задоволення потреб сторін, які будуть зацікавлені в майбутньому.

Деякі дослідники роблять спроби довести, що корпоративна стійкість та корпоративна соціальна відповідальність є синонімами. Фактом підтримки цього є те, що обидві концепції зосереджені на трьох вимірах корпоративної діяльності: економічному, соціальному та екологічному [219].

На нашу думку, поняття корпоративної стійкості в інтерпретації Міжнародного інституту сталого розвитку, що впливає з концепції сталого розвитку, є близьким, але не синонімічним до поняття корпоративної соціальної відповідальності. Сталий розвиток пов'язаний із проблемою бережливого використання ресурсів, як природних, так і людських, задля задоволення потреб майбутніх поколінь, тобто акцентує увагу передусім на екологічних та соціальних аспектах розвитку, майже залишаючи майже поза розглядом економічні аспекти. Розвиток КСВ у своєму стратегічному вимірі нерозривно пов'язаний із досягненням бізнес цілей, тож характеризується високим рівнем інтеграції КСВ у корпоративну (бізнес) стратегію.

Пропонуємо розглядати забезпечення сталого розвитку як одну з головних цілей впровадження концепції КСВ у стратегію та організаційну діяльність підприємства, а зміни корпоративної стійкості, у свою чергу, як етапи на шляху до сталого розвитку.

Відповідно до моделі Дунфі [107] прогрес на шляху до сталого розвитку в організаціях проходить такі фази: заперечення, ігнорування, відповідність, ефективність, проактивна стратегія, корпоративна стійкість.

У глобальному масштабі сталий розвиток став важливим аспектом управління як для підприємств, так і для зацікавлених сторін, тому в останні роки зросла значимість розрахунку та звітування щодо зміни індикаторів нефінансової звітності. Підприємства, які впроваджують соціально відповідальні принципи у систему корпоративного управління, беруть на себе зобов'язання з підготовки та видання нефінансової звітності під назвою «Звіт з КСВ» або «Звіт зі сталого розвитку». КСВ аналітики доходять висновку, що ці звіти звичайно ідентичні за структурою та змістом та відрізняються тільки назвами [417].

Продовженням концепції корпоративної стійкості є *концепція соціально відповідального інвестування*. Соціально відповідальне інвестування розглядається як інструмент підтримки сталого розвитку та спосіб реалізації КСВ через соціальні програми на різних рівнях, що відповідають інтересам різних груп зацікавлених сторін. Е. Умлас [237] відзначає, що соціально відповідальне інвестування є стратегією вирівнювання цінностей шляхом

інвестування через включення факторів екологічного, соціального та корпоративного управління у процес прийняття рішень щодо інвестування. Суб'єктами соціального інвестування можуть виступати: держава, підприємства, міжнародні організації, некомерційні організації, окремі особи. Міжнародний стандарт Керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000:2010 визначає соціальні інвестиції як «інвестиції організації, які спрямовані на покращення соціальних аспектів суспільного життя» [116]. Д. Баюра [266] розглядає соціальне інвестування як вищий рівень КСВ. Під соціальними інвестиціями він пропонує розуміти вкладання коштів компаніями в об'єкти та проекти соціального значення задля отримання соціального ефекту у довгостроковій перспективі. Таким чином, у своєму визначенні поняття «соціальні інвестиції» науковець робить акцент на довгостроковій характеристиці отримання вигід від інвестування.

Дослідження у сфері соціально відповідального інвестування в економічній літературі в основному носять емпіричний характер та відображають обсяги та структуру соціальних інвестицій у міжнародному та регіональному розрізі.

Близько трьох десятиліть тому відбулася конвергенція концепції КСВ та *корпоративної ефективності*. З позиції стратегічного управління, поняття корпоративної ефективності зміщується від однозначних фінансових показників до більш широкого, що включає як фінансові, так і соціальні (нефінансові) аспекти.

Успішне управління великим підприємством тепер вимагає приділення більшої уваги різним аспектам корпоративної діяльності та залучення її внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на стратегічній основі.

З'являються нові системи оцінки корпоративної ефективності, що включають в себе такі показники, як задоволеність стейкхолдерів, ефективність інноваційної діяльності, розробка нових продуктів, плинність кадрів, зростання ринку та екологічна конкурентоспроможність. У розширеному значенні корпоративної ефективності успішне управління підприємством КСВ стає його невід'ємним елементом та потребує розвитку як джерело зменшення неринкових ризиків і покращення загальної діяльності підприємства.

Незважаючи на прогресивність теоретичних досліджень, емпіричні дослідження, що підтверджують зв'язок між КСВ та фінансовими результатами, є досі суперечливими [163]. Центральною проблемою залишається розробка об'єктивних систем оцінювання корпоративної ефективності у цілому та, зокрема, КСВ, застосування яких дасть можливість порівнювати результати діяльності різних корпоративних суб'єктів та надати докази існування тісного зв'язку між КСВ та фінансовими результатами.

Поряд із теорією КСВ активно розвивалася *концепція корпоративного громадянства*, коріння якої варто шукати в політичній науці. Ця концепція розглядає корпорації як соціальні інститути, що реагують на суспільний тиск [230]. Багато науковців стверджують, що корпоративне громадянство посилює соціальні та етичні аспекти бізнесу, корпорації посідають своє гідне місце в суспільстві, поряд з іншими громадянами, з якими корпорація формує громаду.

Діяльність з корпоративного громадянства може створити конкурентні переваги, зменшуючи ризики та підвищуючи корпоративну репутацію. Програми з корпоративного громадянства та стратегічні інвестиції в інтелектуальний капітал, дослідження та розробки, інновації сприяють побудові кращих відносин зі стейкхолдерами, що призводить до поліпшення довгострокових фінансових показників.

Піонером теорії корпоративного громадянства називають А. Керролла [33], який висунув ідею дивитися на фірму, як на громадянина. Е. Епштейн [61] відзначав, що гарне корпоративне громадянство підтверджується соціально відповідальною організаційною поведінкою. Допомога бізнесу громаді через фінансові або негрошові внески демонструє повноваження підприємств щодо корпоративного громадянства.

Дослідники розробили різні теорії, об'єднані під егідою корпоративного громадянства. Ф. Котлер і Н. Лі [140] класифікували найкращі практики КСВ на шість типів соціальних ініціатив, які включали: заохочення, соціально значимий маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, громадське волонтерство та соціально відповідальна бізнес-практика. Науковці вважають, що корпоративна філантропія безпосередньо сприяє суспільним змінам. Так, волонтерство громади заохочувало людські ресурси підприємств, щоб присвятити свій час та таланти в громаді.

Протягом десятиліть підприємства добровільно займалися соціальною та екологічною діяльністю, брали участь у благодійних заходах. Такі ініціативи не обов'язково були передбачені законом. Це широко сприймалося як чітке вираження відповідного корпоративного громадянства. Наприкінці 1990-х років глобалізація, криза соціальної держави і посилення влади великих багатонаціональних компаній призвели до зростання занепокоєння підприємств щодо громад навколо. Це сприяло подальшому розвитку поняття корпоративного громадянства.

Д. Маттен, А. Крейн та В. Чеппл [165] відзначали, що мова корпоративного громадянства часто використовується при зверненні до КСВ. Інші вчені [250] припускали, що поняття корпоративного громадянства фактично є іншим підходом до розуміння ролі бізнесу в суспільстві.

Поряд із концепцією КСВ існує *концепція створення спільних цінностей* (англ. «creating shared value», CSV). У 2011 р. М. Портер і М. Крамер у статті «Creating Shared Value» [197] ввели поняття «спільної цінності» – це корпоративні політики і практики, які підвищують конкурентоспроможність компанії при одночасному просуванні соціально-економічних умов в громадах, в яких компанія здійснює свою операційну діяльність. Створення спільних цінностей розглядається в контексті відносин між власниками підприємства, іншими стейкхолдерами і суспільством в цілому.

Концепція створення спільних цінностей прийшла на зміну класичній моделі виживання, що базується на «збільшенні акціонерної вартості». Реалізація концепції передбачає створення нової бізнес-моделі, що заснована на «грі з ненульовою сумою» (стратегія «win-win»), в якій виграш одного гравця сприяє одночасному виграшу всіх інших гравців, забезпечуючи синергетичний

ефект CSV. CSV розглядає питання інтеграції соціальних і екологічних наслідків в бізнесі, використовуючи цю інтеграцію для управління економічною цінністю, а отже, тісно пов'язана з концепцією КСВ. Її називають «новою формою» КСВ.

Фокусування місії та мети розвитку підприємства на створенні «спільних цінностей» забезпечує формування економічної цінності підприємства разом з виділенням цінності для суспільства шляхом вирішення своїх проблем. Суб'єкти господарювання можуть зробити це трьома різними способами: шляхом переосмислення продуктів і ринків, перевизначення продуктивності в ланцюжку спільних цінностей, а також створення сприятливих промислових кластерів на місцях.

У даний час концепція CSV є загально визнаною і, як новий спосіб ведення бізнесу, охоплює багато з провідних світових компаній, таких як Nestle, Intel, Unilever, Coca-Cola Company і Western Union.

Серед позитивних результатів впровадження концепції CSV можна виділити: об'єднання корпоративного успіху з соціальним прогресом, стимулювання зростання інновацій та продуктивності праці в глобальному масштабі, появу специфічних конкурентних переваг, трансформацію управлінського мислення щодо впровадження соціальних питань в стратегічне і оперативне управління.

У складі КСВ виділяють різні сфери та напрямки. Поширеною є структуризація КСВ на три складових: економічну, соціальну та екологічну [58]. А. Дальсруд у своїй роботі «Як визначено корпоративну соціальну відповідальність: аналіз 37 визначень» [43] застосував більш широкий підхід і визначив п'ять основних напрямків КСВ: екологічний, соціальний, економічний, стейкхолдерський та добровільний. Він виявив, що чотири з цих п'яти областей виявляються в 80% визначень, і принаймні три з п'яти областей знаходяться в 97% визначень.

Ураховуючи зміни в інституційному та соціальному середовищі, дослідники також поступово раціоналізували КСВ, розширивши сферу КСВ, до усіх видів підприємницької діяльності, які перетинаються з інтересами різних зацікавлених сторін підприємства.

Базовим аспектом КСВ, який формує його глибинну сутність, є *екологічна відповідальність*. Один з підходів до КСВ пов'язує становлення всієї концепції в 70-х рр. 20 ст. з екологічною відповідальністю, яка почала формуватися у відповідь на масштабні екологічні проблеми, викликані діяльністю великих компаній. Ті питання, які не були на порядку денному захисників КСВ два десятиліття тому (використання ресурсів, що не відновлюються, скорочення викидів вуглецю тощо) стали одним з найважливіших питань КСВ сьогодні.

У теперішній час дефініцію поняття «корпоративна соціальна відповідальність» неможливо уявити без розгляду її екологічних аспектів, для позначення яких різні науковці використовують терміни «екологічна відповідальність» або «екологічна складова КСВ».

Аналіз наукової літератури засвідчив наявність багатьох досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених проблемам екологічної відповідальності бізнесу [47, 53, 97, 150, 283, 285, 295, 382, 402]. Зазвичай під екологічною відповідальністю розуміють діяльність, яка пов'язана з інтерналізацією зовнішніх негативних ефектів бізнесу і з превентивними заходами щодо зниження навантаження на навколишнє середовище [382].

Greenpaper Європейського союзу визначає корпоративну соціальну відповідальність як «Концепцію, в рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну і екологічну політику в бізнес операції і їх взаємини з усім колом пов'язаних з компанією організацій і людей» [94].

Екологічна відповідальність як складова КСВ виходить за рамки еколого-правової відповідальності, що обмежена нормами екологічного законодавства, і базується також на моральних зобов'язаннях представників бізнес спільноти.

Отже, аналіз концептуальної еволюції КСВ в управлінській теорії показав, що дослідження КСВ на сьогоднішній день не мають домінуючої парадигми, оскільки науковці мають неоднорідний фон і, отже, керуються різними цінностями та переконаннями. Це визначає діалектику розвитку концепції КСВ від базової ідеї (ядра) до широкої зонтичної теорії, що об'єднує цілий комплекс інших теорій. Останні десятиліття призвели до зсуву аналітичного фокусу на управлінський та стратегічні аспекти КСВ.

Автор також вважає, що при формулюванні підходу до КСВ необхідно робити акцент на стратегічних аспектах застосування концепції соціальної відповідальності. КСВ слід розглядати як концепцію, за допомогою якої підприємства на стратегічних засадах інтегрують принципи соціальної та екологічної відповідальності у свою основну діяльність у процесі взаємодії зі стейкхолдерами. Метою такого підходу є максимізація створення цінності для зацікавлених сторін (власників, громади, інших стейкхолдерів) шляхом стратегічного підходу до КСВ, а також виявлення, запобігання та пом'якшення можливого негативного впливу підприємства на стейкхолдерів.

## **1.2 Вплив корпоративної соціальної відповідальності на результативність роботи підприємств**

Необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування основ їх сталого розвитку в сучасному глобалізованому висококонкурентному економічному середовищі вимагають від керівництва підприємств всебічної уваги не тільки до економічних, а й до екологічних і соціальних аспектів їх діяльності відповідно до принципів КСВ. Впровадження принципів КСВ провідними підприємствами не розглядається як виключно благодійна діяльність, воно продиктоване логікою бізнесу. В даний час актуальним завданням є вивчення ступеня впливу реалізації ініціатив у сфері КСВ на результативність роботи підприємств.

Вивченню науково-теоретичних і практичних аспектів проблеми забезпечення взаємозв'язку економічної ефективності та КСВ присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, в тому числі: Ю. Благова,

П. Друкера, К. Девіса, А. Керолла, А. Пракаша. М. Фрідмена, Р. Фрімена та ін. Багато дослідників схиляються до тієї точки зору, відповідно до якої соціально відповідальна поведінка компаній не шкодить їх економічній складовій, а стратегічне управління в рамках КСВ призводить до зростання рівня прибутку. Однак існує потреба в поглибленні досліджень щодо напрямків і масштабів впливів соціально відповідальних заходів на результативність роботи підприємств.

У процесі дослідження проблематики КСВ важливим завданням є пошук відповіді на питання, чи існує зв'язок між результатами економічної діяльності та соціально відповідальними заходами, що реалізуються на рівні корпоративних суб'єктів. Існує думка про те, що КСВ використовується деякими підприємствами як «зелений камуфляж» (англ. «greenwashing»), щоб приховати безвідповідальну поведінку і дотримуватися мінімуму вимог державного законодавства. Навіть такий обмежений набір дій у сфері КСВ приносить його суб'єктам певні переваги та робить нестійкість більш прийнятною.

Ряд дослідників акцентують увагу на тому, що в процесі здійснення соціально відповідальних практик пріоритет повинен віддаватися основній меті роботи підприємства - отриманню прибутку. Їхні аргументи зводяться до того, що дії в області КСВ переважно пов'язані з відволіканням коштів і, отже, мінімізують прибуток. На противагу цій точці зору, інші вчені і практики наполягають на тому, що реалізація заходів КСВ несе в собі потенціал генерування прибутку і забезпечує зростання рівня рентабельності в перспективі. Це дозволяє ввести дискусію про значення КСВ в діяльності корпоративних суб'єктів в економічну площину.

У рамках концепції КСВ актуальним є вирішення теоретико-метологічної проблеми щодо того, як ефективно керувати відносинами між зацікавленими сторонами задля досягнення максимальної вигоди як підприємства, так і суспільства.

Автором пропонується вдосконалений методичний підхід до вивчення впливу КСВ на результати діяльності підприємства, що базується на формуванні матриці впливу за характеристиками тривалості і масштабами впливу на стейкхолдерів (рис. 1.1).

Підприємствам слід втілювати в життя ініціативи в області КСВ щодо всіх стейкхолдерів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Так, внутрішні групи зацікавлених осіб включають в себе власників і працівників підприємства, а зовнішні - коло споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, місцеві спільноти і т.д.

Тривалість дії

довгострокове	+Зростання рівня інноваційної діяльності; + Зростання бренду роботодавця;	+ Забезпечення сталого розвитку підприємства; + Підвищення рівня конкурентоспроможності; + Зростання вартості компанії; + Зростання рівня соціального інвестування; + Зниження вартості фінансових ресурсів, що залучаються; + Підвищення рівня рентабельності бізнесу
короткострокове	+ Зростання продуктивності праці; + Підвищення якості продукції та послуг; - Підвищення витрат на підготовку, навчання та оплату праці працівників	+ Збільшення обсягів продажів; + Підвищення вартості корпоративних прав; + Зниження рівня екологічних платежів; + Підвищення якості продукції та послуг; + Зростання енергоефективності та екологічності виробництва; + Оптимізація витрат на рекламу; - Зростання витрат на ініціативи в області екології, якості продукції, розвитку місцевої громади; - Відрахування на благодійність
	Внутрішнє	зовнішнє

Масштаб впливу на стейкхолдерів

Рисунок 1.1 – Матриця впливу практик КСВ на результати роботи підприємств

Дана класифікація груп стейкхолдерів дозволяє диференціювати масштаби впливу практик КСВ на результати роботи підприємств та ідентифікувати різні напрямки їх впливу. З точки зору тривалості, можна виділити довгостроковий і короткостроковий вплив практик КСВ на результати діяльності підприємств.

Облік двох зазначених характеристик (тривалості і масштабів впливу на стейкхолдерів) дозволяє розподілити результати впливу практик КСВ на результати роботи підприємства за чотирма квадрантами: «внутрішній - короткостроковий», «внутрішній - довгостроковий», «зовнішній - довгостроковий», «зовнішній - короткостроковий». Знаки «+ / -» показують напрямок отриманих результатів від реалізації ініціатив КСВ в діяльності корпоративних суб'єктів (позитивний чи негативний).

Впровадження елементів КСВ у бізнес-стратегію та практику операційного менеджменту потребує використання відповідних інструментів

КСВ, які також пропонується класифікувати за наступними ознаками: напрям (зовнішні, внутрішні) та тривалість дії (довгострокові, короткострокові).

До категорії зовнішні довгострокові інструменти можна віднести: нефінансову звітність, соціальні інвестиції, зовнішні соціальні програми, соціально значущий маркетинг, карти стейкхолдерів.

Зовнішні короткострокові інструменти включатимуть: благодійні пожертви, спонсорську допомогу, гранти.

Внутрішні довгострокові інструменти - це кодекси корпоративної етики, карти етики, програми соціального партнерства.

Внутрішні короткострокові інструменти - це соціальний аудит, внутрішнє волонтерство, соціальні комунікації.

Також інструменти КСВ може бути класифіковано за рівнем впливу з урахуванням їх ролі у досягненні цілей підприємств: стратегічні, тактичні, оперативні.

Використання внутрішніх інструментів КСВ дозволяє задовольняти комплекс інтересів внутрішніх зацікавлених осіб – персоналу та менеджменту, а зовнішніх - управляти відносинами з зовнішніми групами стейкхолдерів: споживачами, постачальниками, бізнес-партнерами, органами державної влади та місцевого самоврядування, місцевою спільнотою тощо.

В основному у корпоративній практиці використовуються інструменти стратегічного характеру, хоча їхня реалізація може стосуватися також тактичного та оперативного рівнів (наприклад, розробка нефінансових звітів).

Вибір та застосування релевантних інструментів реалізації КСВ забезпечує збалансування інтересів між підприємством та стейкхолдерами та дозволяє досягати поставлених цілей найоптимальнішим шляхом.

До основних результатів впливу соціально відповідальних ініціатив корпоративних суб'єктів на їхню діяльність можна віднести наступні.

#### *Підвищення рівня рентабельності бізнесу*

Теорія максимізації прибутку передбачає, що підприємства будуть прагнути здійснювати комплекс заходів в рамках КСВ, які відповідають вимогам зростання прибутковості. З точки зору управлінських підходів, в основу класифікації соціально відповідальних практик можуть бути покладені дві характеристики:

1. Відповідність або перевага за критерієм прибутковості, що передбачено процедурами оцінки ефективності інвестицій.

2. Відповідність вимогам законодавства або знаходження за межами норм існуючого законодавства [202].

На підставі цих характеристик можуть бути визначені чотири типи політики КСВ:

1 Не вимагається згідно з законом і відповідає (або перевершує) критерію прибутку.

2. Не вимагається згідно із законом і не відповідає критеріям прибутку.

3. Вимагається законом і відповідає (або перевершує) критерію прибутку.

4. Вимагається законом, але не відповідає критеріям прибутку [202].

Третій і четвертий типи політики КСВ, що реалізуються підприємствами, є прогнозованими і очікуваними, тому що виступають наслідком дотримання законодавчих норм. Політика першого типу не регламентується законодавчими нормами, але цілком вписується в модель максимізації прибутку через відповідність критеріям прибутковості (наприклад, політика в сфері підвищення якості продукції, добровільне зниження екологічних викидів). Підприємства отримують можливість покращення фінансових результатів шляхом монетизації бонусів від встановлення більш тісного контакту зі споживачами. Другий тип політики КСВ є менш імовірним, можливими мотивами для його прийняття і реалізації можуть бути:

- стратегічні причини, що відповідають потенційним довгостроковим економічним вигодам;
- некомерційні цілі, не пов'язані з отриманням підприємством прибутку (наприклад, філантропія);
- тиск з боку зовнішніх інститутів.

Отже, стратегії КСВ вирішують існуючу напругу між соціальними цілями та прибутковістю, оскільки суспільство та акціонери очікують, що обидва результати повинні бути позитивними.

Ряд досліджень емпірично підтверджують, що заходи КСВ мають позитивний вплив на фінансові результати підприємств [193, 222]. Менеджери, які застосовують підхід до прийняття рішень, що базується на балансуванні проблем різних груп стейкхолдерів, отримують довгостроковий репутаційний ефект, на відміну від досягнення короткострокових прибутків від інвестицій у КСВ. Парадоксальний висновок, якого дійшли автори дослідження, полягає в тому, що менше занепокоєння щодо короткострокових прибутків від КСВ дій насправді призводить до підвищення прибутковості з часом. Це підтверджує той факт, що довгостроковий акцент на цінностях КСВ може приносити більший фінансовий виграш.

Д. Шулер і М. Кордінг [209] розробили модель, що пояснює зв'язок між КСВ та корпоративною фінансовою діяльністю, що вимірюється споживчою поведінкою покупців. М. Барнетт [13] запровадив модель потенціалу впливу зацікавлених сторін для подальшого уточнення механізмів, що пов'язують КСВ та корпоративну фінансову діяльність, а також пояснити гетерогенність між фінансовими результатами від КСВ.

У той же час казуальний аналіз демонструє, що існує зворотний вплив рівня фінансової результативності підприємства на ступінь його соціальної активності. Зворотний характер причинно-наслідкового зв'язку пояснюється тим, що високорентабельні компанії володіють великими ресурсами для реалізації ініціатив у сфері КСВ, що стосуються впровадження екобезпечних технологій, програм навчання персоналу і т.д. Однак обсяги направлення власних ресурсів на соціально відповідальну діяльність залежать від пріоритетів власників і менеджменту підприємств, які встановлюються при розробці стратегії КСВ, тому що завжди існують альтернативні напрямки використання прибутку.

*Зростання вартості компанії і рівня соціального інвестування*

Однією з комерційних причин реалізації ініціатив КСВ є вигоди від покращення іміджу компанії, які можуть бути капіталізовані у вигляді зростання вартості її бренду. Однак в процесі реалізації соціально значущих ініціатив слід дотримуватися інформаційної відкритості та прозорості компанії, що підтверджується публікацією звітності в області КСВ. Нефінансова звітність служить важливим фактором формування ділової репутації та призводить до зростання вартості бізнесу. Так, результати дослідження інформаційної прозорості PricewaterhouseCoopers показують, що добровільне розкриття інформації понад законодавчих вимог до звітності призводить до зростання капіталізації на 20-30% [355].

Реалізація заходів КСВ впливає на потенціал соціального інвестування суб'єктів. У 2001 році Європейська фондова біржа і Європейський фонд CSR встановили, що третина фондових менеджерів і фінансових аналітиків пропонують продукти соціально відповідального інвестування (SRI). Інтерес до соціального інвестування, що зростає, привів до виникнення ряду спеціалізованих фондових індексів, які дозволяють ранжувати активність компаній у сфері КСВ та сталого розвитку. До них відносяться: DSI 400 (Domini Social Index), індекс FTSE4Good, що публікується Лондонською фондовою біржею, DJSI (Індекс стійкості Доу-Джонса). Також доведено, що соціально та екологічно відповідальна політика підприємств забезпечує більш широкий доступ до джерел фінансування їх діяльності та здешевлення вартості залучених ресурсів за рахунок зниження ризиків.

#### *Зростання обсягу продажів і лояльності споживачів*

Результати досліджень показують, що споживачі вважають за краще купувати товари соціально відповідальних компаній, в тому числі зазначених у відповідних рейтингах. Потенційні вигоди від формування іміджу соціально відповідальної компанії включають скорочення маркетингового бюджету за рахунок оптимізації витрат на рекламу. Також ряд підприємств виявляють відповідальність не тільки через внутрішні КСВ практики, але і по відношенню до власних постачальників товарів і послуг з метою елімінувати можливість негативного впливу їх корпоративної політики на власний бізнес. Це має позитивний вплив на формування соціально відповідальних ланцюжків поставок.

Дослідники розглядають три сфери впливу концепції КСВ на управління ланцюгами поставок.

Перша впроваджує корпоративні цінності, як базові принципи, які пронизують усі рівні управління, починаючи з корпоративного, що стосується працівників та менеджерів, до міжорганізаційного рівня у рамках ланцюгів поставок [238]. Система індивідуальних цінностей працівників підприємства повинна корелювати з цінностями компанії у цілому. Взаємозв'язок між цінностями та діяльністю ланцюга передусім проявляється через рішення про покупку і вибір партнерів. Найбільш впливові покупці здатні поширювати елементи своїх відповідальних ціннісних систем серед інших учасників ланцюгів поставок та залучати їх до практик КСВ. Це сприяє розподілу переваг соціально та екологічно відповідальної поведінки між усіма членами ланцюга.

Друга сфера охоплює стратегії та програми щодо підтримки КСВ. Стратегії впливають на зміст КСВ в компанії (наприклад, етику та ділову практику), а також вибір і управління постачальниками та іншими елементами в процесі пошуку. Так, завдяки підвищенню довіри та співпраці можна підвищити продуктивність постачальника, а мережевий ефект колаборації сприяє поширенню позитивного ефекту КСВ у ланцюжку поставок. Інший аспект стратегії стосується практики покупки та ціноутворення. Доведено, що чесні покупки та справедливі стратегії ціноутворення найкраще підходять для всіх учасників ланцюга та призводять до зростання рівня їх конкурентоспроможності.

Третя сфера розглядає взаємодію суб'єктів ланцюга поставок на операційному рівні і включає конкретні і практичні інструменти та дії. Тактичні заходи впроваджуються через короткострокові плани та програми у рамках стратегічних планів. Зв'язок між КСВ на тактичному рівні компанії та ланцюгом поставок ілюструють дії для підтримки діалогу з місцевим співтовариством та моніторинг продуктивності постачальника. Ці процедури часто вказуються в кодексах поведінки.

#### *Зростання енергоефективності та екологічності виробництва*

В рамках екологічного фокусу діяльності підприємств доцільно розглянути основні чинники успіху впровадження екологічно відповідальних заходів на підприємствах, а саме:

##### 1) Основні переваги від екологічної відповідальності:

- зростання енергоефективності та екологічності виробництва;
- поліпшення екологічних характеристик в регіоні присутності;
- поліпшення здоров'я населення.

##### 2) Додаткові переваги від екологічної відповідальності:

- зниження екологічних ризиків;
- збільшення вартості бренду і формування позитивної репутації;
- збільшення обсягів продажів, можливість виходу на нові ринки;
- доступ до нових джерел капіталу;
- зменшення витрат і зростання продуктивності праці;
- зниження рівня екологічних платежів.

3) Збереження балансу економічних і екологічних інтересів в процесі господарської діяльності:

- попередження, скорочення втрат і відновлення природного середовища;
- забезпечення сталого розвитку підприємства.

Впровадження екологічних ініціатив, пов'язаних зі зниженням викидів, утилізацією відходів, енергозбереженням, веде до зростання енергоефективності та екологічності виробництва і продукції, що, в свою чергу, проявляється в зниженні рівня операційних витрат. Зниження кількості викидів і концентрації в них шкідливих речовин супроводжується зниженням рівня екологічних платежів і штрафів. Поширення інформації про екологічну діяльність підприємств також дозволяє споживачам ідентифікувати екологічно чисті компанії і служить для останніх додатковою конкурентною перевагою в ринкових умовах.

Отже, впровадження екологічно відповідальних заходів у рамках КСВ здійснює безпосередній вплив на економічні інтереси підприємств через такі функціональні сфери, як фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання рівня стійкості бізнесу та «екологічного» досягнення його цілей, що відповідає концепції сталого розвитку.

#### *Зростання рівня інноваційної діяльності*

Соціально відповідальні підприємства прагнуть підвищувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, інвестуючи кошти в їх підготовку і навчання. Зростання рівня кваліфікації співробітників і їх зацікавленість в роботі безпосередньо впливають на зростання рівня інноваційної активності підприємства, збільшення обсягу та якості інноваційних ідей, що генеруються.

#### *Підвищення якості продукції та послуг*

Соціально відповідальна діяльність передбачає розробку і вдосконалення продуктів і послуг підприємства за підтримки загального розуміння цілей і запитів з боку стейкхолдерів, що відбивається в зростанні якості продукції, що випускається. Аналогічні результати досягаються через активізацію участі працівників в соціально відповідальних практиках.

#### *Зростання продуктивності праці*

Залучення персоналу до соціально відповідальної діяльності веде до зростання рівня мотивації працівників, які забезпечують свій внесок в розвиток підприємства за рахунок підвищення рівня продуктивності праці.

#### *Зростання витрат на ініціативи в області екології, якості продукції, розвитку місцевої громади*

Практично всі соціальні ініціативи підприємств вимагають релевантного фінансування. Зростання витрат на екологічні заходи, підвищення якості продукції, розвиток місцевої громади, персоналу в короткостроковому періоді відносять до негативних ефектів від ініціатив в області КСВ. У той же час відхід підприємств від соціальної відповідальності трансформується в фінансові втрати, викликані переважно репутаційними витратами. Для оптимізації обмежених бюджетів компаній відповідно до комплексу поставлених керівництвом цілей необхідна пріоритизація поставлених завдань з урахуванням термінів їх виконання.

#### *Відрахування на благодійність*

Корпоративна філантропія має в своїй основі альтруїстичні прояви, що змушують суб'єктів добровільно жертвувати кошти на різні соціальні проекти, не розраховуючи на отримання вигод від пожертвувань. Однак навіть акти благодійної діяльності, що здійснюються з альтруїстичних спонукань, можуть паралельно сприяти зниженню податків, апелюванню до споживачів і поліпшенню іміджу компанії.

#### *Забезпечення сталого розвитку підприємства*

Кінцевою метою реалізації КСВ має стати формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення за рахунок цього сталого розвитку підприємства.

З позиції КСВ сталий розвиток підприємства розглядається як стан, за якого одночасно задовольняються запити зацікавлених сторін і максимізується прибуток компанії [170].

Аналіз результатів впливу практик КСВ, проведений відповідно до запропонованого методичного підходу, показав, що більшість фінансових стимулів щодо реалізації заходів екологічно та соціально відповідальної політики корпоративних суб'єктів можуть бути повною мірою реалізовані в стратегічній перспективі. Для максимізації фінансових вигод слід мати стратегічний підхід до управління КСВ шляхом планування і реалізації КСВ практик, що мають найбільш сильний вплив на довгострокове зростання вартості бізнесу і перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з основних тенденцій з розвитку соціально відповідального управління є усвідомлення власниками підприємств ролі КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів за рахунок отримання ними конкурентних переваг. Сучасні культурні тенденції та глобалізаційні умови здійснюють рішучий вплив на поведінку споживачів, розширюючи традиційні чинники їхнього вибору (ціна, якість та ін.) чинником КСВ, що впливає на рівень її репутації. На сучасному етапі розвитку ринкових процесів питання щодо місця і ролі соціально відповідального управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залишається недостатньо визначеним.

Б. Хастед і Д. Аллен [112] стверджують, що стратегії КСВ можуть створювати конкурентні переваги при правильному використанні, вказуючи на існування позитивного зв'язку між стратегічними діями КСВ та конкурентними перевагами.

Задек [256] виділяє три покоління компаній щодо їхньої відповідальної конкурентоспроможності. Компанії першого покоління мають короткострокову стратегію зменшення болю. Компанії другого покоління створюють стратегію стратегічного планування та управління ризиками. Компанії третього покоління включають в свою стратегію концепцію КСВ. Отже, на думку дослідника, найвищого рівня відповідальної конкурентоспроможності досягають компанії, які впроваджують концепцію КСВ у свою стратегічну діяльність.

М. Багнолі та С. Ваттс [12] дослідили вплив двох факторів: інтенсивності конкуренції на ринку та ступеня готовності споживачів сплачувати премію за соціальну відповідальність, на схильність підприємств до участі в стратегічній КСВ. Автори зробили висновок, що існує зворотна залежність між інтенсивністю конкуренції та наданням КСВ. Тобто на більш конкурентних ринках через стратегічну КСВ буде надано менше суспільного блага, і навпаки. Це пояснюється тим, що більша конкуренція призводить до зниження маржі і, отже, до меншої здатності надавати додаткові (соціальні) атрибути або проводити КСВ діяльність. І навпаки, менша конкуренція призводить до потенційно вищої маржі та більшої здатності надавати додаткові атрибути або діяльність.

На думку Дж. Барні [14], створення конкурентних переваг відбувається через реалізацію стратегій, що додають цінності та створюють переваги для

одного підприємства, коли інше цього не робить. Конкурентні переваги можуть бути досягнуті за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства. Однак, щоб отримати цю перевагу, ресурси повинні бути:

- цінні, розкривати можливості та нейтралізувати загрози навколишньому середовищу підприємства;
- рідкісні, відсутні у будь-якого актуального або потенційного конкурента;
- неповторні, такі, щоб інші не могли їх наслідувати;
- не замінювані, тобто ті, що не мають стратегічних еквівалентів.

Застосовуючи термінологію, розроблену Дж. Барні, для створення конкурентних переваг, дії з КСВ повинні бути цінними, рідкісними, неповторними і незамінними.

КСВ можна розглядати як групу внутрішніх ресурсів підприємства, що мають потенціал генерації конкурентних переваг. До них належать: корпоративні цінності, ділова етика, відносини з зацікавленими сторонами, соціальні проекти, корпоративна репутація тощо. Усі зазначені чинники належать до групи нематеріальних ресурсів.

Щоб бути джерелом конкурентної переваги, КСВ дії повинні створювати реальні та послідовні зовнішні результати для різних груп зацікавлених сторін. Підвищена стурбованість зовнішніми аспектами відображає внутрішню цінність стратегічних соціальних рішень та їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, для створення конкурентних переваг підприємство повинно впроваджувати соціальні проекти, пов'язані з її основним бізнесом, які є цінними, рідкісними та неповторними.

До основних видів конкурентних переваг від КСВ та публічних звітів про соціально спрямовану діяльність належать [395, с.44]:

- 1) створення репутаційного капіталу та зростання зацікавленості інвесторів,
- 2) доступ до нових джерел фінансування та інвестиційних фондів,
- 3) доступ до нових ринків збуту,
- 4) підвищення вартості нематеріальних активів,
- 5) опосередковане зростання прибутків завдяки покращенню якості управління людськими ресурсами та ефективності.

Підприємства, які використовують норми соціально орієнтованого управління, отримують конкурентні переваги завдяки продуктивній взаємодії та урахуванню інтересів зацікавлених осіб в управлінській практиці. Важливим завданням на сьогодні є дослідження рівня та характеристики впливу окремих груп стейкхолдерів на конкурентоспроможність підприємств, що застосовують принципи КСВ у своїх управлінських діях.

Автором у роботі запропоновано методичний підхід, що дозволяє конкретизувати напрямки впливу стейкхолдерів на конкурентоспроможність підприємств, які застосовують принципи КСВ у своїй діяльності (табл. 1.2) [330].

Таблиця 1.2 – Характеристика впливу основних груп стейкхолдерів на конкурентоспроможність підприємств із соціально відповідальним управлінням

Групи стейкхолдерів	Рівень впливу	Напрямки взаємодії	Характеристика впливу на конкурентоспроможність підприємств
1	2	3	4
Постачальники	прямий	залучення постачальників до етичних стандартів ведення бізнесу; забезпечення чесного і якісного виконання обов'язків щодо контрактів і угод	підвищення якісних характеристик продукції та послуг за рахунок контролю за якістю сировини та матеріалів; взаємовигідне створення виробничо-збутових мереж
Персонал	прямий	розширення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників підприємства, в т.ч. забезпечення рівних можливостей для всіх робітників; увага до навчання та розвитку кар'єри; контроль за технікою безпеки; запровадження кодексу професійної поведінки та етики	зростання рівня обслуговування споживачів та якості продуктів або послуг завдяки покращенню якості управління людськими ресурсами
Клієнти	прямий	підвищення рівня інформованості клієнтів; використання найвищих стандартів щодо безпеки та якості товарів та послуг; проведення внутрішніх перевірок безпеки; залучення незалежних експертів для підтвердження об'єктивності та актуальності оцінок щодо якості товарів та послуг	збільшення обсягу продаж та частини ринку внаслідок покращення репутації підприємства; підвищення екологічних характеристик товарів та послуг; оптимізація рекламних бюджетів за рахунок отримання позитивного відгуку від споживачів; зменшення виробничих витрат через запровадження програм з енергозбереження, створення безвідходного циклу виробництва

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Конкуренти	прямий	партнерські відносини із створенням стратегічних мереж і альянсів; запровадження кодексів професійної етики в рамках галузевих асоціацій	збалансування конкурентних вимог; досягнення спільних вигод із конкурентами; доступ до нових ринків збуту
Інвестори	опосередкований	реалізація програм соціально відповідального інвестування	зростання інвестиційного потенціалу підприємства завдяки підвищенню його привабливості для зовнішніх вкладень
Органи державної влади та місцевого самоврядування	опосередкований	виконання або перевищення вимог державних екологічних стандартів; підписання угод територіального розвитку із місцевими органами влади та самоврядування; реалізація спільних соціальних та екологічних ініціатив із владними структурами	зростання рівня інноваційності виробництва за рахунок позитивного ставлення та підтримки ініціатив підприємств місцевими громадами; підвищення екологічних характеристик товарів та послуг; нарощування соціального капіталу

Реалізація конкурентних переваг корпоративних суб'єктів стає можливою за умови вбудовування інструменту соціально відповідального управління в механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У глобалізованому середовищі, в якому оперує сучасний бізнес, соціальна відповідальність впливає на систему управління компаніями та є основою для здійснення управлінських дій стратегічного та тактичного характеру. Використання у стратегічних планах принципів корпоративної соціальної відповідальності підвищує адаптивність у зовнішньому середовищі та ефективність підприємницької системи в цілому [419, с.421].

Варто зазначити, що вплив КСВ політики на конкурентоспроможність суб'єктів не обмежується лише корпоративним рівнем. Через соціально відповідальні практики компанії здійснюють внесок у реалізацію принципів сталого розвитку, що задекларовано в Амстердамському договорі ЄС 1997 року. Впровадження КСВ цінностей сприяє побудові висококонкурентної соціальної економіки ринкового типу та її трансформацію у стійку економічну систему.

Зміни, що відбулися у підході до розуміння сутності КСВ, вимагають від керівництва підприємств побудови цілісної системи управління соціальною відповідальністю. Це передбачає, що КСВ не повинна зводитися до окремих філантропічних дій або соціальних ініціатив, спрямованих на задоволення інтересів робітників, споживачів компанії чи місцевої громади, а має бути частиною стратегії підприємства та носити характер комплексної довгострокової програми дій. Такий підхід до соціально відповідального управління забезпечить відповідальну конкурентоспроможність бізнесу та його інтеграцію у міжнародні ринки.

### **1.3 Проблеми та перспективи впровадження концепції КСВ в українське бізнес-середовище**

В умовах глобальних економічних викликів урахування екологічних та соціальних аспектів у процесі управління діяльністю суб'єктів господарювання є нагальною потребою, яку задовольняють шляхом впровадження принципів КСВ у їхню систему управління. Впровадження концепції КСВ у корпоративну практику приносить відчутні результати у вигляді підвищення ділової репутації та покращення відносин із зацікавленими сторонами.

Разом із тим фокусування уваги на проблемах екологічного, соціального, етичного характеру в процесі управління та побудова на цьому ґрунті взаємовигідних стосунків із широким колом зацікавлених осіб (працівників, споживачів, постачальників, органів місцевої та державної влади та інших стейкхолдерів) є вимогою сьогодення для корпоративних структур в усьому світі. Не оминула тенденція підвищення ролі соціально відповідального управління в системі стратегічного управління і вітчизняних представників бізнесу, що прагнуть вийти за межі національного ринку та бути повноправними учасниками світових бізнес-процесів.

Значний вплив на розвиток соціальної відповідальності бізнесу різного регіонального походження здійснюють міжнародні нормативні документи, до основних з них належать:

- UN Global Compact (Глобальний договір ООН);
- Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності»;
- AccountAbility 1000 Series (Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000);
- Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування) тощо.

Значення міжнародних стандартів з КСВ передусім полягає в узагальненні досвіду провідних країн в області КСВ, поширенні його на інші країни, визначенні пріоритетів у напрямку стійкого розвитку та уніфікації підходів до визначення критеріїв етичної поведінки суб'єктів господарювання. У теперішній час нормативна база налічує близько 30 міжнародних стандартів, керівних принципів, систем управління, кодексів поведінки, схем сертифікації, які розроблені авторитетними міжнародними, регіональними, національними,

галузевими організаціями, та регламентують питання у сфері корпоративного управління КСВ, проведення оцінки, обліку та звітності [353, 367].

У залежності від сфери застосування міжнародні ініціативи класифікують на декілька груп. До чотирьох основних груп, представлених у роботі [367], автором запропоновано додати п'яту, що характеризує міжнародні документи, які містять вимоги щодо управління окремими сферами КСВ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація міжнародних нормативних документів у сфері КСВ

Групи міжнародних документів у сфері КСВ	Міжнародні документи
1	2
<p>Група 1. Міжнародні документи, що визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UN Global Compact (Глобальний договір ООН);</li> <li>• The Global Sullivan Principles – GSP (Глобальні принципи Саллівана);</li> <li>• Organisation for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises (Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо діяльності багатонаціональних корпорацій)</li> <li>• ECCR / ICCR Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks (Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності);</li> <li>• Принципи ведення бізнесу на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності (Caux Round Table Principles for Business);</li> <li>• Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Стандарти і принципи дій відповідальної компанії, спільний проект Interfaith Center of Corporate Responsibility (США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (Філіпіни), The Cristian Centre for Socially Responsible Investment (Австралія)</li> </ul>
<p>Група 2. Міжнародні документи, що містять вимоги до управління підприємством та передбачають проведення сертифікації його діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social Accountability 8000 (Соціальна відповідальність 8000);</li> <li>• International Organization for Standardization ISO 26000 (стандарт із корпоративної соціальної відповідальності);</li> <li>• Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management (Принципи та критерії Форест Менеджменту)</li> </ul>

Продовження табл. 1.3

1	2
Група 3. Міжнародні документи щодо оцінки рейтингу соціальної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FTSE4 Good Selection Criteria (Індекс, який включає до розрахунку екологічну складову, дотримання прав людини, протидію корупції);</li> <li>• Dow Jones Sustainability Group Index (Індекс сталого розвитку Доу Джонса);</li> <li>• ESI (Ethibel Sustainability Index);</li> <li>• Global Challenges Index;</li> <li>• MSCI World ESG Index;</li> <li>• Регіональні індекси: ASPI Eurozone Index, DAXglobal Sarasin Sustainability Germany Index EUR, STOXX Sustainability Indices, Hang Seng Corporate Sustainability Index, Ethinvest Environmental Index Australia, Jantzi Social Index Canada, Johannesburg Stock Exchange / FTSE 4Good Index South Africa, Humanix 50 Index Sweden, Calvert CALVIN Social Index USA, KLD Domini 400 Index USA тощо)</li> </ul>
Група 4. Міжнародні документи, що визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AccountAbility 1000 Series (Стандарти серії AA 1000);</li> <li>• Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування)</li> </ul>
Група 5. Міжнародні документи, що містять вимоги щодо управління окремими сферами КСВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Organization for Standardization ISO 9000 (стандарти менеджменту якості організації), ISO 14000 (стандарти екологічного менеджменту);</li> <li>• EMAS (Eco Management and Audit Scheme) Міжнародний стандарт в галузі екологічного менеджменту;</li> <li>• ILO convention (Конвенції МОТ);</li> <li>• ETI (Ethical Trading Initiative Base Code) Стандарти трудових відносин;</li> <li>• Amnesty International`s Human Rights Guidelines for Companies - Керівні принципи щодо дотримання корпораціями прав людини</li> </ul>

\* доповнено автором на основі [117, 232, 294]

Добровільне виконання українськими підприємствами вимог міжнародних стандартів з КСВ є підтвердженням впровадження ними принципів соціально відповідальної діяльності та сприяє побудові ефективних відносин із різними групами зацікавлених сторін. Крім того, у міжнародних стандартах наводиться перелік рекомендацій з КСВ, що полегшує реалізацію соціально відповідальних ініціатив на практиці.

У розвинених країнах більше 4 тисяч компаній готують соціальну звітність відповідно до стандартів GRI, що є найбільш розповсюдженим форматом надання нефінансової звітності. Згідно з даними [375], у 2016 р. лише 15 українських компаній підготували звіти у сфері сталого розвитку за стандартом GRI. Це традиційно представники великого бізнесу національного походження або частини міжнародних груп.

Наведемо дані щодо приєднання українських підприємств до Глобального договору ООН (UN Global Compact), який включає десять принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Щоб стати частиною мережі Глобального договору, менеджмент компанії повинен взяти зобов'язання щодо дотримання десяти принципів КСВ і щорічно звітувати про досягнутий прогрес в їх реалізації. Результати роботи у напрямку реалізації глобальних цілей та принципів компанія представляє у вигляді «Звіту з прогресу» (Communication on Progress), який адресований групам стейкхолдерів.

На сьогоднішній день учасниками мережі Глобального договору в Україні є 57 суб'єктів, з них 27 – комерційні підприємства, 31 – неурядові організації, асоціації тощо. Розподіл діючих членів – учасників Глобального договору ООН за часом їх приєднання до ініціативи представлено на рис. 1.2.

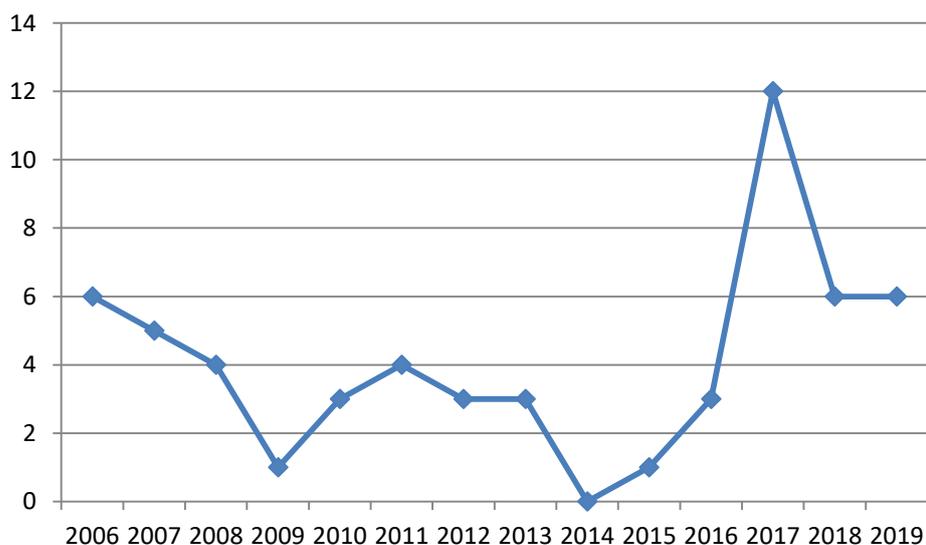


Рисунок 1.2 – Розподіл діючих учасників мережі Глобального договору за часом їх приєднання до ініціативи [235]

Необхідно зазначити, що у випадку неподання «Звіту з прогресу» протягом двох років учасника виключають з мережі Глобального договору. Щорічно список українських підприємств, які приєдналися до мережі учасників Глобального договору у попередні роки, зменшується через недотримання вимог до оприлюднення даних.

Незважаючи на досить низький рівень розкриття інформації про діяльність у сфері КСВ з боку вітчизняних підприємств, сучасне бізнес

середовище надає серйозні стимули для цього. Вони пов'язані з вимогою забезпечення прозорості операцій при виході на міжнародні фондові ринки, співпраці з іноземними інвесторами, партнерами, економічними вигодами від побудови іміджу соціально відповідального підприємства.

Відповідно до Європейської Директиви 2013/34/ЄС, 2014/95/ЄС («Directive 2014/95 / EU on disclosure of non-financial and diversity information») [49] державам-членам необхідно виконати вимоги щодо розкриття нефінансової та диверсифікованої інформації, які застосовуються до великих підприємств з більш ніж 500 співробітниками. У перелік великих підприємств, що представляють інтерес, також входять лістингові компанії на ринках ЄС, кредитні організації, страхові компанії та інші підприємства. У статтях Європейської Директиви 2014/95/ЄС зазначено необхідність включення у нефінансову звітність інформації про соціальні, екологічні аспекти діяльності підприємства, питання щодо поваги прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом. При цьому Європейська Директива не надає обов'язкову модель розкриття даних та передбачає застосування національних, загальноєвропейських або міжнародних стандартів у сфері КСВ.

На діяльність багатонаціональних компаній, які мають представництва в Україні, поширюються Керівні принципи для багатонаціональних підприємств (Organisation for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises, OECD, ОЕСР) – урегульовані вимоги у сфері ведення відповідального бізнесу з питань прав людини, безпеки праці, доступу до інформації до оподаткування, охорони навколишнього середовища тощо. Керівні принципи є частиною Декларації ОЕСР «Про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства» і стосуються суб'єктів господарювання, що здійснюють інвестиційну діяльність за межами України [192]. З метою впровадження та поширення Керівних принципів ОЕСР держави, які підписали їх, створюють Національні контактні пункти. В Україні було створено такий Національний контактний пункт при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі. Однак рівень обізнаності українських підприємств з Керівними принципами ОЕСР, так само як і поінформованості про створення Національного контактного пункту, залишається досить низьким – 15,5% і 8% відповідно [399].

Окрім міжнародних документів (стандартів, ініціатив, керівних принципів) для розширення практики КСВ принципи соціально відповідальної діяльності повинні бути підтримані на державному рівні та задекларовані у національних нормативних документах. На сьогодні в Україні відсутні національні версії стандартів зі звітування про КСВ.

Уже багато років в Україні ведеться дискусія про необхідність розробки та прийняття Національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності, що визначить орієнтири розвитку КСВ на державному рівні та сформує основи співпраці між державою, бізнесом та суспільством щодо соціально відповідальної діяльності. Для цього у 2009 році за ініціативи Глобального Договору ООН було створено Раду з питань створення Концепції Національної стратегії КСВ за участі представників різних стейкхолдерів і

громадських організацій та розроблено проект Концепції. У 2013 році було створено робочу групу з питань розробки Національної стратегії КСВ в Україні. У теперішній час розробкою Концепції займається Ініціативна група в рамках відкритої до приєднання громадянської платформи [418]. Недосконалість нормативно-правової бази у державі та відсутність державної підтримки соціально відповідальної діяльності бізнесу представники бізнес-спільноти називають основними серед проблем розвитку КСВ в Україні.

Вирішення указаних проблем вимагає впровадження заходів на державному рівні для подолання стимулювання розвитку КСВ (табл. 1.3). За терміном впровадження напрямки та заходи стимулювання КСВ можна поділити на коротко-, середньо- та довгострокові.

Важливим показником розвитку КСВ у країні є обсяг соціально відповідального інвестування. Найбільшим ринком соціально відповідального інвестування у світі є США. За даними звіту US SIF Foundation's 2018 biennial Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends [234] інвестиції у соціально відповідальні активи з 1995 по 2018 рік зросли і склали 12,0 трлн. дол. США, що на 38% більше, ніж у 2016 році. Це означає, що кожний четвертий долар у країні інвестується у активи, що мають соціальне або екологічне призначення.

Ринок соціально відповідального інвестування в Європі також демонструє тенденцію зростання. За даними дослідження Eurosif 2018 SRI Study [67] за 6 років дослідження обсяг соціально відповідальних інвестицій досяг 6,76 трлн. євро, що характеризує зростання на 549% порівняно з 2013 роком. Майже кожен менеджер активів згідно з результатами опитування реалізує деяку форму інтеграції соціально відповідального інвестування. Лідерами з соціально відповідального інвестування в ЄС визнано Францію, Італію та Швейцарію.

Для досягнення цілей сталого розвитку до 2030 року необхідно 180 млрд. євро додаткових інвестицій. Відповідно до темпів зростання соціально відповідальних інвестицій, що склалися на сьогодні, європейські регулятори сподіваються закрити цей інвестиційний розрив.

В Україні у 2000 році було створено державну неприбуткову організацію – Український фонд соціальних інвестицій, який займається інвестуванням коштів міжнародної допомоги (Світового банку, Європейського Союзу, Програми розвитку ООН, урядів європейських країн тощо) у модернізацію об'єктів соціальної та комунальної інфраструктури місцевих громад. Особлива увага приділяється сучасним технологіям енергозбереження та енергоефективності [413]. Головним ресурсом Фонду є кошти міжнародних донорів, без участі корпоративних суб'єктів в інвестуванні соціальних програм. Наступним етапом розвитку КСВ в Україні має стати поява фахових бізнес-асоціацій, що на прозорій основі займаються управлінням корпоративними аспектами соціального інвестування. Поки що в Україні відсутні системні дослідження з приводу динаміки та обсягів ринку соціального інвестування, головною причиною цього є відсутність розвиненого фондового ринку у країні.

Таблиця 1.3 – Заходи зі стимулювання КСВ з боку держави

Заходи	Короткострокові	Середньострокові	Довгострокові
Напрямки	<b>Модернізація механізмів податкових пільг на благодійність</b>	<b>Збільшення інвестиційної привабливості соціально відповідальних проєктів</b>	<b>Розробка національної програми стимулювання КСВ</b>
Заходи	Спрощення процедури розрахунку пільг з ПДВ для благодійної діяльності	Розширення кількості і значимості соціальної реклами	Прийняття найкращих світових практик з КСВ
	Введення податкових та митних пільг для підприємств, що впроваджують КСВ	Введення обов'язкового розкриття нефінансових показників у щорічному звіті для великих та державних компаній	Узгодження заходів стимулювання активності у сфері КСВ з бізнес спільнотою та громадськістю
Напрямки	<b>Інформаційне партнерство та забезпечення прозорості КСВ</b>	<b>Удосконалення правового регулювання</b>	<b>Розвиток проєктів співфінансування з бізнесом</b>
Заходи	Запровадження премій, нагород, національних та регіональних рейтингів компаній з різних питань КСВ	Включення КСВ у необхідні вимоги до участі в приватизаційних і тендерних конкурсах, інвестиційних проєктах	Розробка та прийняття проєктів соціального партнерства між державою, бізнесом, місцевою громадою щодо фінансування питань охорони навколишнього середовища, розвитку місцевих територій
	Впровадження освітніх та просвітницьких програм, проведення конференцій, форумів спільно з бізнес спільнотою та громадськістю	Встановлення та формалізація прав та обов'язків учасників трудових відносин у внутрішніх корпоративних документах (статут, колективний та трудовий договір, контракт)	

\* складено на підставі [19, 399]

У вересні 2015 року у Нью-Йорку 193 держави-члени Організації Об'єднаних Націй прийняли новий Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Він надає спільний план миру і процвітання для людей і планети, тепер і в майбутньому. В його основі лежать 17 Цілей сталого розвитку [236], які є невідкладним закликком до дій у глобальному партнерстві всіх країн - розвинених і тих, що розвиваються. Вони включають припинення бідності та голоду, впровадження стратегій, які поліпшують здоров'я та освіту, зменшують нерівність і сприяють економічному зростанню - все це одночасно з подоланням зміни клімату та роботою над збереженням океанів і лісів. Глобальні цілі поділяються на ряд завдань, прогрес з досягнення яких передбачається контролювати за допомогою системи глобальних показників. Національні уряди країн розробляють власні групи показників, за допомогою яких буде відстежуватися прогрес щодо цілей та завдань сталого розвитку. У 2017 році в Україні за сприяння агентств ООН в Україні та за участю 800 провідних експертів на основі базових показників досягнення глобальних цілей було сформовано національну систему Цілей сталого розвитку, що є адаптованою версією з урахуванням специфіки національного розвитку. Вона включає в себе 86 завдань розвитку та 172 індикатора для моніторингу їх виконання [369].

В Україні у третьому тисячолітті було зроблено три масштабних дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності – у 2005, 2010 та 2017 роках («Розвиток КСВ в Україні 2010-2018»). Згідно результатів дослідження, більшість компаній в Україні (83% від опитаних) реалізують політику КСВ. Це свідчить про позитивну динаміку поширення принципів КСВ серед представників вітчизняного бізнесу порівняно з результатами попередніх років (2010 рік – 67%, 2005 рік – 76%) [399].

Головним стимулом для впровадження політики і практик КСВ названо моральні міркування (більше половини опитаних), а також вплив на репутацію компанії та збільшення лояльності персоналу.

Ключовими напрямом реалізації КСВ в Україні є політика розвитку і поліпшення умов персоналу (76%). Також поширеними напрямками є благодійна допомога (51%) (незважаючи на те, що український бізнес перестав розглядати КСВ як благодійність) та допомога воїнам та мешканцям зони АТО (30%). Розвиток практик благодійної допомоги та допомоги воїнам та мешканцям зони АТО з боку української бізнес-спільноти пояснюється складними внутрішньополітичними причинами та соціально-економічною ситуацією на Сході України.

Переважну частину заходів із соціальної відповідальності українських компаній можна віднести до трудових практик: підвищення зарплати, виплата «білих» зарплат, надання гнучкого графіку працівникам, програми з підвищення професійного зростання. Також популярними серед українських компаній є заходи з захисту і підтримки споживачів, інвестиції в розвиток регіону, антикорупційні практики. Менш поширеними для українських підприємств є заходи щодо допомоги переселенцям, участі у розробці реформ і законів. Третина компаній, які було опитано, не здійснюють заходів із

екологічної відповідальності – збереження довкілля, впровадження енергозберігальних технологій та програм сортування й утилізації відходів.

Виявлено тенденцію, що зі зростанням розміру компанії та виходом її за межі національного ринку зростає ототожнення КСВ з такими напрямками КСВ, як здійснення екологічних проектів, інвестиції у розвиток регіону, благодійна допомога. Це пов'язують із збільшення фінансових можливостей великих суб'єктів бізнес порівняно з іншими.

Серед основних перешкод для здійснення програм/заходів із соціальної відповідальності для українських компаній зазначені нестабільна політична ситуація в країні (48%), недосконалість нормативно-правової бази в державі щодо сприяння реалізації соціальної відповідальності (46%), брак коштів. Порівняно з показником 2010 року значення останнього фактору зменшилось з 72 до 37%, це пояснюється передусім не зміцненням фінансової бази українських підприємств, а зміною ставлення до КСВ як до сфери, що потребує великих інвестицій, та зростанням негативного впливу зовнішніх факторів. Також було названо такі перешкоди, як: податковий тиск, недостатність інформації і досвіду у процесі впровадження програм/ заходів із соціальної відповідальності, відсутність державних та недержавних організацій для надання допомоги.

На сьогоднішній день концепція КСВ ще не набула широкої популярності серед вітчизняних суб'єктів господарювання. Найбільш активними провідниками політики соціально відповідального управління в Україні є представництва зарубіжних компаній, що впроваджують передовий світовий досвід у свою практику, та найбільші українські корпоративні групи. Ідентифікація великих корпоративних утворень за національною ознакою є дещо умовною, адже їхня діяльність в більшості випадків носить міжнародний характер. Тому інтегровані корпоративні структури, які далі розглядаються у роботі, відносяться до вітчизняних за критерієм походження капіталу та географічною локацією більшості активів.

Українські компанії, які впроваджують практики КСВ, є лідерами в українському ринковому середовищі, що значно впливає на їхню популярність та прибутковість. Підтвердженням цього є результати дослідження Центру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» з розрахунку індексу прозорості компаній в Україні.

За результатами, найвищий Індекс прозорості має компанія ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (81 балл), акції якої котуються на Лондонській фондовій біржі (рис. 1.3). Усі компанії першої десятки мають нефінансові звіти, деталізований опис упровадження соціальних та екологічних проектів та зручну навігацію сайтів [315].

Серед лідерів Індексу прозорості три з десяти компаній (ДТЕК, СКМ та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг») входять до топ-10 рейтингу протягом усіх 6 років підготовки Індексу (табл. 1.4). Також до топ-10 увійшли 3 державні компанії енергетичного сектору, зокрема, ПАТ «НАК Нафтогаз України», ДП «НАЕК «Укренерго» та ДП «НАЕК «Енергоатом».

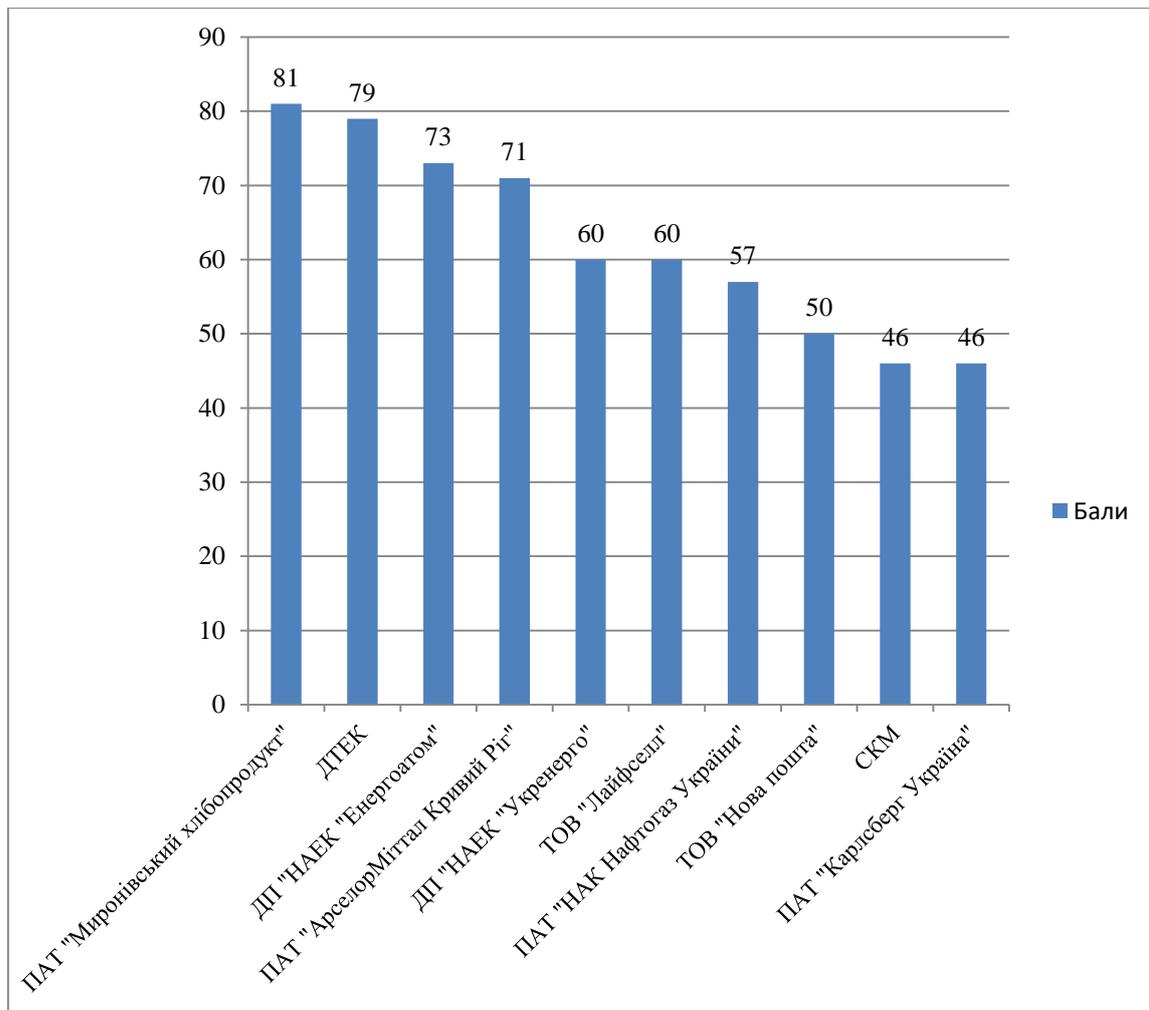


Рисунок 1.3 – Рейтинг найпрозоріших українських компаній, 2017 р. [315]

Незважаючи на високі позиції лідерів рейтингу, середній рівень розкриття інформації з КСВ на сайтах українських компаній залишається досить низьким і складає 21,7%.

Більшість українських компаній, наведених на рис. 1.3 та у табл. 1.4, належать до інтегрованих корпоративних структур. Найвищий рівень використання принципів КСВ в управлінні серед великих корпоративних утворень пояснюється передусім більшою частотою та інтенсивністю запитів до них з боку стейкхолдерів (материнської компанії, іноземних партнерів, профспілок, органів державної та місцевої влади та ін.) та необхідністю позитивного висвітлення їхньої практики в ЗМІ.

Так, за даними KPMG [395], понад 15% зарубіжних компаній, що опублікували соціальні звіти, назвали економічні міркування основною причиною, через яку вони випускають нефінансові звіти. Вирішальним фактором, який змушує публікувати свою нефінансову звітність, є вимоги законодавства, а також потреба при намаганні отримати зовнішнє фінансування (кредити, інвестиції). Водночас приналежність до інтегрованих корпоративних груп підвищує фінансові можливості компаній зі здійснення соціальних та екологічних заходів та створює передумови для впровадження соціально

відповідального управління до системи стратегічного управління підприємствами та їх об'єднаннями. На останніх може бути покладено роль локомотиву на шляху інтеграції до провідної світової корпоративної спільноти та зміцненню відповідальної конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1.4 – Лідери Індексу прозорості українських компаній у 2012-2017 рр.

2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
СКМ	ДТЕК	Arcelor Mittal	Arcelor Mittal	Arcelor Mittal	МХМ
ДТЕК	Arcelor Mittal	ДТЕК	Оболонь	ДТЕК	ДТЕК
Метінвест	СКМ	СКМ	ДТЕК	СКМ	Енергоато м
ArcelorMitta 1	Оболонь	Оболонь	Метінвест	Концерн Галнафтог аз	Arcelor Mittal
Київстар	Метінвест	Метінвест	Фокстрот	НАК Нафтогаз України	Укренерго
Інтерпайп Україна	Карлсберг Україна	Київстар	Кернел Трейд	Кернел Трейд	Lifecell
Галнафтога з	Київстар	Карлсберг Україна	СКМ	Метінвест	Нафтогаз
Дніпроспец -сталь	Інтерпайп Україна	Концерн Галнафтог аз	Концерн Галнафтога з	Миронівсь кий хлібопрод укт	Нова Пошта
МЕТРО Кеш енд Кері Україна	Дніпроспе ц-сталь	Дніпроспе ц-сталь	Дніпроспец -сталь	Фокстрот	СКМ
МТС	Галнафтог аз	Монделіс Україна	Нестле Україна	НАЕК Енергоато м	Carlsberg Ukraine

Одними з найпрозоріших та найбільших суб'єктів КСВ в Україні є великі вертикально-інтегровані металургійні групи підприємств, зокрема «АрселорМіттал Кривий Ріг», Метінвест, «Інтерпайп». У різні роки ці групи приєдналися до Глобального договору ООН – ініціативи, що спрямована на сприяння соціальній відповідальності бізнесу.

Для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища КСВ можуть використовуватися різні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT та PEST аналіз.

Автором запропоновано методичний підхід, який передбачає проведення діагностики фактору КСВ у системі стратегічного управління підприємством через SWOT-аналіз. Запропонований методичний підхід до стратегічного аналізу підприємства з урахуванням фактору його соціальної відповідальності посилює зв'язок між контуром управління КСВ та іншими напрямками в системі стратегічного управління та дозволяє отримувати ряд інших переваг для підприємства.

У таблиці 1.5 наведено результати проведеного SWOT-аналізу практики реалізації КСВ металургійними підприємствами України.

За результатами проведеного SWOT-аналізу існуючої практики реалізації КСВ металургійними підприємствами України необхідно відзначити позитивні зрушення у застосуванні ними стратегій КСВ: сертифікація продукції на відповідність міжнародним стандартам, впровадження програм розвитку персоналу, розуміння керівництвом важливості реалізації соціально спрямованих заходів та проектів та ін.

У той же час результати оцінювання підтверджують наявність великої кількості слабких сторін та загроз КСВ у системі стратегічного управління підприємствами. В основному вони зводяться до слабого застосування інструментів екологічного менеджменту як елементу стратегічного управління КСВ та низької інвестиційної бази для фінансування соціально та екологічно спрямованих заходів.

Таблиця 1.5 – SWOT-аналіз практики реалізації КСВ металургійними підприємствами України

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	2
<p>1. Сертифікація і стандартизація процесу виробництва і продукції на відповідність міжнародним стандартам.</p> <p>2. Вхідження металургійних підприємств до складу вертикально-інтегрованих корпоративних структур, що оперують на світовому ринку.</p> <p>3. Впровадження програм розвитку персоналу та соціального захисту працівників.</p>	<p>1. Низький рівень інвестицій в оновлення технологій, зокрема екобезпечних.</p> <p>2. Високий рівень матеріало- і енергоємності виробництва, що посилює тиск на природне середовище та впливає на якість продукції.</p> <p>3. Відсутність системи управління соціальною значимістю інвестиційних проектів, що реалізуються на підприємствах.</p> <p>4. Переважна орієнтація на власні кошти при побудові програм фінансування інвестиційних проектів із соціальною спрямованістю.</p>

Продовження табл. 1.5

1	2
<b>Можливості в зовнішньому ринковому середовищі</b>	<b>Загрози в зовнішньому ринковому середовищі</b>
1. Збільшення долі та динаміки інвестицій у природоохоронну діяльність підприємств. 2. Підвищення продуктивності праці за рахунок покращення умов праці. 3. Отримання економії від використання відходів. 4. Отримання економії за рахунок зниження профзахворювань та травматизму. 5. Зменшення витрат у результаті покращення екологічного стану навколишнього середовища. 6. Підвищення іміджу соціально відповідальних підприємств. 7. Підтримка соціально значимих проектів з боку громадськості та місцевих органів влади.	1. Відсутність матеріальних стимулів до здійснення додаткових витрат на впровадження природоохоронних заходів. 2. Негативна кон'юнктура на світових ринках металопродукції, що призводить до деградації інвестиційного потенціалу підприємств. 3. Дороговизна та складність залучення позикових коштів для фінансування соціально та екологічно спрямованих заходів. 4. Зростання витрат у зв'язку з підвищенням вимог до рівня екологічності продукції та соціальних стандартів.

\*розроблено автором

Виявлення слабких сторін у рамках стратегічного управління КСВ підприємствами дозволяє вжити заходів щодо їхньої мінімізації та використання резервів підвищення результативності функціонування системи соціальної відповідальності корпоративних суб'єктів.

Охарактеризуємо більш детально стан і проблеми розвитку екологічних аспектів КСВ в Україні.

Основні напрямки розвитку екологічної складової КСВ в Україні включають у себе:

1. Впровадження корпоративної екологічної політики.
2. Екологічний аудит.
3. Залучення працівників до екологічних ініціатив.
4. «Зелені поставки».
5. Виробництво «зелених товарів».

Впровадження принципів екологічної відповідальності в практику корпоративного управління продиктовано не тільки морально-етичними міркуваннями, а й економічною доцільністю. Реалізація екологічно відповідальних практик КСВ забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності продукції, що особливо актуально для підприємств, які оперують на світовому ринку, адже для них екологічність товарів і послуг є однією з істотних конкурентних переваг.

У переліку країн за індексом екологічної ефективності (The Environmental Performance Index), представленому в 2018 р. на Всесвітньому економічному форумі Йельським і Колумбійським університетами Україна зайняла 109 місце зі 180 країн зі значенням в 52,87 балів. Для порівняння ще у 2016 році Україна посідала 44 місце з показником 79,69 балів [229]. Цей результат поступається показникам усіх країн-сусідів України, а також середньому показнику в регіоні Східної Європи і Середньої Азії.

В Україні основним суб'єктом здійснення екологічних ініціатив вважають крупний бізнес, представлений великими підприємствами, інтегрованими у різноманітні об'єднання – холдинги, корпорації, концерни тощо. Часто природоохоронні заходи, що реалізуються на корпоративному рівні, носять вимушений характер. Це пов'язано з екологічними ризиками, викликаними специфікою виробництва (металургія, хімічна, енергетична галузь), та масштабом їхнього впливу.

Екологічно відповідальні підприємства та об'єднання, готують нефінансові звіти у таких форматах: звіт про КСВ, екологічний, звіт про сталий розвиток, з прогресу, інтегрований з фінансовою звітністю. Це дає змогу використовувати звіти як джерело інформації для аналізу окремих екологічних ініціатив, але ускладнює можливість проведення порівняльного аналізу компаній на відповідність критеріям екологічно відповідальної поведінки.

До основних проблем розвитку екологічної складової КСВ в Україні можна віднести:

- недосконале екологічне законодавство (розмір штрафних санкцій за порушення екологічного законодавства не стимулює вітчизняних виробників збільшувати фінансування природоохоронних заходів та оновлювати застарілі очисні основні фонди);
- повільний розвиток інститутів екологічно безпечного виробництва;
- відсутність надійної системи екологічної стандартизації та сертифікації;
- низький рівень культури екологічного споживання.

Таким чином, для багатьох українських підприємств екологічні фактори поки що не є пріоритетними об'єктами управління. Для відповідності умовам сучасної конкурентного середовища екологічна відповідальність повинна бути не тільки атрибутом, який забезпечує відповідний імідж і прихильність споживачів, додаткові конкурентні переваги, а й життєвою філософією підприємств, що впливає на їхні стосунки зі споживачами і місцевими громадами.

Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати заходи щодо підвищення ефективності екологічно відповідальних практик у сфері КСВ для підприємств та їх об'єднань:

1. Інтеграція екологічних цінностей в місію і бачення компаній. Цінності та принципи КСВ, які закладено в місію головної компанії об'єднання, повинні бути трансформовані в систему стратегічних цілей та реалізовані на всіх відповідних рівнях стратегічного планування – корпоративному, бізнес- та функціональному.

2. Формування команди менеджерів для реалізації екологічних проектів. Організаційно-управлінські структури повинні сприяти досягненню поставлених цілей в області екологічно відповідальної діяльності. У розробці та здійсненні екологічних програм повинні брати участь проектні групи, що включають фахівців різних департаментів: маркетингу, розвитку персоналу, продажів та зв'язків із громадськістю. Це сприяє формуванню та реалізації комплексних програм, які охоплюють різні напрямки діяльності компаній.

3. Проведення екологічного аудиту. Критеріями для екологічного аудиту виступають система цінностей, галузеві стандарти, найкращі практики, очікування стейкхолдерів.

4. Пріоритет реалізації проектів, в яких екологічний ефект поєднується з бізнес інтересами. Впровадження екологічно відповідальних заходів перестає бути суто елементом благодійності та повинно мати чітку орієнтацію на досягнення бізнес цілей. При розрахунку економічного ефекту від реалізації екологічних проектів і програм необхідно брати до уваги опосередкований вплив на зовнішні групи стейкхолдерів, у т.ч. місцеве співтовариство. Необхідно шукати сфери перетину інтересів компаній з інтересами споживачів, місцевої громади, що дасть можливість реалізовувати інвестиційні проекти екологічного характеру на взаємовигідній основі.

5. Впровадження інноваційних форм КСВ, до яких відносять участь в асоціаціях грантодавців, корпораціях місцевого розвитку, програмне інвестування, комплексні програми соціально-економічного розвитку територій [412]. Як правило, ці форми передбачають формування партнерств з іншими компаніями, некомерційними організаціями та органами місцевої влади для реалізації спільних екологічних програм.

6. Здійснення вертикального та горизонтального екологічного інвестування у рамках об'єднань підприємств. Реалізація спільних «зелених» інвестиційних проектів забезпечує контроль екологічних аспектів управління ланцюгами поставок, дозволяє підвищити якість продукції, знизити ризики.

Отже, проведене дослідження показало недостатній рівень охоплення КСВ діяльності бізнес структур в Україні міжнародними стандартами, вимогами та керівними принципами. Провідниками політики КСВ в Україні є представники великого бізнесу національного походження або частини міжнародних інтегрованих груп. Ці компанії інтегрують соціальні, екологічні та етичні принципи у системи корпоративного управління, документують КСВ політики та практики через нефінансову звітність, підготовлену відповідно до міжнародних стандартів (Global Reporting Initiative, AccountAbility 1000 Series Guidelines тощо).

Незважаючи на очевидні переваги соціально відповідальної поведінки компаній, в Україні процеси соціалізації корпоративного управління гальмуються через низку існуючих проблем. До таких проблем і перешкод можна віднести:

- дефіцит коштів через фінансову слабкість вітчизняних підприємств, що змушує керівників урізати бюджети та відмовлятися від усіх програм та проектів, які не відповідають критерію короткостроковій окупності;

- низький рівень інформаційної та фінансової прозорості бізнесу та страх підвищення ступеня відкритості через можливе зростання вразливості перед конкурентами, недобросовісними співробітниками державних органів й іншими суб'єктами;

- податковий тиск, недосконалість нормативно-правової бази, що впливає на мотивацію та можливості щодо здійснення соціально відповідальних заходів підприємствами;

- нерозвинений механізм державно-приватного партнерства, що знижує можливості залучення ресурсів підприємницького сектора для спільного вирішення важливих завдань соціально-економічного розвитку у регіонах присутності;

- викривлене розуміння КСВ самим бізнесом та суспільством та ін.

Ідентифікація та систематизація означених проблем дозволяє розпочати пошук способів їх усунення та зниження їх негативного впливу на процес впровадження принципів КСВ в українську бізнес практику.

## РОЗДІЛ 2.

### МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

#### 2.1 Методологічні підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну та бізнес стратегію

Трансформації, що відбуваються в економічній системі у зв'язку з акселерацією технологічного розвитку та прискоренням глобалізаційних тенденцій, які переживають суб'єкти господарювання, змушують останніх застосовувати стратегічні бізнес-моделі для забезпечення своєї конкурентоспроможності та сталого розвитку. Тренд стратегізації корпоративних підходів і моделей управління стає актуальним відносно різних сфер діяльності компаній. Одним із найважливіших напрямків є вибудовування взаємовигідних відносин із зацікавленими особами на стратегічній платформі у процесі реалізації концепції КСВ, що відповідає сучасним вимогам забезпечення сталого розвитку компаній.

Проблематику дослідження стратегічного підходу до КСВ розглядали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені, у тому числі: Д. Аллен, Д. Барон [16], А. Керолл [34], Б. Хастед [112], Р. Кеш [135], М. Крамер, А. МакВільямс [172], М. Портер [196], С. Фільхо Дж. [216], Ю. Благов [274], А. Гриненко [293], О. Лазоренко [395] та ін. Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та закордонних вчених та практиків, що відзначають значимість задоволення потреб різних груп стейкхолдерів для досягнення довгострокових цілей функціонування підприємства, недостатньо уваги приділяється характеристиці підходів і методик щодо того, як це слід робити на стратегічній основі.

У першу чергу, потребує доказу гіпотеза про те, що *КСВ є стратегічним питанням*.

За К. Ендрюсом [7], стратегічне управління є стандартом прийняття рішень у компанії, що визначає цілі, політику та плани для досягнення цілей. Стратегії визначають, якими бізнесами керують компанії, їхні економічні та неекономічні дії та внески, а також відносини між акціонерами, співробітниками, клієнтами та громадою. К. Ендрюс вказує на чотири складові формулювання стратегії та прийняття стратегічних рішень, а саме: ринкові можливості; корпоративні ресурси та навички; цінності та прагнення; знання зобов'язань перед суспільством та акціонерами. Таким чином, серед суттєвих елементів формулювання стратегії автор включає змінну, що відповідає запитам з боку суспільства.

Стратегічні рішення великих підприємств включають як соціальні, так і економічні наслідки, які тісно пов'язані між собою. Рішення з процесу формулювання стратегії повинні враховувати позитивні та негативні наслідки, які можуть виникнути не тільки для самого підприємства, але й для зацікавлених сторін і суспільства в цілому.

На думку Дж. Гелбрейта [87], усвідомлення соціальної відповідальності як необхідної частини стратегії є питанням виживання підприємства у сучасному суспільстві.

Відповідно до Ю. Хастед та Д. Аллен [110], стратегічна модель Гарвардської бізнес-школи завжди включала КСВ як основний елемент формулювання стратегії. Автори також зазначили, що в управлінській літературі етика та КСВ часто пов'язані з корпоративними цілями.

Л. Берк та Дж. Логсдон [27] виділили п'ять вимірів (умов) стратегічної КСВ: пріоритетність, специфічність, проактивність, добровільність, наочність. Вони визначили їх як найбільш критичні для створення цінності як основної мети підприємства.

Дж. Пірс і Дж. Дох [194] стверджують, що КСВ у даний час є універсальним поняттям у бізнесі. Вона розглядається вищим керівництвом як невід'ємна складова виконавчої роботи і мотивується особистими цінностями і альтруїзмом як стратегічними перевагами, які можна впровадити.

Початок розвитку економічних теорій стратегічної КСВ було покладено з оригінальної точки зору на КСВ у статті А. МакВільямс та Д. Сігел, що базується на теорії фірм [171]. У даній роботі автори продемонстрували, як використовувати аналіз витрат та вигод як стратегічний інструмент для оптимізації діяльності компанії у сфері КСВ. Їх модель передбачає, що існують два підприємства, які виробляють ідентичні продукти, при цьому одне з підприємств має додатковий «соціальний» атрибут або особливість продукту. Деякі споживачі та інші зацікавлені сторони цінують цей соціальний атрибут. Модель також передбачає, що менеджери проводять аналіз витрат та вигод, щоб визначити рівень ресурсів для забезпечення діяльності та атрибутів КСВ. Таким чином, вони використовують КСВ як частину стратегії диференціації на рівні продукту, бізнесу та підприємства.

Б. Хастед і Дж. Салазар [113] розширили цю структуру і проілюстрували, що підприємства краще обслуговуються стратегічною, а не примусовою КСВ. Вони дослідили впровадження стратегій КСВ на підприємствах з метою максимізації як прибутку, так і соціальних результатів. Шляхом порівняння між підприємствами автори визначили три типи соціальних інвестицій (альтруїстичні, егоїстичні та стратегічні) та дійшли висновку, що стратегічні інвестиції створюють кращі результати для суб'єктів, які прагнуть одночасно досягти максимальної прибутковості та результатів соціальної діяльності. Результати дослідження вказують на те, що підприємство може додавати цінність та отримати конкурентну перевагу через соціально відповідальні ініціативи, але воно повинно діяти стратегічно, а КСВ має бути пов'язана з корпоративними стратегіями. КСВ заходи повинні розглядатися як додавання вартості до продуктів в очах громадськості, а також повинні покращувати місцеве бізнес-середовище.

Інший підхід до розуміння стратегічної природи КСВ викладено з позиції трансакційних витрат. Економіка трансакційних витрат робить явним те, що раніше не визнавали теоретично: управління зацікавленими сторонами, що має за мету підвищення рівня їх задоволеності, часто вимагає значних ресурсів, в

тому числі часу, фінансових та людських ресурсів для виконання процесів ідентифікації стейкхолдерів, переговорів з їх представниками та моніторингу їхньої задоволеності. У довгостроковій перспективі КСВ може підвищити довіру і, можливо, знизити трансакційні витрати [108, 122]. Однак в короткостроковій перспективі, менеджери повинні враховувати трансакційні витрати у всіх управлінських рішеннях. Така логіка трансакційних витрат є важливим аргументом на користь стратегізації підходів до управління КСВ.

Деякі науковці [12, 139] представляють КСВ як приватне забезпечення підприємствами суспільного блага (наприклад, через соціальні мережі, розвиток громад) або зменшення ними суспільного негативу (наприклад, забруднення). Ця концепція приватного забезпечення суспільного блага є важливим продовженням літератури щодо стратегічної КСВ.

У статті Д. Вальдмана [243] запропоновано лідерський підхід до КСВ, заснований на теорії зацікавлених сторін, що передбачає особливі зусилля лідера для балансування потреб різних зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень. Автор висловив думку, що за відсутності короткострокових ініціатив з прогнозованими доходами для підприємства, необхідно приймати довгострокові ініціативи з КСВ (наприклад, щодо розвитку працівників, інновацій у безпеку клієнтів тощо), які принесуть вигоди підприємству через деякий час. Звичайно прагнення до прийняття таких рішень підвищує ризик, але певна ступінь ризикової поведінки та сміливості стає характеристикою ефективних стратегічних лідерів.

Отже, науково-теоретичні та практичні дослідження підтверджують гіпотезу про стратегічну природу КСВ. Стратегічний підхід до КСВ передбачає вихід соціально відповідальних рішень та дій за межі короткострокових, обмежених вимогою вирішення нагальних внутрішньовиробничих завдань. При цьому соціально відповідальна діяльність спрямовується на задоволення інтересів внутрішніх та зовнішніх груп зацікавлених сторін за рахунок вирішення їхніх соціальних та екологічних питань, що водночас відповідає стратегічним інтересам самого підприємства. У довгостроковій перспективі це призводить до капіталізації стосунків зі стейкхолдерами, зростання стосункового потенціалу, стратегічної конкурентоспроможності та підвищення стійкості бізнесу. Такий підхід до КСВ розглядає її як елемент стратегії підприємства та умову її успішної реалізації.

У сучасному світі соціальна відповідальність стає цілком утилітарним і похідним елементом стратегії бізнесу. За інших рівних умов, бізнес готовий погодитися з таким обсягом соціальної відповідальності, який не веде до збитку. Ступінь соціальної відповідальності усвідомлюється і встановлюється в міру того, як у бізнесу з'являється розуміння і можливість конвертувати її або безпосередньо в гроші (наприклад, зниження податків), або в конкурентну або лобістську перевагу (наприклад, отримання вигідних замовлень від держави) [400]. Але варто відзначити, що дотепер рівень інформування менеджменту щодо економічної ефективності застосування стратегічного підходу до КСВ залишається низьким.

Серед інших проблем в управлінні стратегією КСВ на підприємстві виділяють такі [240]:

- Відокремлене функціонування соціально відповідальних ініціатив від основного бізнесу підприємства.

- Відсутність постановки цільових параметрів ефективності, пов'язаних із соціальною відповідальністю, для менеджерів, що є ключовим моментом переходу від концепції до активних дій.

- Відсутність вимірювань комерційного ефекту, який створюють ініціативи в області КСВ. Це пов'язано значною мірою з труднощами виміру впливу політики КСВ на такі показники, як поліпшення репутації, підвищення професійного рівня працівників і продажів, тому до сьогодні не існує стандартизованої методології.

- Труднощі вимірювання соціальної значущості ініціатив КСВ. Мало уваги приділяється оцінці реального впливу пожертвувань або допомоги в надзвичайних обставинах. Необхідні точні вимірювання, тому що багато стейкхолдерів сумніваються в позитивному значенні заходів КСВ і вимагають більшої прозорості та підзвітності.

- Нерозвинена практика надання детальних звітів з КСВ та залучення третьої сторони для верифікації цієї інформації, без чого неможлива побудова довірчих відносин між стейкхолдерами. В основному, регулярну звітність з КСВ надають великі компанії, чії акції представлені на ринку, тоді як малі підприємства та некомерційні організації звіти майже не практикують.

- Неготовність розкривати інформацію про соціальний і екологічний вплив продуктів і послуг (на упаковці і етикетках).

- Відстеження побажань споживачів щодо своєї продукції, але недостатня увага до проблем захисту прав людини, довкілля та ділової етики. Тим самим фірми упускають серйозні можливості для позиціонування себе на ринку, тому що все більше людей змінюють свої смаки, звички і погляди на ці питання.

Незважаючи на комплекс проблем в управлінні стратегією КСВ, розуміння стратегічної природи корпоративної соціальної відповідальності дозволяє бізнесу не тільки раціонально ставитися до існуючих у суспільстві очікувань, а й активно вибудовувати відповідний системний відгук на ці очікування [273, с. 32].

Керівництво підприємств починає усвідомлювати потенційні переваги, які приносить бізнесу впровадження КСВ на стратегічному рівні, та можливі збитки у разі невиконання цього. Там, де існує можливість для отримання конкурентної переваги, підприємства створюють стратегії для їх отримання, тому зараз бізнес повинен бачити КСВ як стратегічне питання.

На сьогодні перед керівництвом підприємств та їх груп постає завдання не точкового впровадження елементів КСВ у практику стратегічного управління, а побудови та розгортання комплексних стратегій КСВ, що є невід'ємною частиною системи стратегічного управління підприємством.

Другий блок питань у рамках стратегічного підходу до КСВ пов'язаний із *проблемами інтеграції стратегії КСВ у систему стратегічного управління.*

Відповідно до огляду McKinsey [169], незважаючи на те, що більшість менеджерів усвідомлюють значущість стратегічного інтересу до КСВ, жоден з них повністю не включає КСВ аспекти при реалізації бізнес-проектів. Таким чином, інтеграція КСВ у рамках стратегічних систем управління залишається слабкою і фрагментарною.

На сьогодні для підприємств питання полягає не в тому, чи варто брати участь у КСВ, але у тому, як найкращим чином створювати програми КСВ, що відображають цінності бізнесу, вирішуючи при цьому соціальні та екологічні проблеми. Корпоративна діяльність у сфері КСВ охоплює широкий перелік ініціатив, включаючи гранти для неприбуткових організацій, інвестиції в розвиток місцевих громад, програми екологічної стійкості для зменшення використання енергії та ресурсів, а також комплексні зусилля з реінжинірингу ланцюга створення вартості бізнесу. Деякі заходи виникають на місцях з ініціативи персоналу, у той час як інші інспіруються рішенням менеджменту. Деякі КСВ програми можуть мати переконливу бізнес-логіку, але вони можуть бути взагалі не пов'язані з бізнес-стратегією підприємства. Для перетворення цього розрізненого спектру практик у ефективну КСВ діяльність, менеджмент повинен докласти зусиль для забезпечення узгодженості своїх програм КСВ та їх стратегічної орієнтації.

У суспільстві є запит на соціально відповідальне ведення бізнесу у цілому, що вимагає досліджень з розробки та застосування комплексних корпоративних стратегій з урахуванням принципів КСВ.

Згідно позиції М. Портера [198], стратегія багато в чому пояснює, що не слід робити, ніж те, що робити, тому буде невірно припускати, що підприємство повинно охоплювати в рамках своєї стратегії весь комплекс соціальних питань. Так, помилковою буде прив'язка до стратегічної КСВ ініціатив в галузі філантропії, спонсорства (відображених в роботах Дж. Мюллен, Дж. Лантос [184, 146]), тому що це відображає вузький погляд на концепцію КСВ і не сприяє досягненню корпоративних цілей.

Серйозною проблемою реалізації соціально відповідальних практик залишається домінування відокремлених програм і ініціатив в сфері КСВ за відсутності інтегрованих основних стратегій, сформованих з урахуванням принципів КСВ.

Більшість компаній розробляють систему взаємопов'язаних стратегій, об'єднаних спільними цілями, для різних рівнів управління. Для диверсифікованої багаторівневої корпорації стратегії розробляються, як правило, на наступних чотирьох організаційних рівнях [409, с. 79]:

1. Корпоративна стратегія (стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому).

2. Ділова (бізнес) стратегія (для кожного окремого виду діяльності компанії).

3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів і т.д.

3. Операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних напрямків).

В даний час відсутня єдність поглядів щодо ролі і місця КСВ в системі стратегічного управління компанією.

На користь необхідності виділення стратегії КСВ на функціональному рівні наводять аргументи автори О.О. Затеїшкіова [309], О.П. Левченко [356].

Р. Кеш [135] також стверджує про необхідність мати стратегію КСВ, що об'єднує різноманітні ініціативи з філантропічних пожертвувань, ланцюгів постачання, маркетингових завдань і системних ініціатив на рівні підприємства. При цьому поняття стратегії КСВ не прирівнюється до повного поглинання основної бізнес-стратегії підприємства.

Фіксація заходів КСВ на рівні функціональної стратегії формує управлінські орієнтири для досягнення поставлених цілей в сфері КСВ. Однак навіть в контексті функціональної стратегії КСВ вона повинна бути скоординована із стратегією вищого рівня і містити ініціативи з підтримки бізнес стратегії і досягнення місії компанії. При цьому відповідальність за формування соціально відповідальних заходів у формі функціональної стратегії лягає на керівників відповідних функціональних підрозділів (відділ КСВ, відділ зв'язків з громадськістю та ін.).

Забезпечення більш тісного взаємозв'язку стратегічних соціальних ініціатив з ключовими бізнес процесами компанії і формулювання її місії і довгострокових цілей з орієнтацією на задоволення потреб стратегічних груп стейкхолдерів призводить до інтеграції стратегічних елементів КСВ в корпоративну і бізнес стратегію. При цьому генерування рішень з найважливіших питань стратегічного управління КСВ стає прерогативою вищого керівництва компаній, тому що саме воно відповідає перед суспільством і групами стейкхолдерів за прийняті рішення. На менеджерів середньої ланки лягає функція координації діяльності підрозділів щодо стратегічних соціальних ініціатив.

Інтеграція та інтерналізація ініціатив з КСВ дозволяє отримувати такі переваги, як: поліпшення корпоративної репутації, підвищення довіри клієнтів, підвищення мотивації працівників та частки ринку. Коли менеджмент усвідомлює, що задоволення соціальних очікувань є важливим фактором для успіху в конкурентній боротьбі, він починає боротися з тим, як вбудувати КСВ в корпоративну стратегію.

Натомість проблеми, що виникають внаслідок відмови від інтегрування соціально відповідальних практик у бізнес-стратегію, можна побачити при оцінці витрат та вигод від реалізованих проектів, у виборі технології, у відносинах з громадою, а також у структурі стимулів для підвищення продуктивності.

Беручи до уваги безліч розрізнених рушійних сил КСВ всередині компанії, а також безліч різних мотивів, що лежать в основі соціальних ініціатив, на думку дослідників А. Керол і К. Шабана, важливо, щоб організації інтегрували КСВ в свої корпоративні стратегії [36].

На думку М. Молтені [180] КСВ повинна бути частиною корпоративної стратегії, оскільки вона може допомогти корпоративному управлінню знайти інноваційні рішення на основі очікувань зацікавлених сторін. Автор пропонує інноваційну модель, засновану на КСВ, розглядаючи її як творчий фактор розвитку конкуренції.

Видатний американський фахівець у галузі економічної конкуренції М. Портер пропонує до розгляду дві моделі взаємодії КСВ та корпоративної стратегії: «КСВ, що реагує», та «стратегічна КСВ». Перша модель спрямована на формування іміджу підприємства як гарного «корпоративного громадянина» та пом'якшення негативних наслідків, що виникають у процесі створення цінності. Основною метою застосування моделі реагування є грамотна репутаційна політика та зниження нефінансових ризиків діяльності у короткостроковій перспективі. Стратегічна КСВ передбачає застосування двох вимірників: впливу конкурентного середовища на компанію і впливу компанії на конкурентне середовище. Впровадження стратегічної КСВ призводить до покращення стратегічної позиції компанії та трансформації ланцюжка створення вартості у процесі основної діяльності. Отже, на думку М. Портера, стратегічний підхід до КСВ означає її інтеграцію у корпоративну стратегію та здатність збагатити цю стратегію за рахунок підвищення потенціалу компанії з точки зору створення додаткової цінності [196].

Для формування стратегії КСВ на основі ланцюжка створення вартості необхідно визначити процеси, що відповідають таким вимогам: найбільший вплив на соціальне середовище, домінування компанії над іншими гравцями з позиції «сили», забезпечення стійкої конкурентної переваги за рахунок економічного та соціального ефекту. Фокусування КСВ політики на цих напрямках забезпечить найбільший успіх стратегічних дій.

Б. Хастед і Д. Аллен [110] стверджують, що звичайно КСВ і корпоративна стратегія розглядаються окремо, при цьому КСВ сприяє досягненню соціальних цілей, а корпоративна стратегія - економічних. Проте, їх слід розглядати разом, щоб максимізувати як економічні, так і соціальні результати.

П. Мірвіс і Б. Гугінс [178] визначають п'ять етапів еволюції в процесі інтеграції між КСВ та корпоративною стратегією: інформаційний захист, благодійний, системний інноваційний, домінантний. Н. Шарп і Н. Зайдман [212] аналізують процеси, застосовуючи модель Jarzabkowski до інтеграції соціальної відповідальності в корпоративну стратегію. Модель трикутника відображає взаємопов'язані відносини між менеджментом, організацією та стратегією. Взаємозв'язок між цими трьома елементами виражається в програмах і процедурах підприємства, і спрямований на відображення соціальних цінностей менеджменту та соціальної стратегії в діяльності підприємства.

Серед українських вчених ідею про розгляд стратегії КСВ як необхідного фактора формування корпоративної стратегії підтримують В.М. Жуковська [307], А.О. Харламова [415].

Г.А. Мисько розглядає корпоративні соціально відповідальні практики також як частину бізнес стратегії підприємства [374]. На думку автора, цілі і

принципи КСВ повинні бути включені в систему стратегічного управління компанії на кожному ієрархічному рівні, що забезпечить формування інтегрованої всеохоплюючої корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ.

Пріоритетною умовою для успішного включення КСВ в стратегічні рішення є орієнтація на ключові компетенції і певні корпоративні цілі. Вбудовування КСВ в корпоративну стратегію можливо в разі тісного переплетення довгострокових бізнес цілей з принципами та цілями КСВ. При цьому КСВ стає частиною бізнесу, формуючи довгострокову цінність для компанії і суспільства.

Однак включення КСВ в усі стратегічні рішення - одне з найскладніших завдань, з яким стикається корпоративний менеджмент.

Виходячи із способів інтеграції принципів КСВ та сталого розвитку у корпоративні стратегії, Д. Любін і Д. Есті пропонують чотири типи реакцій компаній на «мегатренд стійкості» (рис. 2.1).

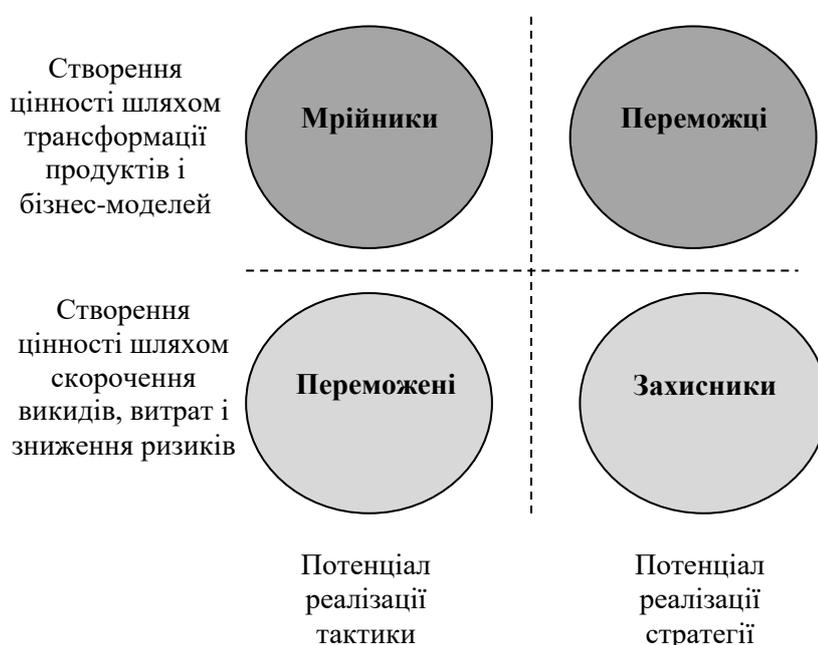


Рисунок 2.1 – Класифікація реакцій компаній на мегатренд стійкості [156]

*Переможені* - підприємства, які орієнтуються на помірні витрати, ризик і ініціативи зі скорочення витрат, їх бачення і стратегії непродумані або непослідовні, що обумовлює труднощі зі збереженням їхніх позицій.

*Захисники* – задовольняються інвестиціями у сфері управління ризиком, витратами та викидами на ранній стадії. Захисна позиція може приносити результати за умови, що розрив між «повільною» ринковою позицією компанії і конкурентів-лідерів не стає занадто великим.

*Мрійники* – підприємства, які прагнуть отримати переваги пізніших стадій диференціації стійкості поза чіткої стратегії та основ їх реалізації. Бачення та амбіції не можуть занадто випереджати потенціал їх реалізації, адже це призводить до репутаційних і фінансових збитків.

*Переможці* – компанії, які впроваджують сталі стратегії та бачення, що позиціонує їх як лідерів в швидко зростаючих сегментах ринку. До ключових сфер, в яких компанії повинні змінюватися, щоб досягти стану «переможця» інтегрованої стратегії КСВ, належать: підвищення лідерства, систематизація методів і режимів; узгодження стратегії та її розгортання; інтеграційний менеджмент; систематизація звітності та комунікації.

Підходи, які застосовуються більшістю компаній у сфері стратегічного управління КСВ і корпоративної стійкістю, дозволяють віднести їх до розряду «захисників» з високим потенціалом реалізації стратегії КСВ, але обмеженим набором інструментів її імплементації та слабким зв'язком з корпоративною стратегією.

Важлива проблема у рамках стратегічної КСВ пов'язана із *процесом формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ*.

Процес розробки та реалізації корпоративної стратегії - це ітеративний процес, що базується на використанні корпоративних систем управління, оскільки останні забезпечують інструменти, що дозволяють вибирати, організовувати, розгортати та контролювати стратегію. Компанії, яка впроваджує КСВ у корпоративні системи менеджменту, слід: а) підтвердити «реальність» намірів інтегрувати КСВ у свою стратегію; б) надати кошти для ефективної зміни повсякденних практик.

На думку Дж. Гейлбрейта [86], інтеграція КСВ у стратегію головним чином відбувається у контексті шести компонентів стратегії: місія, стратегічні завдання, ринки, потреби клієнтів, ресурси, конкурентна перевага. Елементи КСВ можуть бути вбудовані у кожен із зазначених компонентів, що сприятиме підвищенню якості управління, зростанню економічних вигід, суспільного добробуту і загалом призведе до більш повної інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

На думку Б. Хастеда і Д. Аллена [110] для формулювання нових моделей стратегії КСВ використовують інструменти та концепції бізнес-стратегії. Тому соціально орієнтована стратегія повинна бути пов'язана з наступними чотирма елементами: структура промисловості; внутрішні ресурси підприємств; ідеологія та цінності підприємств; відносини з зацікавленими сторонами. Дослідники запропонували модель формування КСВ, що включає сім кроків [112]:

- аналіз КСВ можливостей і конкурентного середовища;
- аналіз ресурсів і можливостей фірми;
- оцінка соціальної ідентичності фірми у контексті соціальних потреб і можливостей;
- визначення засобів та витрат залучення необхідних ресурсів;
- створення інтегрованого плану із залученням стейкхолдерів і об'єднанням результатів;
- впровадження плану;
- оцінка діяльності.

Розглянута модель КСВ базуються на результатах внутрішнього та зовнішнього стратегічного аналізу, але не підкреслюють стратегічний характер кроків з її впровадження. Окрім моделі КСВ Б. Хастеда, що включає сім етапів, також з'явилися інші комплексні підходи, які надають практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження КСВ у систему корпоративного управління. Зокрема, міжнародний стандарт ISO 26000 [116] і Збалансована система показників стійкості Ф. Фігге (SBSC) [73] забезпечують практику інтеграції соціальної відповідальності на підприємстві. SBSC, так само, як і ISO26000, дозволяє підприємствам пов'язувати операційні аспекти та неекономічні дії зі стратегією, вважаючи їх факторами, що впливають на економічний успіх бізнесу.

Однак для виведення підприємства у ряди справжніх «переможців» у розвитку КСВ, потрібна більш цілеспрямована модель, що забезпечує поетапне впровадження та контроль стратегічних КСВ заходів у систему корпоративного управління на усіх рівнях.

Автором запропоновано етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ (рис. 2.2), які дозволяють реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління компанією.

Контекстом для впровадження КСВ в корпоративну стратегію є формування корпоративної місії і довгострокових бізнес цілей з урахуванням специфічних очікувань з боку ключових зацікавлених сторін (стратегічних груп стейкхолдерів). Так, деякі компанії прямо декларують, що КСВ становить фундаментальну мету (місію) їх створення і функціонування.

З позиції КСВ, ідентифікація і аналіз пріоритетних потреб стейкхолдерів є надзвичайно важливим елементом у процесі вирішення соціальних завдань і стратегізації КСВ. Ідентифікація стратегічних стейкхолдерів, визначення цілей їх задоволення на етапі формування стратегічної концепції та їх уточнення на етапі стратегічного аналізу є необхідним кроком з інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

Важливим етапом формування інтегрованої КСВ орієнтованої корпоративної (бізнес) стратегії є стратегічний аналіз, який дозволяє шляхом відстеження змін елементів навколишнього середовища припустити, як воно зміниться, і прийняти актуальні рішення відповідно до змін.

Стратегічний аналіз передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі формування стратегії. Вихідним пунктом аналізу ресурсного забезпечення в контексті інтегрованої з принципами КСВ корпоративної стратегії є визначення ступеня специфічності ресурсів, що використовуються, і ефективної їх конфігурації, що дозволяє вилучати ексклюзивні вигоди стратегічного значення від участі в практиках КСВ. Методологія стратегічного аналізу базується на використанні комплексу традиційних та специфічних інструментів.

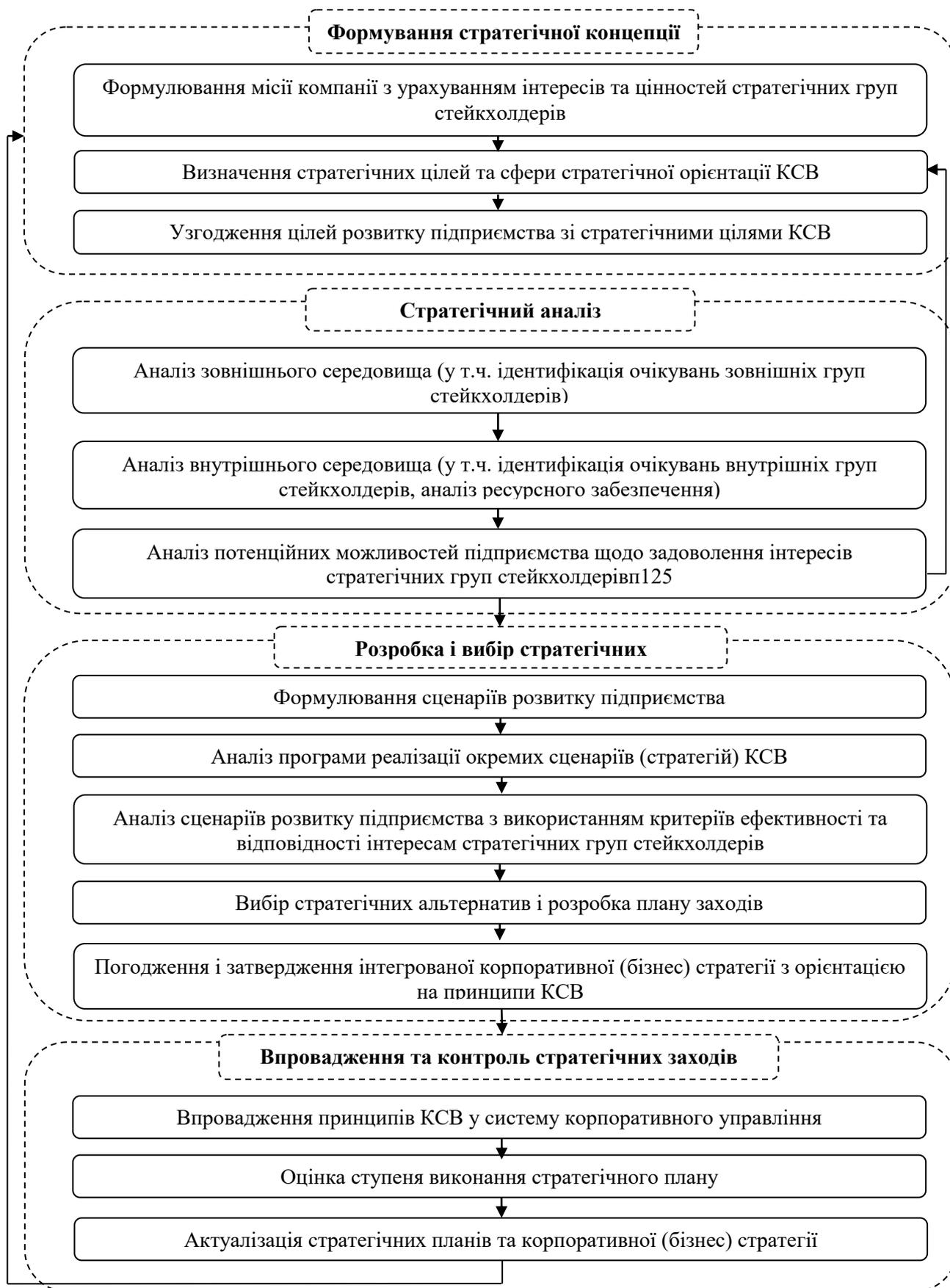


Рисунок 2.2 – Етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ

\* удосконалено автором на основі [356]

Наступний за етапом стратегічного аналізу – етап розробки і вибору стратегічних альтернатив, який передбачає формування та аналіз програми реалізації окремих сценаріїв КСВ, що потім можуть бути реалізовані на рівні функціональної стратегії КСВ. Необхідним елементом у процесі формування інтегрованої корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ є перевірка сценаріїв розвитку підприємства на їх стратегічну взаємоузгодженість з інтересами стратегічних груп стейкхолдерів. Погодження і затвердження інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на принципи КСВ виступає результуючим кроком етапу розробки і вибору стратегічних альтернатив.

На етапі впровадження і контролю стратегічних заходів відбувається оцінка результатів впровадження програм КСВ у складі стратегічного плану, їх доопрацювання та актуалізація корпоративної (бізнес) стратегії відповідно до динаміки змін комплексу цілей розвитку підприємства. Для забезпечення надійності та актуальності інтегрованої КСВ орієнтованої корпоративної (бізнес) стратегії необхідно передбачати та керувати відповідями зацікавлених сторін на стратегічні заходи, що вже реалізовано. Таким чином можна запровадити дії, які або використовують потенційні позитивні відповіді, або зменшують та усувають негативні відповіді.

Дотримання етапів формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ дозволяє підвищити ефективність впровадження принципів КСВ в систему стратегічного управління підприємством. Інтегровані з цілями КСВ корпоративна і бізнес стратегії, в свою чергу, стають основою для підвищення операційної ефективності систем управління підприємством.

Необхідно зазначити, що впровадження принципів стратегічного управління КСВ – це тривалий, складний процес, що вимагає залучення багатьох спеціалістів, широкого інформаційного та організаційного забезпечення.

Важливим кроком у напрямку стратегічної орієнтації КСВ є розробка та впровадження Кодексу корпоративної соціальної відповідальності (кодекс етичних норм, кодекс корпоративної етики тощо) як внутрішнього стандарту КСВ. Інституційну основу формування Кодексу складають комплекс міжнародних нормативних документів у сфері КСВ.

Загальні положення, які конституювано у міжнародних нормативних документах у сфері КСВ, повинні бути адаптовані до вимог та специфіки роботи конкретних підприємств та їх груп. Це визначає необхідність розробки власного документу – Кодексу корпоративної соціальної відповідальності на рівні суб'єктів господарювання.

У Кодексі корпоративної соціальної відповідальності проголошується місія компанії, визначаються пріоритетні напрямки планування та реалізації соціально відповідальних ініціатив, форми взаємодії зі стейкхолдерами, порядок звітування перед ними. Розробка та впровадження Кодексу корпоративної соціальної відповідальності посилює стратегічну орієнтацію засад корпоративного управління КСВ через інтеграцію принципів КСВ в систему стратегічного управління підприємством.

## **2.2 Методологічні підходи до визначення впливу корпоративної соціальної відповідальності на управління бізнесом**

В сучасних умовах концепція КСВ, що припускає раціональне урахування потреб різних груп зацікавлених сторін на взаємовигідній основі в процесі корпоративного управління, розглядається бізнесом як фактор підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Впровадження корпоративних соціальних програм та ініціатив є не тільки складовим елементом бізнес активності, а й невід'ємним компонентом стратегічного управління будь-якого підприємства, орієнтованого на довгостроковий розвиток. Це визначає актуальність застосування стратегічного підходу до управління КСВ і вивчення його впливу на формування та управління бізнес-процесами на підприємствах.

Незважаючи на значне коло досліджень щодо питань, пов'язаних із соціальною політикою і стратегією КСВ, розгляд взаємозв'язку між стратегією КСВ і бізнес стратегією підприємства залишається актуальним і потребує окремого дослідження.

М. Портер та А. Крамер [196] розглядають існування взаємозалежності між компаніями і суспільством, оскільки діяльність підприємств безпосередньо впливає на спільноти, в яких вони функціонують. У процесі прийняття управлінських рішень та формулювання стратегії менеджменту слід брати до уваги і комплексно враховувати позитивні і негативні наслідки їх реалізації як для бізнесу, так і для зацікавлених груп і суспільства в цілому.

Згідно з результатами досліджень А. М. Гриненка, основними ознаками соціально відповідального бізнесу є: інтегрованість у бізнес стратегію організації; системність; користь для всіх зацікавлених сторін (співробітників, споживачів, акціонерів, громади тощо, а також для самого підприємства); внесок у процес сталого розвитку [293].

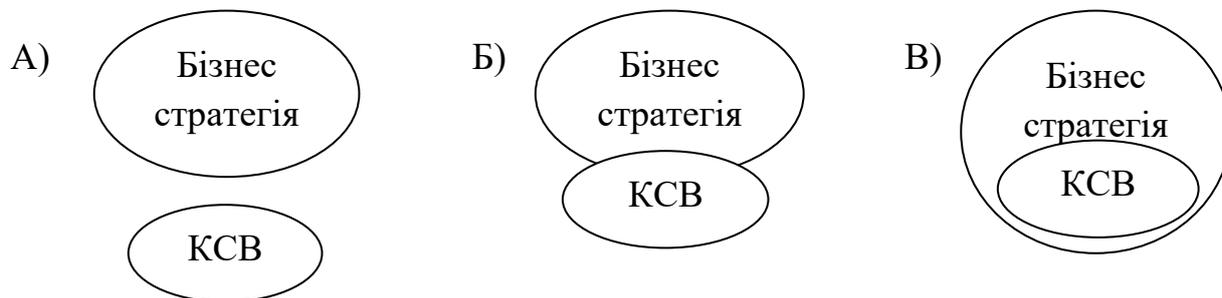
Відповідно до Нової стратегії Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014 для повного виконання своєї КСВ, підприємства повинні інтегрувати соціальні, екологічні та етичні права та права людини і споживача у свою комерційну діяльність та основні стратегії у тісній співпраці із зацікавленими сторонами. Щоб максимізувати створення спільної цінності, підприємствам рекомендується прийняти довгостроковий стратегічний підхід до КСВ [377].

У процесі стратегічного планування важливим є відстеження великої кількості соціальних ініціатив, які прямо або опосередковано можуть впливати на досягнення бізнес цілей підприємства.

Для змістовної характеристики впливу стратегій КСВ на управління бізнесом підприємств у роботі запропоновано використання класифікаційного підходу щодо етапів розвитку КСВ з урахуванням взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства.

На початковому сепаратному етапі, який характеризує традиційний підхід до соціальної відповідальності, передбачається відокремлене вивчення КСВ і бізнес стратегій з виділенням або соціальних, або економічних завдань в якості

наслідків (рис. 2.3, А). Деякі соціальні програми та ініціативи можуть мати економічні результати, але не пов'язані з бізнес стратегією і ключовими компетенціями.



- А – сепаратний етап;
- Б – частково-інтеграційний стратегічний етап;
- В – повний інтеграційний стратегічний етап

Рисунок 2.3 – Етапи розвитку КСВ щодо взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства

Зростання ефективності впровадження принципів КСВ досягається шляхом інтегрування соціальних, екологічних та етичних аспектів в бізнес-процеси підприємств в тісній взаємодії з групами зацікавлених сторін на планомірній і довгостроковій основі, що характеризує розвиток стратегічного підходу до КСВ.

У своєму дослідженні С. Фільхо Дж. [216] стверджує, що стратегічний підхід через поступову інтеграцію принципів КСВ в стратегію управління бізнесом об'єднує КСВ і бізнес стратегію в єдине ціле, забезпечуючи зростання конкурентних переваг.

На думку Ю.Є. Благова [274], стратегічна КСВ також передбачає інтеграцію КСВ в корпоративну стратегію, причому інтеграцію, здатну збагатити цю стратегію за рахунок підвищення потенціалу компанії з точки зору створення додаткової цінності.

В процесі впровадження на підприємстві стратегічного підходу до КСВ він може трансформуватися, проходячи ряд етапів, - від часткового включення розроблених соціально відповідальних заходів до складу бізнес стратегії до повної інтеграції пакету програмних заходів стратегії КСВ і бізнес стратегії. Часткова інтеграція підвищує економічну ефективність реалізації соціально значущих програм і ініціатив, які набувають стратегічного характеру, але частина з них мають чисту соціальну або екологічну спрямованість, що не збігається з бізнес курсом підприємства. Повна інтеграція фокусує увагу розробників стратегії КСВ на соціально відповідальних заходах, реалізація яких дозволяє досягати як соціальних, так і бізнес цілей підприємств. Економічний ефект від реалізації подібних заходів майже завжди проявляється з часовим лагом. При цьому вирішення соціально значущих проблем, які пов'язані з

основною діяльністю підприємства, залишається прерогативою державних і некомерційних організацій.

Запропоновані автором стратегічні етапи розвитку КСВ представлені на рис. 2.3 Б, В.

Кеш Р. [135] пропонує платформу трьох «театрів КСВ», які служать рамками для розробки всеохоплюючої стратегії у сфері КСВ. Театр 1 об'єднує соціально активні дії, в першу чергу мотивовані благодійними інстинктами, навіть якщо вони можуть мати потенційні вигоди для бізнесу. Театр 2 являє собою симбіотичні дії у сфері КСВ, спрямовані на отримання економічної вигоди компанією, а також екологічні та соціальні впливи партнерів з ланцюжку створення вартості, включаючи ланцюжки постачань, каналів розподілу чи виробничих операцій. У театрі 3 класифіковані програми, спрямовані на фундаментальні зміни екосистеми бізнесу. Критерієм класифікації театрів КСВ виступає походження конкретних соціальних ініціатив, а також їх соціальна та екологічна значимість, яка відповідає пріоритетам компанії.

Одна з найважливіших дилем менеджерів стосується вибору правильної стратегії для забезпечення її КСВ. Ретельний вибір стратегії КСВ може забезпечити довгострокову стійкість бізнесу шляхом надання переваг для підприємства.

Подальший напрямок наукових досліджень щодо розвитку стратегічного підходу до КСВ полягає в розробці типології стратегій в області КСВ, в залежності від впливу різних чинників.

У класичній науковій праці А. Керролл [33] розглядає КСВ через чотиристоронню, всебічну типологію економічної, правової, етичної та дискреційної відповідальності. Відповідно до вказаних рівнів та в залежності від ступеня реакції на запити стейкхолдерів учений визначив чотири типи стратегій КСВ: реактивна, захисна, акомодативна (адаптивна), проактивна. Різноманітні форми реагування у рамках кожної зі стратегій включають у себе:

1. Реактивна – компанія відмовляється від усіх типів КСВ і не впроваджує те, на що очікують стейкхолдери. Застосування стратегії часто призводить до небезпечних наслідків та негативних подій, що виникають у суспільстві.

2. Захисна – приймає ідею про КСВ, але визначає та реалізує лише мінімальну кількість запитів від зацікавлених сторін. Цю стратегію часто використовують компанії, які визначають КСВ як непотрібне та витратне навантаження у своїй роботі.

3. Акомодативна (адаптивна) – менеджмент впроваджує принципи КСВ у діяльність компанії та намагається здійснити те, на що очікують зацікавлені сторони. Соціально відповідальні практики відповідають зазначеним у стандартизованих етичних кодексах.

4. Проактивна – інтегративний тип стратегії, за якого компанії прогнозують вимоги та очікування стейкхолдерів, визначають цілі та реалізують дії, які виходять за межі того, що вимагають учасники.

У залежності від рівня інноваційної активності Х. Ван Боммел [239] пропонує виділяти такі типи стратегій КСВ та стійкості: стратегія відставки,

оборонна та наступальна стратегія. Стратегія «подачі у відставку» використовується тоді, коли через відсутність тиску та стимулів, а також через дефіцит інноваційної спроможності підприємства вирішено не починати впровадження стійкості. Підприємства з низьким рівнем інновацій будуть обирати оборонну стратегію, у той час як суб'єкти з високим рівнем інновацій здатні здійснювати наступальні стратегії. У роботі указано, що підприємства можуть вибрати стратегію захисту для конкретних продуктів або послуг, і в той же час, стратегію наступу для інших категорій товарів або послуг. Крім того, вони можуть вибрати різні стратегії для різних аспектів стійкості.

У роботі [88] запропонована структуризація стратегій КСВ, що беруть участь у побудові сталого бізнесу, на основі рівня, на якому вони працюють. Відповідно до цього виділено такі категорії: соціальні та суспільні стратегії, екологічні та природоохоронні стратегії, стратегії, відповідальні за дистрибуцію та ланцюги постачання, стратегії побудови корпоративного іміджу, стратегії створення конкурентних переваг і стратегії для отримання додаткової вартості.

Р. Фрімен [80, с. 102] вибудував класифікацію стратегій підприємства у залежності від орієнтації на ті чи інші групи стейкхолдерів. Передбачається застосування п'яти можливих стратегій КСВ:

- вузька стратегія – завдання якої – максимізувати вигоди для одного або невеликого набору зацікавлених сторін;
- стратегія акціонерів - максимізує вигоди акціонерів або «фінансових стейкхолдерів»;
- утилітарна стратегія – максимізує користь для суспільства;
- роулзінська стратегія – підвищує рівень найгіршого учасника;
- стратегія соціальної гармонії - діє на підтримку або створення соціальної гармонії.

Отже, при формуванні стратегій КСВ необхідно брати до уваги широкий набір різних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі: специфіку зовнішнього оточення, ресурсне забезпечення, масштаб діяльності компанії, рівень інноваційної активності, систему корпоративних цінностей та ін. Важливого значення набувають також відносини зі стейкхолдерами, врахування інтересів і потреб яких становить основу сучасної концепції КСВ і є обов'язковим компонентом системи стратегічного управління КСВ.

Відповідно до аргументації М. Блоуфілда і А. Мюррея, «компанії не повинні шукати універсальних визначень, але замість цього повинні будувати свої стратегії навколо перспектив їх зацікавлених сторін» [22]. Побудова взаємовигідних стосунків зі стейкхолдерами відповідає довгостроковим інтересам компанії.

Відповідно до визначення СІМА, стейкхолдери - це «обличчя і організації, що мають інтерес в стратегії організації» [39]. Відносини зі стейкхолдерами слід враховувати поряд з іншими факторами при формуванні стратегій КСВ.

Виживання і процвітання підприємств в сучасних умовах вимагає застосування нових форм корпоративних і бізнес стратегій з фокусуванням на

задоволенні інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів. Основою імплементації стратегії КСВ у бізнес практику є реалізація довгострокової програми дій з метою задоволення потреб та інтересів різних груп зацікавлених сторін - інвесторів, працівників, постачальників, споживачів, місцевої громади, органів державної влади та місцевого самоврядування.

З огляду на різноманіття груп зацікавлених сторін і суперечливість їхніх інтересів, важливого значення набуває питання їх сегментації і пріоритизації.

До пріоритетних можна віднести стейкхолдерів, що забезпечують максимальні можливості взаємодії і мають максимальний інтерес по відношенню до корпорації. Цю категорію стейкхолдерів можна віднести до розряду стратегічних.

Співпраця зі стратегічними стейкхолдерами має носити довгостроковий характер, здійснюватися на партнерській і взаємовигідній основі. Вибудовування ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами здійснюється через комплекс стейкхолдер-менеджменту (управління відносинами з зацікавленими сторонами), який забезпечує трансформацію потреб і інтересів стейкхолдерів у цілі і стратегії підприємства. Побудова мережі партнерських, взаємозалежних відносин зі стейкхолдерами, спрямованих на досягнення загальних цілей, є запорукою успішної реалізації стратегії КСВ в майбутньому. При відсутності стратегічної значимості стейкхолдерів програми і проекти довгострокового співробітництва з ними будуть означати неефективне витрачання коштів компанії.

З огляду на значимість пріоритизації груп зацікавлених сторін в системі стратегічного управління КСВ, автором запропоновано класифікацію стратегій КСВ в залежності від орієнтації на пріоритетні групи стейкхолдерів [127]:

1. Стратегія КСВ, орієнтована на внутрішніх стейкхолдерів.
2. Стратегія КСВ, орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів - найближче оточення.
3. Стратегія КСВ, орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів - місцеву громаду.

Кожен із запропонованих типів стратегії КСВ включає певний комплекс стратегічних програм і процедур, спрямованих на досягнення стратегічних цілей в сфері КСВ шляхом впливу на різні групи стейкхолдерів через отримання відповідних ефектів (вигід) (табл. 2.1).

*Стратегія КСВ, орієнтована на внутрішніх стейкхолдерів*, включає обмежений діапазон інструментів і програм, що мають слабкий або середній вплив на бізнес-процеси. Ефект від її застосування носить локальний характер, пов'язаний з формуванням стратегічного соціального партнерства між персоналом і власниками підприємства. Проте спільні зусилля представників роботодавців і працівників щодо формування внутрішньої соціально відповідальної політики і практики ведуть до взаємовигідних результатів: зростання рівня доходів власників, збільшення винагороди менеджерів у вигляді окладів і бонусів, зростання заробітних плат працівників, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Основною метою реалізації стратегії КСВ другого типу (*стратегія, орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів - найближче оточення*) є реінжиніринг бізнес-процесів - радикальне перепроектування бізнес-процесів для максимального підвищення рентабельності виробничо-господарської діяльності через спільну зі стейкхолдерами реалізацію КСВ проектів і програм в ланцюжку створення цінності. Через аналіз ланцюжка створення цінності можлива ідентифікація джерел конкурентних переваг компанії, а формування стратегії КСВ, орієнтованої на найближче оточення, сприяє виявленню і радикальному перепроектуванню ключових бізнес-процесів з метою створення бажаних конкурентних переваг і поліпшення показників діяльності суб'єктів.

Відповідальне управління ланцюгами поставок є ключовою сферою впровадження стратегії КСВ другого типу і передбачає залучення постачальників або афілійованих компаній до відповідальних трудових, екологічних або інших практик.

Дослідники розглядають три сфери впливу концепції КСВ на управління ланцюгами поставок.

Перша впроваджує корпоративні цінності, як базові принципи, які пронизують усі рівні управління, починаючи з корпоративного, що стосується працівників та менеджерів, до міжорганізаційного рівня у рамках ланцюгів поставок. Система індивідуальних цінностей працівників підприємства повинна корелювати з цінностями компанії у цілому. Взаємозв'язок між цінностями та діяльністю ланцюга передусім проявляється через рішення про покупку і вибір партнерів.

Таблиця 2.1 – Характеристика стратегій КСВ в залежності від орієнтації на пріоритетні групи стейкхолдерів

Вид стратегій КСВ	Мета	Рівень впливу на бізнес-процеси	Характеристика впливу на бізнес-процеси	Вигоди
1	2	3	4	5
Стратегія КСВ, орієнтована на внутрішніх стейкхолдерів	Стратегічне соціальне партнерство	Слабкий / середній стратегічний та операційний вплив	- реалізація програм навчання і розвитку персоналу; -впровадження безпечних технологій виробництва	-розвиток людського капіталу; -формування бренду відповідального роботодавця; -формування соціально орієнтованої корпоративної культури; -підвищення рівня лояльності персоналу; -зниження плинності персоналу

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Стратегія КСВ, орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів - найближче оточення	Реінжиніринг ланцюжка створення цінності	Середній / високий стратегічний та операційний вплив	-впровадження технологічних рішень зі зменшення операційних витрат; -використання екологічно безпечних технологій; -реалізація заходів щодо соціально відповідального маркетингу; -спільна участь у програмах розробки продуктів	-побудова взаємовигідних партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами (партнери, постачальники, споживачі); -зростання операційної ефективності по ланцюжку створення цінності «вгору» і «вниз»; -зростання лояльності клієнтів; -підвищення якості продуктів і послуг; -зростання обсягів продажів
Стратегія КСВ, орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів - місцеву громаду	Стратегічна конкуренція, тоспроможність, сталий розвиток	Фундаментальний стратегічний та операційний вплив	-використання екологічно безпечних технологій; -розвиток інфраструктури в регіонах присутності; -реалізація програм соціального інвестування в галузі охорони здоров'я, освіти, екології	-формування «shared value» (для бізнесу і місцевої громади); -інтеграція бізнесу у громаду; -забезпечення моделі сталого розвитку; -зростання конкурентоспроможності та рівня інновацій; -зниження репутаційних ризиків; -вихід на нові ринки збуту

Найбільш впливові покупці здатні поширювати елементи своїх відповідальних ціннісних систем серед інших учасників ланцюгів поставок та залучати їх до практик КСВ. Це сприяє розподілу переваг соціально та екологічно відповідальної поведінки між усіма членами ланцюга.

Друга сфера охоплює стратегії та програми щодо підтримки КСВ. Стратегії впливають на зміст КСВ в компанії (наприклад, етику та ділову практику), а також вибір і управління постачальниками та іншими елементами в процесі пошуку. Так, завдяки підвищенню довіри та співпраці можна підвищити продуктивність постачальника, а мережевий ефект колаборації сприяє поширенню позитивного ефекту КСВ у ланцюжку поставок. Інший аспект стратегії стосується практики покупки та ціноутворення. Доведено, що чесні покупки та справедливі стратегії ціноутворення найкраще підходять для

всіх учасників ланцюга та призводять до зростання рівня їх конкурентоспроможності.

Третя сфера розглядає взаємодію суб'єктів ланцюга поставок на операційному рівні і включає конкретні і практичні інструменти та дії. Тактичні заходи впроваджуються через короткострокові плани та програми у рамках стратегічних планів. Зв'язок між КСВ на тактичному рівні компанії та ланцюгом поставок ілюструють дії для підтримки діалогу з місцевим співтовариством та моніторинг продуктивності постачальника. Ці процедури часто вказуються в кодексах поведінки.

Успіх *стратегії КСВ, орієнтованої на зовнішніх стейкхолдерів – місцеву громаду*, щодо забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства та його оточення, досягається в разі інтеграції її елементів в корпоративну стратегію компанії і забезпечення її взаємозв'язку з ключовими бізнес-процесами. До причин зацікавленості компаній в успіху місцевих спільнот відноситься те, що останні формують не тільки потенційний ринок збуту їх продукції та послуг, але також є постачальниками ресурсів (енерго-, водопостачання, логістика, кваліфіковані трудові ресурси), забезпечують легітимацію їх дій і всебічну підтримку їх ініціатив на місцевому і державному рівні.

Суб'єкти господарювання можуть використовувати свій ключовий бізнес для боротьби з соціальними проблемами як фактор соціальних інновацій [423]. При цьому соціальні інновації, які впроваджено в рамках стратегії КСВ, сприятимуть зростанню лояльності з боку місцевої громади, зміцненню бренду соціально відповідальної компанії, що, в кінцевому рахунку, веде до формування стратегічної конкурентоспроможності корпоративного суб'єкта. Цільове призначення реалізації соціальних інноваційно-інвестиційних проектів та програм в області екології, охорони здоров'я, освіти і т.д. в масштабах стратегії КСВ, орієнтованої на потреби зовнішніх стейкхолдерів, буде розглядатися в термінах не бізнес-альтруїзму, а раціонального вкладення коштів.

Коректний вибір типу стратегії КСВ в залежності від орієнтації на стратегічних стейкхолдерів і її ефективна реалізація можуть принести мультиплікативний ефект для різних груп зацікавлених сторін і забезпечити множення відповідних вигод для бізнесу. Так, реалізація програми з навчання та розвитку персоналу в компанії сектора В2С, крім прямих вигод, пов'язаних з підвищенням ступеня лояльності співробітників і їх задоволеності роботою, може привести до поліпшення якості обслуговування споживачів, що, в свою чергу, призведе до зростання ступеня їх задоволеності продуктами і послугами компанії і принесе додатковий прибуток власникам. Внаслідок цього буде реалізована схема, яка вже стала класичною: «задоволені співробітники - задоволені клієнти - задоволені акціонери».

В рамках кожного із запропонованих типів стратегії КСВ можливо фокусування на інтереси окремих груп стейкхолдерів (наприклад, споживачів в середовищі зовнішніх стейкхолдерів - найближчого оточення), якщо дана група

зацікавлених осіб може бути ідентифікована як стратегічна в довгостроковій перспективі.

Поряд з використанням трьох основних типів стратегії КСВ можливе застосування комбінованих стратегій, зміст істотних елементів і ознак яких визначається орієнтацією на об'єднання потреб і інтересів кількох груп зацікавлених сторін одночасно, що веде до отримання комбінованих ефектів.

### **Вплив стратегій КСВ на управління бізнесом.**

Реалізація стратегій КСВ має суттєвий вплив на управління бізнесом. У центрі концепції стратегічної КСВ знаходиться взаємозв'язок між економічними результатами діяльності суб'єктів, які виступають в якості стратегічних переваг імплементації соціально відповідальної політики, і засобами досягнення цих результатів, тобто бізнес-процесами підприємств. [247].

Під бізнес-процесом розуміють ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів [65]. Виходячи з цього визначення, всі дії, які відбуваються всередині підприємства, слід розглядати як бізнес-процеси або їх частину.

На думку Г. Хрдиної [417], розробка методик бізнес-процесу повинна проводитися за участю свого бізнесу і з урахуванням впливу аспектів, що стосуються соціальних, екологічних, моральних, людських прав і вимог.

Ідентифікація стратегічних стейкхолдерів, аналіз глибини і масштабу їх впливу, а в подальшому розробка стратегічних рішень з урахуванням комплексу їх інтересів і потреб дозволить підприємствам удосконалити діючі бізнес-процеси і розробляти принципово нові, що принесе вигоду всім учасникам соціально-економічних відносин. Таким чином, облік впливу вимог зацікавлених сторін в управлінні бізнес-процесами підприємства дозволить створити базу для розробки конкретних дій з їх вдосконалення. При цьому діапазон результатів вдосконалення бізнес-процесів може варіюватися від безперервних постійних поліпшень до радикальної перебудови (реінженірингу).

Фахівці рекомендують здійснювати менеджмент складних бізнес-процесів, використовуючи шестиступеневу схему [167]:

1. Планування - на даному етапі виявляють ознаки проблеми, яку необхідно вирішити, ідентифікують зацікавлені сторони підприємства, здійснюють вибір бізнес-процесів, які підлягають удосконаленню, визначають цілі і задають масштаби змін, організують команду фахівців, яка буде займатися вдосконаленням бізнес-процесів.

2. Аналіз - на даному ступені ретельно вивчають бізнес-процеси, які планують удосконалити, аналізують вимоги стейкхолдерів.

3. Редизайн - на етапі редизайну визначають, які саме зміни необхідно внести в обраний процес, оцінюють наслідки впровадження нового процесу з урахуванням значущих для підприємства вимог стейкхолдерів.

4. Залучення ресурсів - на даному етапі забезпечують наявність персоналу, обладнання та інших ресурсів, необхідних для здійснення намічених змін бізнес-процесів.

5. Впровадження - передбачає впровадження вдосконалених бізнес-процесів і вивчення обставин, що перешкоджають впровадженню.

6. Безперервне вдосконалення - заключний етап передбачає оцінку ефективності обраного бізнес-процесу і внесення в нього додаткових змін при необхідності.

На думку автора, при характеристиці впливу соціально активних заходів на бізнес процеси підприємств, важливим є урахування потреб та інтересів груп зацікавлених сторін, яких можна віднести до категорії «стратегічних». Так, фундаментального стратегічного та операційного впливу на бізнес-процеси підприємств надає застосування стратегій КСВ, орієнтованих на задоволення потреб та інтересів місцевої громади, завдяки яким соціальний фактор буде відігравати домінуючу роль в бізнес-орієнтації підприємства. Реалізація стратегії КСВ, орієнтованої на зовнішніх стейкхолдерів - найближче оточення, забезпечить середній або високий рівень впливу на бізнес-процеси, в залежності від ступеня охоплення загальними цінностями стейкхолдерів в ланцюжку створення цінностей. Найбільш слабкий або середній рівень впливу на управління бізнесом надає застосування стратегій КСВ, орієнтованих на внутрішніх стейкхолдерів, тому що забезпечує локальне підлаштування бізнес-процесів під потреби і інтереси внутрішніх груп зацікавлених сторін - персоналу, менеджменту і власників компанії.

Установлено, що зусилля щодо вдосконалення бізнес-процесів в результаті застосування стратегій КСВ різного типу призводять до зростання ефективності бізнес-процесів, який проявляється як в поліпшенні окремих локальних операцій, так і в більш масштабні наслідки - підвищення конкурентоспроможності компанії та рівня її стійкості.

Найважливішою передумовою успішності застосування стратегій КСВ різних типів є інтеграція їхніх елементів не тільки в бізнес стратегії, але і в корпоративну стратегію компанії.

### **2.3 Рефлексивне управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності**

На сьогоднішній день конкурентна позиція підприємства визначається не тільки його бізнесовими та ринковими досягненнями, але й сприйняттям його діяльності з боку клієнтів, працівників, представників державних та місцевих органів влади, місцевого співтовариства тощо. Необхідність установлення взаємовигідних відносин з указаними групами зацікавлених сторін все частіше усвідомлюється керівництвом корпоративних суб'єктів та стає найважливішим елементом у системі КСВ.

Для подолання зростаючого динамізму та невизначеності навколишнього середовища, спротиву з боку різних колективів та груп сучасним керівникам у

процесі управлінської діяльності необхідно спиратися на арсенал методів рефлексивного управління.

У сучасних системах прийняття рішень підкреслюється важливість періодичного збору та оцінки інформації, необхідної для розробки підприємством курсу власних дій та керованих впливів на модель поведінки стейкхолдерів. Допомогти отримати перевагу у процесах взаємодії з групами зацікавлених сторін шляхом побудови інформаційних моделей прийняття рішень стейкхолдерами та планування заходів впливу на них може теорія рефлексивного управління.

У розвиток теорії та методології рефлексивного управління зробили внесок такі автори, як О. Анісімов, Д.О. Новіков, Р.М. Лепа, В.Є. Лепський, В.О. Лефевр, Ю.Г. Лисенко, М.В. Мальчик, Дж. Сорос, Т.А. Таран, Т. Томас, А. Шуманн та інші. Результати їх роботи застосовуються у різних сферах, включаючи економіку, політику, освіту, військову справу. Незважаючи на широкий спектр досліджень проблематики рефлексивного управління, окремого вивчення потребують питання визначення рангу рефлексії стейкхолдерів при їх взаємодії з підприємством як умова ефективного управління КСВ.

Існує зростаючий інтерес до інформації, пов'язаної з методологією управління відносинами з зацікавленими сторонами.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, присвячених вивченню феномену «рефлексія» та його застосуванню в різних галузях знань, досі не вироблено єдиного розуміння цієї категорії. Складність та багатозадачність терміну позначається на багатоплановості його трактувань у дослідженнях різних авторів.

Поняття «рефлексія» (лат. Reflexio - звернення назад) розглядається у різних філософських системах. Уперше термін «рефлексія» з'явився у наукових трактатах Р. Декарта. Він ототожнював рефлексію із здібністю індивіда зосередитися на змісті своїх думок, абстрагувавшись від усього зовнішнього [297]. Дж. Локк, відкидаючи концепцію вроджених ідей Р. Декарта, висловлює думку про досвідне походження знання, у зв'язку з чим розрізняє два види досвіду - чуттєвий досвід і рефлексію (внутрішній досвід). Відповідно до цього рефлексія є «спостереженням, якому розум піддає свою діяльність і способи її прояву, внаслідок чого в розумі виникають ідеї цієї діяльності» [362]. Такий підхід до визначення рефлексії як внутрішнього досвіду став аксіомою інтроспективної психології. І. Кант вважав рефлексію «станом душі, в якому ми, перш за все, намагаємося знайти суб'єктивні умови, при яких можемо утворювати поняття» [316]. Д. Юм трактує рефлексію як вторинні перцепції (сприйняття), тобто ті ідеї (вторинні), які засновані на вже здійсненому чуттєвому сприйнятті (первинному) [428].

У сучасній філософії під терміном «рефлексія» розуміють форму «теоретичної діяльності, спрямовану на осмислення своїх власних дій і законів»; «діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини» або як «принцип людського мислення, що спрямовує його на

осмислення власних форм та передумов; предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту та методів пізнання» [414].

Рефлексія означає особливий тип пізнання, за допомогою якого суб'єкт опиняється у позиції стороннього спостерігача до власних думок, приймає рішення через призму уявлень про себе. Такий підхід до розуміння поняття «рефлексія» фокусує увагу на важливості самоаналізу для особистості, що приймає рішення, але обмежує можливості використання рефлексії у процесі формування систем управління взаємодією економічних суб'єктів.

Також рефлексію асоціюють зі здатністю цілеспрямовано формувати уявлення про себе у свідомості інших суб'єктів, тобто здійснювати рефлексивні впливи на них у процесі управління.

Інструментальне уявлення про рефлексію, як спосіб організації практичної діяльності і процесів прийняття рішень надає О.С. Анісімов, який визначає рефлексію як процес корекції способу дії за допомогою реконструкції ходу дії і причин труднощів [263]. Це дозволяє використовувати механізм рефлексії для розробки й прийняття управлінських рішень, що пов'язані з труднощами когнітивного та комунікативного характеру.

Отже, рефлексію доцільно розглядати в двох аспектах: горизонтальному – як властивість особистості до самоаналізу, та вертикальному, що характеризує рівні складності рефлексування та відображає його когнітивні властивості. Розвиток другого аспекту сприяє прояву комунікативних процесів, що виявляються у міжособистісному спілкуванні та сумісних діях. Такий підхід до розуміння категорії «рефлексія» дозволяє використовувати його як інструмент аналізу та розробки підсистем управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ.

У 60-х роках минулого століття розпочався етап формування парадигми рефлексивного управління.

Вперше до наукового обігу цей термін було впроваджено В.А. Лефевром, якого називають творцем теорії рефлексивного управління. У працях відомого ученого знайшли відображення концепція рефлексивної взаємодії, рефлексивного вибору та ігр. Рефлексивним управлінням В.А. Лефевр називає процес передачі підстав для прийняття рішення одним з персонажів іншому [149, 361]. Тобто процес рефлексивного управління передбачає не силовий спосіб нав'язування суб'єкту взаємодії волі іншого, а передачу підстав для самостійного виведення рішення, яке вже передбачено. В.А. Лефевр зазначав, що рефлексія є певним механізмом взаємодії керуючої системи, що може виступати одночасно об'єктом управління, тобто керованою системою, і сприйняття побудови образу того об'єкта, що буде залежати від дії чи певної реакції суб'єкта на цей об'єкт [398].

У західних дослідженнях термін «рефлексивне управління» часто асоціюється з російськими принципами інформаційної війни, тоді як в російській академічній дискусії він «в першу чергу відноситься до «рефлексивної практики «в контексті управління освітою чи персоналом» [136].

Американський теоретик управління Т. Томас дає наступне визначення рефлексивного управління як «засобу передачі партнеру або противнику

спеціально підготовленої інформації з метою схилити його добровільно прийняти рішення зумовлене бажане ініціатором акції» [231]. При цьому передбачається незалежний характер дій опонента за умови імітації його міркування або поведінки, що змушує його прийняти не вигідне для нього рішення. Чим точніша розроблена модель, тим точнішим буде прогнозування поведінки опонента, тим краще буде можливість ввести бажаний «інформаційний пакет» противнику.

Т. Томас виділяє чотири етапи розвитку теорії рефлексивного управління [408]:

- дослідницький (початок 1960-х-кінець 1970-х);
- практико-орієнтований (кінець 1970-х - початок 1990-х);
- психолого-педагогічний (початок-середина 1990-х);
- психосоціальний (з кінця 1990-х).

Т. Таран визначає різницю між інформаційним та рефлексивним підходом до управління. Дослідник зазначила, що інформаційне управління полягає в цілеспрямованій зміні інформації, яка використовується при прийнятті рішень, а рефлексивне управління, крім передачі підстав для прийняття рішень, враховує також і психологічні характеристики людини [406]. Отже, такий підхід до рефлексивного управління підкреслює необхідність урахування психологічних аспектів у процесі прийняття рішень.

Д. Новіков та А. Чхартішвілі [380] визначають рефлексивне управління як цілеспрямований вплив на інформаційну структуру, що є ієрархією уявлень, вершинам якої відповідає інформація суб'єктів системи про істотні параметри, уявлення інших суб'єктів системи, уявлення про уявлення тощо. Тобто рефлексивне управління розглядається як цілеспрямований вплив на інформацію про моделі прийняття суб'єктами рішень. Основна мета рефлексії при цьому полягає у формуванні такої структури поінформованості агентів, яка визначає найбільш вигідний вектор дій агентів для центра рефлексивного управління [378].

Базуючись на підході до рефлексивного управління, який розглядається в роботах Д. Новікова та А. Чхартішвілі, І. Андрієнко запропонував рефлексивно-ієрархічний підхід до координації управлінських процесів на підприємстві, у рамках якого рефлексивне управління визначається як «цілеспрямований вплив на модель прийняття рішень агентів управління для забезпечення їх узгодженої взаємодії відповідно до встановлених координаційним центром правил, які спрямовані на досягнення загальної мети функціонування/розвитку підприємства» [262]. Отже, на думку автора, завданням рефлексивного управління є забезпечення узгодження рішень та дій агентів управління різного рівня ієрархії, що сприяє досягненню цілей кожного учасника взаємодії та глобальної цілі розвитку підприємства.

На думку О.І. Воронова, поняття «рефлексивного управління» можна розглядати як віддзеркалення керівником власної управлінської діяльності, що ґрунтується на двох типах процесів: ратифікації (створенні) та реїфікації (оприлюдненні) [281]. Таке трактування зводить категорію «рефлексивного

управління» до здатності здійснення особистістю когнітивно-комунікативних психологічних актів у процесі прийняття рішень.

А.А. Корох стверджує, що в умовах динамічного розвитку економіки поняття управління розширюється від ключового «впливу на фактори та умови» до «пізнання ситуації і прийняття рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення» [354]. До категорії рефлексивного управління відносять вплив факторів мислення і поведінки різних сторін – учасників ситуації на її розвиток. Рефлексивний підхід як методологія управління сприяє усвідомленню власних дій та мотивів інших учасників процесів з метою активного цілеспрямованого впливу на їхню поведінку.

Схожий підхід продемонстровано у роботах М. Мальчик, яка розглядає процеси рефлексивного управління відносно управління конкурентоспроможністю підприємства. Під цим поняттям розуміється «цілеспрямована організація рефлексивних впливів, які б схилили керованого суб'єкта ринку до прийняття рішень, що поліпшують конкурентні позиції підприємства» [364].

Н.Г. Георгіаді, Н.О. Шпак, Л.Я. Ванькович [104] у своєму дослідженні вважають маніпулювання управлінською інформацією основою рефлексивного управління. Рефлексивний вплив на конкурентів та споживачів спрямований на «вибір нераціональних управлінських рішень суб'єктами, які знаходяться під рефлексивним впливом».

На думку В. Гурієвської, «рефлексія, спрямована на довгострокові наслідки, забезпечує неминучі зміни, оскільки впливає на глибокі структури особистості та системи управління» [296].

М. Мавріна у своїй роботі [166] зазначає, що рефлексивні впливи на предмет є основою рефлексивного управління. Рефлексивне управління розглядається як «форма цілеспрямованої організації рефлексивних впливів на контрольований суб'єкт з метою схилення його до прийняття рішень, передбачених системою управління».

А. Шуман [211] визначає рефлексивне управління як «цілеспрямовану модифікацію деяких компонентів керованої системи для гарантованої перемоги в рефлексивній грі». Основними видами рефлексивного управління є: інституційний менеджмент (зміна допустимих наборів дій всіх груп агентів); мотиваційний менеджмент (модифікація цільових функцій конкретних агентів); інформаційний менеджмент (модифікація інформації, яку агенти використовують при прийнятті рішень).

Апологетом теорії рефлексивного управління є економічний філософ Джордж Сорос. Уперше Дж. Сорос обґрунтував важливість рефлексивності для економіки у своїй книзі «Алхімія фінансів» 1987 року, у якій підкреслив, що «не можна обмежувати своє мислення фактами» [215]. У процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати висновки всіх учасників, включаючи себе. При цьому майже завжди виникає розходження між сприйняттям реальності учасниками та реальним станом справ, дослідження якого є ключем до розуміння динаміки фінансових ринків та інших економічних процесів. У дослідженні проблеми рефлексії Дж. Сорос виділив

когнітивну функцію мислення, що передбачає відображення реальності у мисленні, та функцію участі – прийняття рішень на підставі не реальності, а її інтерпретації. Обидві функції мають протилежну спрямованість, а взаємодія між ними забезпечується за допомогою рефлексивного механізму зворотного зв'язку.

На відміну від суб'єктів, що приймають рішення, стейкхолдери мають обмежений доступ до інформації про цілі та стратегії розвитку підприємств. Основою рішень, які вони приймають щодо напрямку впливу на той чи інший суб'єкт господарювання, є переважно образ підприємства, що сформовано в їхній уяві. Поняття образу у теорії рефлексивного управління є тотожним поняттю «інформаційна модель» [361]. Суттєвим моментом для керівництва є можливість управляти ставленням стейкхолдерів до підприємства, спираючись на методологію рефлексивного управління.

Таким чином, стосовно завдань управління КСВ, можна запропонувати таке визначення категорії «рефлексивне управління», що узагальнює праці зазначених вище авторів: рефлексивне управління – це свідоме та цілеспрямоване формування й реконструювання образу об'єкта в індивідуальній і груповій свідомості у потрібному напрямку за допомогою інструментів рефлексивного впливу.

Одним з важливих чинників, який лежить в основі рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами в системі КСВ є ранг рефлексії. Правильний вибір інструментарію рефлексивного управління в залежності від рангу рефлексії безпосередньо впливає на ефективність застосування рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами в системі КСВ.

Незважаючи на спектр існуючих досліджень в сфері рефлексивного управління, існує необхідність подальшої розробки методів рефлексивного управління стейкхолдерами як умови ефективного управління КСВ.

«Ранг рефлексії», тобто рівень, що відображає глибину рефлексії, є однією з категорій рефлексивного управління. У системах взаємодії двох суб'єктів виділяють декілька рангів рефлексії (рис. 2.4).

Так, рефлексія суб'єкта щодо своїх власних уявлень про реальність, принципи своєї діяльності називається рефлексією першого рангу, або авторефлексією (рис. 2.4б). Рефлексія другого рангу має місце щодо уявлень про реальності іншого суб'єкта (рис. 2.4в). Уявлення суб'єкта в рамках рефлексії другого рангу про представлення іншого про його уявлення характерні для рефлексії третього рангу (рис. 2.4г). Теоретично кількість можливих рангів рефлексії не обмежена. Якщо у суб'єкта відсутні роздуми про те, що, як і навіщо він робить, це називається рефлексією нульового рангу (рис. 2.4а).

Поняття рангу має величезне значення в теорії рефлексивного моделювання і зокрема в рефлексивних іграх. Рефлексивні ігри визначаються як клас математичних моделей ігор, де інформованість не є загальним знанням і агенти приймають рішення на основі ієрархії своїх уявлень [188].

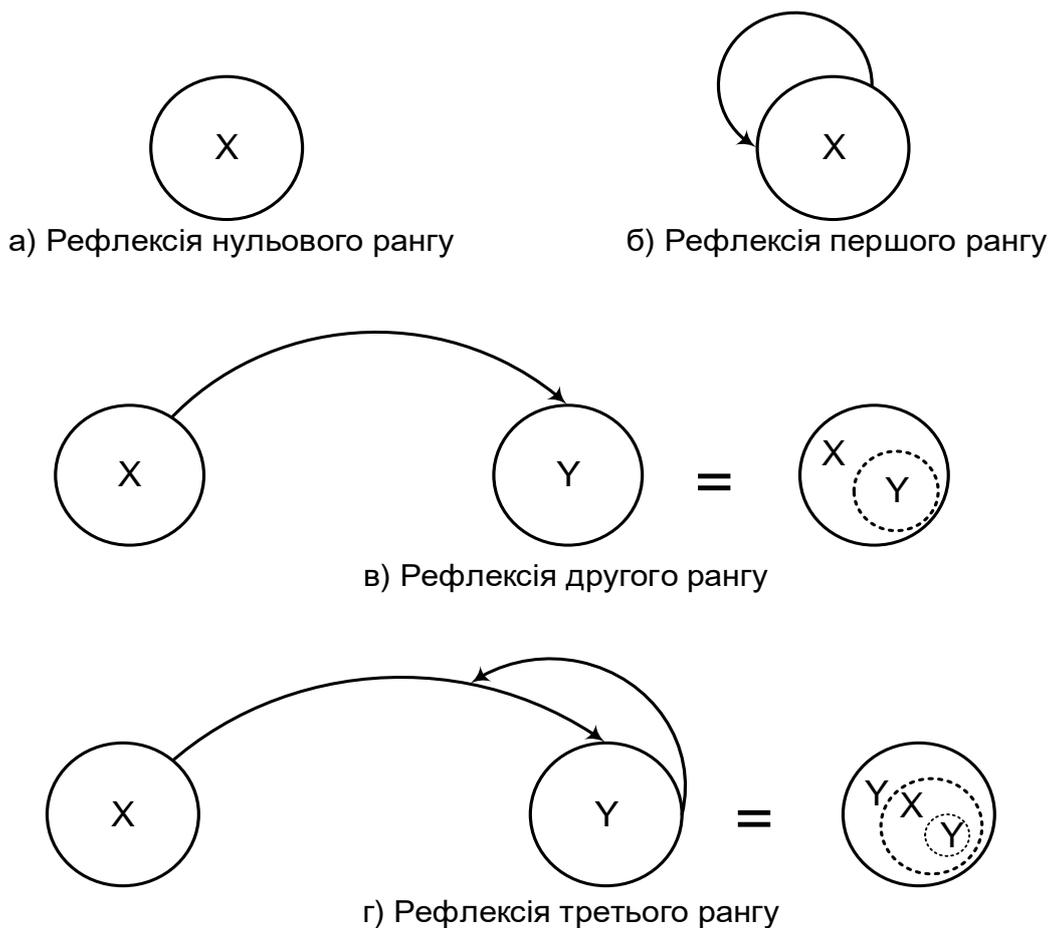


Рисунок 2.4 – Ранги рефлексії

Правила в рефлексивних іграх залежать від таких параметрів:

- кількість агентів (суб'єкт впливу представляється агентом, здатним перебувати на рівні рефлексії  $n$  або  $n + 1$ , тоді як усі інші агенти залишаються на рівні  $n$  при великих випробуваннях однієї гри; при чому для кожної пари агентів ранг  $n$  може бути різним);
- уподобання агентів (різні цільові функції та залежність їх виплати від дій, наприклад, коли ми знаємо, що кожен агент зацікавлений у максимізації виграшу та для цього він здійснює мінімальний набір певних дій, а для різних агентів цей набір може бути різним);
- набір допустимих дій агентів ( $\epsilon$  дії, неприйнятні для всіх у групі агентів,  $i \in$  дії, які очікуються чи не очікуються іншими агентами, але ці дії допустимі для всієї групи агентів);
- знання агентів (у момент прийняття рішень агенти повинні бути поінформовані, ймовірно помилково, про всі уподобання інших агентів);
- порядок дій (послідовність вибору дій, зрозумілих усім у групі агентів).

Таким чином, уподобання виражають те, що агенти хочуть, набір допустимих дій виражає те, що вони можуть робити, знання виражає те, що вони знають, а порядок дій відображає, коли вони вибирають дії.

Рефлексивна гра  $G_I$  описується наступним кортежем:

$$G_I = \{N, (X_i)_{i \in N}, f_i(\bullet)_{i \in N}, I\} \quad (2.1)$$

де  $N$  – множина реальних агентів;

$X_i$  – множина допустимих дій  $i$ -го агента;

$f_i(\bullet) : \Omega \times X' \rightarrow R$  – його цільова функція;

$I$  – структура інформованості.

Таким чином, рефлексивну гру можна трактувати, як узагальнене поняття гри в нормальній формі, що задається кортежем:

$$G = \{N, (X_i)_{i \in N}, f_i(\bullet)_{i \in N}\} \quad (2.2)$$

у тому випадку, коли інформованість агентів відображена ієрархією їх уявлень (інформаційною структурою  $I$ ) [188].

Чим більше число агентів у групі, тим складніше завдання досягти перемоги у рефлексивній грі при великих випробуваннях. Елементарний випадок - гра з двома акторами. Такі ігри можна розглядати у формі біматриці.

Як показано в [188], у рефлексивних іграх перевагу отримує агент, ранг рефлексії якого на один ступінь вищий, ніж у опонента. У разі якщо ранг рефлексії одного агента вищий, ніж в іншого, більш ніж на один ступінь, може виникнути ситуація «сам себе перехитрив», що дає переваги агенту з низьким рангом.

Таким чином, достовірна інформованість про ранг рефлексії опонента є однією з найважливіших умов ефективного застосування рефлексивного управління.

Незважаючи на важливість даного питання, до теперішнього часу виконана лише його часткова теоретична проробка. Ранг рефлексії розглядається як важливий компонент когнітивних моделей рефлексивного управління, запропонованих в роботах Т.А. Таран [227], однак рекомендацій щодо визначення цього параметра автор не дає.

А. Шуманн стверджує, що рефлексивний рівень  $n$  може бути будь-яким натуральним числом. Він запропонував використовувати теорему про розбіжності в рефлексії для «формалізації рефлексивних ігор різних рефлексивних рівнів (до нескінченного рефлексивного рівня)» [210].

В [188] обґрунтовані обмеження максимального доцільного рангу рефлексії. Зокрема, показано, що при регулярній структурі інформованості агентів рефлексивного взаємодії (тобто, якщо спостерігається періодичне повторення оптимальних дій при збільшенні рангу рефлексії) для гри двох агентів максимальний доцільний суб'єктивний ранг інформаційної рефлексії  $k=2$ . Якщо ж структура інформованості нерегулярна, апріорі обмежувати максимальний доцільний ранг рефлексії не можна.

Більшість авторів, розглядаючи з теоретичної точки зору різні аспекти рефлексивного управління, досліджують тільки ідеальні варіанти. Зокрема, пасивний агент розглядається як монолітний суб'єкт, який має певний ранг рефлексії. На практиці ж економічні суб'єкти є системами і тому наділені всіма

відповідними властивостями: складною структурою, динамічністю, адаптивністю і т.д. [20].

Аналіз можливостей довгострокового використання рефлексивного управління у відносинах підприємства зі стейкхолдерами в контексті рангів рефлексії з точки зору системного підходу дозволяє сформулювати наступні висновки:

В.1. Ранг рефлексії стейкхолдера може змінюватися в часі (*властивість динамічності*). Так, якщо пасивний агент рефлексивного взаємодії усвідомлює, що ним маніпулюють, він змінює свою поведінку. Тобто, в загальному випадку:

$${}_n k_t \neq {}_n k_{t+1}, \quad (2.3)$$

де  ${}_n k_t$  – ранг рефлексії агента  $n$  у періоді часу  $t$ .

Припустимо, що гра  $G_I$  починається з етапу часу  $t = 0$  і зупиняється на етапі часу  $t = m$ , тобто має  $m + 1$  кроки. На кожному кроці кожен гравець може мати різний ранг рефлексії від 0 до натурального числа 1, 2, 3, ... Отже, через всю гру ми маємо справу з наступною послідовністю для кожного гравця  $n$ :

${}_n k_0 \quad {}_n k_1 \quad \dots \quad {}_n k_m$ . Цю послідовність називають рангом рефлексії агента  $n$  протягом усієї гри. Для кожного  $i = 0, \dots, m$  і кожного гравця  $n$ ,  ${}_n k_i$  дорівнює цілому  $k_i$ , що має ранг  $n$  при  $i$ . Отже,  ${}_n k_0 \quad {}_n k_1 \quad \dots \quad {}_n k_m = (k_0 k_1 \dots k_m)$ .

Нехай  $p - 1$  - найвищий ранг для всіх гравців на всіх кроках часу. Тоді всі ряди всіх гравців протягом всієї гри можна розуміти як  $p$ -адичні цілі наступного виду:

$$(k_0 k_1 \dots k_m) = \sum_{i=0}^m k_i \cdot p^i \quad (2.4)$$

Розглянемо приклад рефлексивної гри з гравцями  $n_1$  і  $n_2$  і трьома часовими кроками  $t = 0, 1, 2$ . Припустимо, що 2 - це максимальний ранг на всіх кроках часу для обох гравців. Це означає, що ми маємо справу з 3-адичними цілими числами. Тепер припустимо, що

$$\begin{aligned} {}_{n_1} k_0 \quad {}_{n_1} k_1 \quad {}_{n_1} k_2 &= (121) \\ {}_{n_2} k_0 \quad {}_{n_2} k_1 \quad {}_{n_2} k_2 &= (022) \end{aligned} \quad (2.5)$$

Це означає, що

$$(121) = 1 \cdot 3^0 + 2 \cdot 3^1 + 1 \cdot 3^2 = 16$$

$$(022) = 0 \cdot 3^0 + 2 \cdot 3^1 + 2 \cdot 3^2 = 24$$

Це показує, що  $p$ -адичне представлення рангів протягом всієї гри дозволяє лінійно упорядковувати ранги. Тому,  ${}_{n_1} k_0 \quad {}_{n_1} k_1 \quad {}_{n_1} k_2 < {}_{n_2} k_0 \quad {}_{n_2} k_1 \quad {}_{n_2} k_2$ , тому що  $16 < 24$ .

В.2. Ранг рефлексії стейкхолдера може змінюватися в залежності від «ставок», тобто ймовірних витрат, які він повинен понести в кожному конкретному випадку (властивість *адаптивності*). Так, якщо ставки порівняно невисокі, стейкхолдер може залишатися на нульовому ранзі рефлексії, навіть усвідомлюючи, що їм можуть маніпулювати. Якщо ж передбачаються великі витрати, слід очікувати більш ретельного аналізу інформації стейкхолдерів. Це припущення можна формалізувати наступним чином. Нехай  $g$  - функція від  $N$  до  $N$ . Вона приймає значення 0 тоді і тільки тоді, коли ставки відносно низькі. Вона приймає значення  $n + 1$  тоді і тільки тоді, коли ставки високі і ранг рефлексії конкурентів оцінюється як  $n$ . Припустимо, що гравці  $n_1$  і  $n_2$  мають витрати  $n_1 c_0 \ n_1 c_1 \dots \ n_1 c_m$  і  $n_2 c_0 \ n_2 c_1 \dots \ n_2 c_m$  відповідно через всю гру з  $m + 1$  кроками. Тоді

$$\begin{aligned} (n_1 c_0)g(n_1 c_1) \dots g(n_1 c_m) &= n_1 k_0 \ n_1 k_1 \dots \ n_1 k_m \\ g(n_2 c_0)g(n_2 c_1) \dots g(n_2 c_m) &= n_2 k_0 \ n_2 k_1 \dots \ n_2 k_m \end{aligned} \quad (2.6)$$

Іншими словами, витрати  $n_1 c_0 \ n_1 c_1 \dots \ n_1 c_m$  та  $n_2 c_0 \ n_2 c_1 \dots \ n_2 c_m$ , та функція  $g$  дозволяє визначити ряди рефлексії  $n_1 k_0 \ n_1 k_1 \dots \ n_1 k_m$  та  $n_2 k_0 \ n_2 k_1 \dots \ n_2 k_m$ .

В.3. Реакція стейкхолдера на рефлексивний вплив може не відповідати однозначно якомусь певному рангу рефлексії.

Тепер відзначимо, що нульовий ранг рефлексії агента  $n$  відповідає набору доступних дій  $X_n^0 = \{x_{1n}^0, x_{2n}^0, \dots, x_{jn}^0\}$ , перший ранг  $n$  до  $X_n^1 = \{x_{1n}^1, x_{2n}^1, \dots, x_{jn}^1\}$ , і  $k$  ранг  $n$  до  $X_n^k = \{x_{1n}^k, x_{2n}^k, \dots, x_{jn}^k\}$ . Оскільки на практиці ці дії знаходяться в полі відповідальності багатьох осіб, кожна з яких приймає рішення в деякій мірі самостійно (властивість *структури*), фактичний вектор реакції стейкхолдера може виглядати, як  $X_n = \{x_{1n}^0, x_{2n}^0, \dots, x_{jn}^0, x_{1n}^1, x_{2n}^1, \dots, x_{jn}^1, \dots, x_{1n}^k, x_{2n}^k, \dots, x_{jn}^k\}$ .

Тобто містити окремі дії, що відповідають як нульовому, першому, так і, можливо,  $k$  рангу рефлексії.

Припустимо, що гравці  $n_1$  та  $n_2$  мають ранги  $n_1 k_0 \ n_1 k_1 \dots \ n_1 k_m$  та  $n_2 k_0 \ n_2 k_1 \dots \ n_2 k_m$  відповідно по всій грі з  $m + 1$  кроками. Тоді у нас є наступні вектори доступних дій для обох гравців:

$$\begin{aligned} x_{n_1 1}^{k_0} x_{n_1 2}^{k_1} \dots x_{n_1 m}^{k_m} \\ x_{n_2 1}^{k_0} x_{n_2 2}^{k_1} \dots x_{n_2 m}^{k_m} \end{aligned} \quad (2.7)$$

Таким чином, при практичному застосуванні методів рефлексивного управління в економічних взаємодіях слід враховувати неоднозначність і мінливість рангу рефлексії стейкхолдера.

Оскільки відносини підприємства зі стейкхолдерами носять тривалий характер, методи формування рефлексивних впливів повинні бути орієнтовані на отримання високого ефекту в довгостроковій перспективі, а не на окремі акти управління. Такий підхід обмежує можливість використання існуючого апарату рефлексивного управління (як уже зазначалося, він орієнтований переважно на разові впливи). Але, з іншого боку, ці ж обставини дають можливість підприємству застосовувати статистичні методи аналізу результатів. Інакше кажучи, стають допустимими окремі невдачі, якщо в результаті підприємство отримує позитивний ефект.

В процесі рефлексивних взаємодій підприємство накопичує певну базу даних про реакції стейкхолдера на впливи. З огляду на неоднозначність знань активного агента і неоднозначність реакцій пасивного агента, дану базу доцільно формувати у вигляді нечіткої множини, а для операцій з нею використовувати апарат нечіткої логіки.

Перш ніж сформулювати в нечіткому вигляді задачу визначення рангу рефлексії стейкхолдера, розглянемо основні поняття і принципи нечіткої логіки.

Нечітка логіка використовується в умовах неповної інформації про даний об'єкт, нечіткості або розмитості відомостей про нього. Нечіткий опис предметної області набагато ближче до природної мови і образу думок людини, ніж опис в термінах формальної логіки. Так, засобами нечіткої логіки можуть бути записані і використані для висновку такі відносини, як «можливо», «скоріше так, ніж ні», «іноді» і тому подібні. Це дозволяє ефективно використовувати даний інструментарій для опису предметної області та наповнення баз знань.

Математичний апарат нечіткої логіки дозволяє не тільки описувати такі елементи, але і чинити між ними операції, еквівалентні таким самим у класичній логіці, а також інтерпретувати результати з практичної точки зору. Основою нечіткої логіки є положення про те, що ступінь приналежності елемента до деякої множини може приймати значення не тільки «0», або «1», а й інші, в інтервалі  $[0..1]$ . При цьому будь-який об'єкт може одночасно належати до декількох множин. Так, людина у віці 35 років іншими людьми може сприйматися і як «молода» і як «середнього віку», що не піддається опису методами класичної логіки, але легко описується в термінах логіки нечіткої.

Методи нечіткої логіки ефективні в задачах прийняття багатокритеріальних рішень, обробки думок групи експертів. Вони знаходять застосування як в управлінні технічними процесами (в тому числі в побутових пристроях), так і в системах управління бізнес-процесами найвищого рівня, включаючи найбільші банківські консорціуми і промислові корпорації [371].

Розробка будь-якої системи з використанням апарату нечіткої логіки включає мінімум три обов'язкові процедури:

1. Фазифікація - визначення нечітких множин і правил переводу вихідних даних у нечіткі (включаючи визначення лінгвістичних змінних і функцій приналежності).

2. Рішення задачі в нечітких термінах - створення правил обробки

отриманих даних.

3. Дефазифікація - визначення правил переводу результатів рішення в чіткі величини, які можуть використовуватися в подальших процедурах.

Розглянемо поняття нечіткої множини.

Нехай  $x$  - деякий елемент універсальної множини  $E$ , а  $W$  - деяка властивість. Звичайна чітка підмножину  $A$ , елементи якої задовольняють властивості  $P$  можна визначити, як безліч впорядкованих пар  $(\mu_A(x), x)$ , де  $\mu_A(x)$  - характеристична функція, що приймає значення 1, якщо  $x$  задовольняє властивості  $W$ , і 0 - в іншому випадку.

Для спрощення запису чітких множин в них зазвичай показують тільки ті елементи, для яких  $\mu_A(x) = 1$ .

Нечітка підмножина відрізняється від звичайної тим, що для елементів  $x$  з  $E$  неможливо дати однозначну відповідь на питання: «задовольняє елемент властивості  $P$ , чи ні?», Але можна дати оцінку (ймовірнісну, статистичну, експертну і т.д.) ступеня відповідності елемента цій властивості. Ця оцінка  $\mu_A(x)$  носить назву «характеристична функція приналежності», або просто «функція приналежності».

Залежно від того, чи є множина нечітких значень безперервним, або дискретним, для його визначення можуть використовуватися відповідно прямі, або групові способи завдання функції приналежності.

Нехай  $x_n^k$  є доступною дією з  $X_n$  для агента  $n$ . Оскільки ранг рефлексії  $k$  є дискретним елементом, він буде заданий функцією  $h$  наступним чином:

$$h(x_n^k) = \{(\mu_{x_n^k}(0), 0), (\mu_{x_n^k}(1), 1), \dots, (\mu_{x_n^k}(k), k)\} \\ \mu_{x_n^k}(k) \in [0, 1] \quad (2.8)$$

Отже,  $\mu_{x_n^k}(0)$  відповідає нашій оцінці приналежності рефлексії стейкхолдера до нульового рангу,  $\mu_{x_n^k}(1)$  і  $\mu_{x_n^k}(k)$  відповідають першому і  $k$ -му рангу відповідно. При необхідності розглядати більш високі ранги рефлексії, нечітка множина може бути розширена відповідними елементами.

Розглянемо способи обчислення  $\mu_{x_n^k}(k)$ .

Нехай результати рефлексивного впливу  $n$  вимірюються нами за допомогою  $i$  кроків, що відповідають оцінці окремих дій стейкхолдера у контексті рангу його рефлексії:

$$x_{n1}^{k_0} x_{n2}^{k_1} \dots x_{ni}^{k_i}$$

Тоді

$$\mu_{x_{n(i+1)}^{k_{i+1}}}(k) = \frac{\sum_i \langle k_i == k \rangle}{i}, \quad (2.9)$$

де вираз  $\langle k_i == k \rangle$  являє собою операцію порівняння, з результатом,

представленим у термінах булевої алгебри:

$$\langle k_i == k \rangle := \begin{cases} 1; & k_i = k \\ 0; & k_i \neq k \end{cases} \quad (2.10)$$

Розглянемо приклад.

Нехай в результаті оцінки реакції стейкхолдера на рефлексивний вплив, отримано множину  $X$ , що складається з п'яти оцінок:

(10112)

Розрахуємо  $\mu_{x_{n6}^{k_6}}(k)$  для  $k = 0, 1, 2$ .

$$\begin{aligned} \mu_{x_{n6}^{k_6}}(0) &= \frac{1}{5} = 0.2; \\ \mu_{x_{n6}^{k_6}}(1) &= \frac{3}{5} = 0.6; \\ \mu_{x_{n6}^{k_6}}(2) &= \frac{1}{5} = 0.2. \end{aligned}$$

Таким чином, нечітка оцінка рангу рефлексії стейкхолдера за результатами даного впливу запишеться, як

$$h(x_{n6}^{k_6}) = \{(0.2, 0), (0.6, 1), (0.2, 2)\}. \quad (2.11)$$

Розглянемо максимальний рівень рефлексії  $k_{max}$  і мінімальний рівень рефлексії  $k_{min}$  для всіх дій  $n$  від 0 до  $i$ . Нехай  $\bar{k}$  буде  $\frac{k_{max} + k_{min}}{2}$ . Тоді можна визначити функцію ймовірності для дії при  $t = i + 1$ :

$$P^{\bar{k}}(x_{n(i+1)}^{k_{i+1}}) = \frac{\mu_{x_{n(i+1)}^{k_{i+1}}}^{(k_{max})} + \mu_{x_{n(i+1)}^{k_{i+1}}}^{(k_{min})}}{2}. \quad (2.12)$$

У нашому прикладі

$$P^1(x_{n6}^{k_6}) = \frac{\mu_{x_{n6}^{k_6}}^{(k_{max})} + \mu_{x_{n6}^{k_6}}^{(k_{min})}}{2} = \frac{0.6 + 0.2}{2} = 0.3. \quad (2.13)$$

Ця ймовірність називається ймовірністю перевищення рангу рефлексії при  $t = i + 1$ .

Оскільки з нечіткими числами можуть проводитися ті ж математичні дії, що і з звичайними, включаючи знаходження середньої, визначення тенденцій, побудову прогнозів, база таких оцінок дозволить істотно знизити невизначеність щодо рангу рефлексії стейкхолдера.

Після проведення всіх аналітичних процедур результат може бути

перетворений в звичайне число, шляхом згаданої вище процедури дефазифікації. Так, нечіткому числу з виразу (11) буде відповідати чітке число «1». Тобто, найбільш імовірним рангом рефлексії стейкхолдера в даному випадку є ранг «1», а відмінні від нього оцінки можуть бути наслідком помилок вимірювання, або інтерпретації.

Таким чином, зберігання оцінок реакції стейкхолдера у вигляді нечітких множин дозволяє врахувати висновок В.3 і дає можливості для подальшого аналізу закономірностей у зміні рангу рефлексії стейкхолдера в рамках висновків В.1 і В.2.

Ранг рефлексії впливає на рівень та масштаб КСВ, який приймає на себе керівництво підприємства, та робить його більш інклюзивним по відношенню до інтересів стейкхолдерів. Підвищення рангу рефлексії передбачає збільшення глибини та складності застосування рефлексивних впливів по відношенню до різних груп зацікавлених сторін на підставі інформації про їхні цілі, інтереси та можливості. Це призводить до зростання ефективності взаємодії між підприємством та стейкхолдерами та має наслідком підвищення рівня КСВ.

Практичне застосування нечіткого методу діагностики рангу рефлексії, який описано у роботі, можливо у всіх сферах, де усвідомлено, чи несвідомо використовується рефлексивне управління. Можна згадати політичні, соціальні, комерційні, ринкові взаємини. Загальним для них є те, що крім безпосереднього («математичного») результату, необхідно звертати увагу і на «іміджевий» результат, що власне і створює передумови для рефлексивного управління через вплив на суб'єктивну оцінку «іміджевої» компоненти.

Крім того, необхідним є дотримання наступних умов:

- можливість відстеження зворотного зв'язку (обумовлена необхідністю досить точного вивчення реакції на дії);
- інерційність процесів (знайдені закономірності повинні бути актуальними протягом деякого часу після їх виявлення);
- можливість отримання достатнього для роботи моделі кількості спостережень.

Таким чином, якщо розглядати в якості керованих тільки суб'єктів, пов'язаних з керуючим суб'єктом комерційними зв'язками, то сфера застосування запропонованих методів обмежиться ринками різних фінансових інструментів, а також ринками масових товарів з високим рівнем конкуренції.

Так, міжнародний валютний ринок FOREX, розглянутий з позицій рефлексивного управління, є типовим прикладом відносин з рангом рефлексії, що постійно змінюється, а здатність визначати актуальне значення цього рангу багато в чому визначає успіх на ринку.

Яскравим прикладом другого типу є ринок споживчої електроніки, де неперевершеним майстром рефлексивного управління ось уже багато років є компанія Apple.

Якщо ж в якості керованих суб'єктів розглядати всіх стейкхолдерів, то сфера застосування методів, що описуються, істотно розширюється. У неї потрапляють великі підприємства, які мають велику кількість співробітників, по відношенню до яких діагностика рангу рефлексії може здійснюватися для

визначення оптимальної системи мотивації. Також до цієї сфери можна буде віднести державні та громадські організації, яким діагностика рангу рефлексії дозволить удосконалити процес планування соціального розвитку.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**

### **3.1 Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю**

Виклики сучасного світу зумовлюють необхідність пошуку нових методів і підходів до управління відносинами з групами зацікавлених сторін через балансування їхніх інтересів з інтересами підприємств. Суттєва роль у соціально-економічних процесах відводиться рефлексивному компоненту взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування відповідних рефлексивних впливів щодо управління відносинами зі стейкхолдерами сприяє оптимізації управлінських рішень та підвищенню рівня КСВ підприємств.

Незважаючи на наявність великої кількості досліджень широкого галузевого діапазону щодо проблематики рефлексивного управління, не достатньо дослідженою залишається проблема застосування рефлексивного управління як інструменту регулювання відносин зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ.

Важливим завданням на сьогодні є науково-теоретичне обґрунтування концепції стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ з урахуванням рефлексивного підходу.

Рефлексивне управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ здійснюється шляхом застосування інструментів рефлексивного впливу. Арсенал рефлексивного управління досить широкий та варіюється у залежності від різних факторів: глибини, складності рефлексії, кількості суб'єктів впливу, цілей та напрямків взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Правильний вибір інструментарію рефлексивного управління прямо впливає на ефективність застосування рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ.

У підрозділі 2.3 розглядається категорія «ранг рефлексії», яка відображає глибину рефлексії суб'єкта рефлексивної взаємодії по відношенню до об'єкта. Поняття рангу рефлексії може бути покладено в основу визначення типів рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ.

Науковці виділяють різні підходи до визначення рівнів соціально відповідального управління КСВ.

Різні рівні відповідальності розглядаються як стадії процесу управління КСВ та сталим розвитком. У процесі просування по стадіях, вони, як правило, перестають розглядати соціально-екологічні проблеми як перешкоду для бізнесу, стають більш чутливими до інтересів зацікавлених сторін та все більше прагнуть до вирішення завдань сталого розвитку [162].

Поширення та визнання серед науковців та практиків отримала піраміда КСВ А. Керролла [35], яка візуально відображає ієрархію обов'язків соціально відповідального підприємства та переходить від економічної та правової до

більш соціально орієнтованої етичної та філантропічної відповідальності (рис. 3.1).

Інфраструктура КСВ побудована на основі економічно обґрунтованого та сталого бізнесу, тому економічна відповідальність покладена в основу піраміди і є фундаментальною вимогою в бізнесі. На другому рівні ієрархії розміщено правову відповідальність, яка полягає у дотриманні законів та нормативних актів, передбачених суспільством, як основних правил, на ґрунті яких має діяти бізнес у громадянському суспільстві. У рамках правової відповідальності розглядаються такі напрямки КСВ, як зайнятість, конкуренція, охорона здоров'я та безпека. Перехід до наступного рівня відповідальності відображає очікування щодо етичної поведінки підприємств. Бізнес виходить за рамки правових зобов'язань і діє відповідно до розуміння того, що є правильним, справедливим, і уникає або мінімізує шкоду для всіх зацікавлених сторін, з якими він взаємодіє. Як правило, на цьому рівні вибудовуються стосунки з постачальниками та працівниками підприємства. Нарешті, очікується, що бізнес буде хорошим корпоративним громадянином, тобто повертатиме і надаватиме фінансові, матеріальні та людські ресурси громадам, частиною яких він є. Дотримання цього неписаного зводу вимог виводить підприємство на найвищий філантропічний рівень відповідальності, який пов'язують з благодійними проектами та волонтерством.

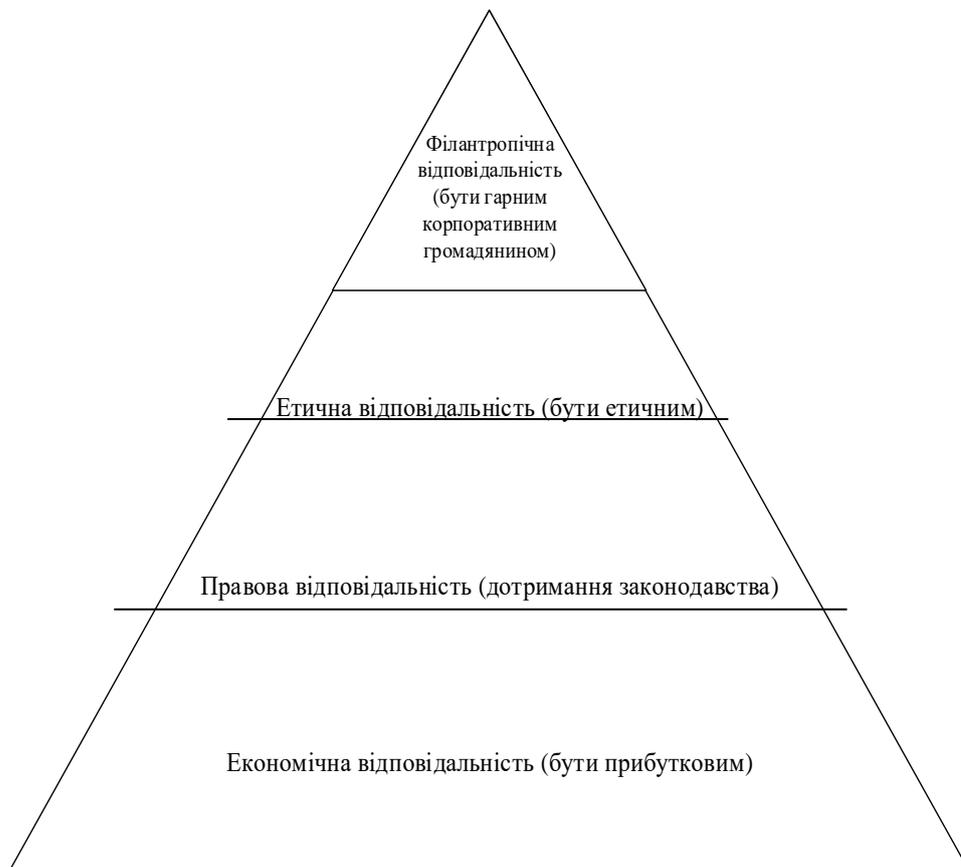


Рисунок 3.1 – Піраміда КСВ А. Керролла [35]

У роботі С. Задека [257] розглядається п'ять етапів організаційного навчання компанії, які вона проходить на шляху розвитку КСВ: захисний, сумісний, управлінський, стратегічний та цивільний етапи. Як і А. Керол [33, 35], Задек вважає, що кожна фірма повинна пройти ці п'ять етапів, щоб досягти цивільної моделі. Указаним моделям пропонуємо поставити у відповідність типи рефлексивного управління КСВ, які варіюються в залежності від рівня відповідальності керівництва підприємства перед групами зацікавлених сторін, що визначається рангом рефлексії. Таким чином, перехід до кожного наступного рівня розвитку КСВ пов'язаний з підвищенням рангу та рівня складності рефлексії підприємства по відношенню до інтересів різних груп стейкхолдерів.

Таким чином пропонуємо розглядати типи рефлексивного управління у системі КСВ у залежності від рангу та рівня складності рефлексії, якого дотримується керівництво підприємства (табл. 3.1).

Нульовому рангу рефлексії відповідає нерефлексивний, захисний тип управління КСВ. Застосування подібного типу управління КСВ є недалюбнобачним та дещо «екзотичним» у сучасних ринкових умовах господарювання. Воно передбачає повне відмовлення від критичного сприйняття менеджментом власних дій та рішень, що ставить під загрозу перспективи існування та розвитку підприємства.

Перший ранг рефлексії, який ототожнюють із авторефлексією, характеризує початковий тип рефлексивного управління КСВ. Застосування рефлексії першого рангу приводить до усвідомлення інтересів та цілей груп зацікавлених сторін, які впливають своїми діями та рішеннями на розвиток підприємства. Це переводить стосунки з релевантними групами стейкхолдерів у режим погодження та відповідає сумісному типу рефлексивного управління КСВ.

Усвідомлюючи важливість грамотного втручання у побудову образу підприємства в очах стейкхолдерів, менеджмент підприємства фактично упроваджує другий ранг рефлексії та переводить рефлексивне управління на якісно новий – управлінський рівень.

Ураховуючи факт існування обмеження максимально доцільного рангу рефлексії, вважаємо, що більш складні типи рефлексивного управління КСВ (стратегічний та цивільний) не передбачають подальшого підвищення рангу рефлексії та відповідають рефлексивним впливам другого рангу.

Розширення масштабів та складності впровадження рефлексивного управління, що забезпечує інтеграцію соціально відповідальних заходів у ключові бізнес стратегії, формує стратегічний тип рефлексивного управління КСВ.

Подальша інтеграція соціально відповідальних практик у галузевому розрізі, забезпечує формування цивільної стадії КСВ. Досягнення цивільного типу рефлексивного управління КСВ характеризує найвищу стадію впровадження інструментарію рефлексивного управління та є складним методологічним та практичним завданням.

Таблиця 3.1 – Залежність типу рефлексивного управління КСВ від рангу та рівня складності рефлексії

Тип рефлексивного управління КСВ	Ранг / рівень складності рефлексії	Характеристика
1	2	3
Захисний	Нульовий	Стикаючись із проблемами, які викликані невідповідністю сформованого образу підприємства реальному стану справ, менеджмент займає захисну позицію по відношенню до суб'єктів, що критикують його дії, відбиває атаки на репутацію у короткостроковій перспективі та відмовляється від соціальної відповідальності
Сумісний	Перший	Менеджмент компаній у мінімально необхідних межах впроваджує соціально відповідальні заходи, які враховують інтереси та побажання стейкхолдерів, переслідуючи мету зменшення економічних втрат та ризиків через стійку репутацію
Управлінський	Другий / Інтеграція КСВ практик на оперативному рівні управління	Керівництво впроваджує соціально відповідальні ділові практики в основні управлінські процеси на оперативному рівні, що сприяє досягненню економічного виграшу
Стратегічний	Другий / Інтеграція КСВ практик у ключові бізнес стратегії	Зміст управління полягає в узгодженні стратегії та процесу інновацій із соціальними запитами, що приводить до зростання конкурентних переваг та сприяє довготривалому успіху
Цивільний	Другий / інтеграція КСВ практик у галузевому розрізі	Підприємство визнає важливість лідерства у сфері КСВ та сприяє залученню інших фірм галузі до колективної співпраці у соціально відповідальній сфері. Такі дії пов'язані з виділенням конкурентів як стратегічної категорії стейкхолдерів.

Ця типологія може бути використана також для розуміння того, на якому етапі розвитку рефлексивного управління КСВ знаходиться підприємство.

Перераховані типи рефлексивного управління КСВ можуть відображати етапи на еволюційному шляху просування менеджменту підприємства до найвищого рівня складності рефлексії. У той же час існують підприємства, що перестрибують через фази рефлексивного управління КСВ, оскільки вони змушені реагувати на кризу, і підприємства, які впровадили другий рівень рефлексії та відповідний тип рефлексивного управління КСВ у своїй організаційній культурі з самого початку.

Вважаємо, що впровадження стратегічного типу рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ, що забезпечує інтеграцію КСВ практик у ключові бізнес та корпоративні стратегії, на теперішньому етапі соціально-економічного розвитку є достатнім для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання. Воно відкриває можливості щодо ефективного застосування ними інструментів рефлексивного управління з метою формування стратегічної конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку.

Рефлексивне управління відносинами зі стейкхолдерами спрямоване на вироблення рефлексивних впливів на групи зацікавлених сторін та їх представників, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії з ними у рамках системи КСВ.

Вибір та застосування релевантних рефлексивних впливів як інструментів реалізації КСВ забезпечує збалансування інтересів між підприємством та стейкхолдерами та дозволяє досягати поставлених цілей найоптимальнішим шляхом.

Запропоновану автором класифікацію рефлексивних впливів підприємства представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація рефлексивних впливів підприємства

Класифікаційна ознака	Види рефлексивних впливів
1. За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові
2. За метою дії	Оперативні, тактичні, стратегічні
3. За напрямом дії	Внутрішні, зовнішні
4. За кількістю учасників	Індивідуальні, групові
5. За вектором розгляду	Реактивні, проактивні
6. За рангом та складністю рефлексії	Захисні, сумісні, управлінські, стратегічні, цивільні

\* Розроблено автором

За тривалістю дії виділяють рефлексивні впливи двох видів: короткострокові (до 1 року) та довгострокові (більше 1 року). Дещо перетинається із указаною класифікацією ознака «за метою дії», згідно з якою рефлексивні впливи поділяють на оперативні, тактичні та стратегічні. Стратегічні впливи визначають напрямки розвитку для реалізації місії підприємства з охопленням його ключових елементів на термін більше 3-5 років. Тактичні впливи розробляються на термін 1-3 роки, забезпечують конкретні засоби реалізації стратегічних цілей та охоплюють частину ключових

елементів підприємства. Оперативні – пов'язані з вирішенням нагальних проблем сьогодення.

Найчастіше рефлексивне управління асоціюють із тактичним або оперативним інструментом впливу на стейкхолдерів, що зумовлює застосування відповідних управлінських рішень та дій короткострокового характеру. Наприклад, у відповідь на збільшення плинності кадрів на підприємстві, що спричинене переважно незадоволенням персоналу через відсутність кар'єрного і професійного розвитку і навчання, менеджмент впроваджує курси з підвищення кваліфікації і отримання нових знань за рахунок роботодавця, а також зростання мотиваційного пакету. Таке управлінське рішення, що відповідає рефлексії другого рангу, веде до підвищення лояльності персоналу та утримання працівників на робочих місцях.

Найбільший інтерес викликає впровадження рефлексивних впливів стратегічного характеру, які враховують при формуванні соціально відповідальних політик, проектів та програм, спрямованих на підтримку взаємодії та співпраці зі стейкхолдерами. Головною метою їх застосування є формування бажаного образу підприємства або об'єднання підприємств в очах різних груп зацікавлених сторін, спираючись на їхні потреби, інтенції та вплив зовнішнього середовища.

За напрямом виділяють внутрішні та зовнішні рефлексивні впливи. Внутрішні - спрямовані на удосконалення внутрішнього середовища підприємства для підвищення рівня задоволеності працівників, власників, менеджменту. Зовнішні впливи орієнтовані на пристосування до зовнішнього середовища через урахування інтересів таких груп стейкхолдерів: споживачі, постачальники, конкуренти, місцеве співтовариство, органи державної та місцевої влади та інші.

Суміщення двох класифікаційних ознак «за тривалістю дії» та «за напрямом дії» дозволяє охарактеризувати такі види рефлексивних впливів у сфері КСВ:

- зовнішні довгострокові: нефінансова звітність, соціальні інвестиції, зовнішні соціальні програми, соціально значущий маркетинг, карти стейкхолдерів;
- зовнішні короткострокові: благодійні пожертви, спонсорська допомога, гранти;
- внутрішні довгострокові: кодекси корпоративної етики, карти етики, програми соціального партнерства;
- внутрішні короткострокові: соціальний аудит, внутрішнє волонтерство, соціальні комунікації [320].

Часовий горизонт та масштаб застосування рефлексивних впливів розширюється із підвищенням рангу рефлексії суб'єкта управління.

За кількістю учасників, на яких спрямовані дії, виділяють індивідуальні та групові рефлексивні впливи. Груповий тип впливу більш складний, вимагає конструювання рішень, які забезпечують ідентифікацію пріоритетних груп стейкхолдерів та координацію їхніх інтересів для попередження розпилення ресурсів та підвищення ефективності управління.

За вектором розгляду виділимо реактивні та проактивні рефлексивні впливи. Реактивні дії орієнтовані на минуле та пов'язані з відмовою від виконання усіх типів КСВ або реалізацією мінімальних запитів від стейкхолдерів, що відповідають законодавчо встановленим вимогам. Проактивні рефлексивні впливи у сфері КСВ передбачають вимоги та очікування зацікавлених сторін, а також визначають цілі та реалізують дії, які виходять за межі того, що вимагають стейкхолдери [21].

Здійснення рефлексивного управління саме по собі має проактивний характер. Однак у моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами, коли суб'єкт управління знаходиться на нижніх рівнях рефлексії (нульовому, першому) або має ранг нижчий за відповідний в об'єкта управління, можна стверджувати про наявність реактивного типу рефлексивних впливів.

Класифікація рефлексивних впливів у залежності від рангу та ступеня складності рефлексії, яких дотримується керівництво підприємства, слідує з запропонованої вище типології рефлексивного управління (табл. 3.1) та включає в себе захисні, сумісні, управлінські, стратегічні та цивільні впливи.

Запропонована автором класифікація рефлексивних впливів у системі стратегічного управління КСВ дозволяє конкретизувати рефлексивні засоби взаємодії підприємства зі стейкхолдерами з метою вироблення та реалізації найбільш ефективних рішень.

Диференційовані за напрямком, метою, кількістю учасників та іншими ознаками рефлексивні впливи можуть бути застосовані з метою вироблення різних варіантів рефлексивної взаємодії.

У роботі Т. Таран та В. Шемаєва [405] запропоновані принципи поведінки в конфліктній ситуації, що сприяють проведенню процедури рефлексивного управління через здійснення операцій диз'юнкції або кон'юнкції між суб'єктами у процесі рефлексивної взаємодії. Так, у процесі прямої взаємодії із суб'єктом рекомендується дотримуватися толерантного стилю поведінки, виявляти готовність йти на компроміс, підтримуючи у партнера завищені уявлення про ситуацію, – це відповідає вибору операції диз'юнкції. У випадку розбіжності цілей та інтересів партнерів доцільно дотримуватися стратегії зміни цільових установок об'єкта рефлексивної взаємодії і маскування власних цілей, – це характеризує вибір операції кон'юнкції.

Серед основних категорій рефлексивної взаємодії американський військовий експерт К. Рейд виділив такі [204]:

- передача образу ситуації: надання опоненту помилкового або неповного зображення ситуації;
- створення цілі для опонента: поставити суперника в становище, в якому він повинен вибрати ціль на нашу користь (наприклад, провокувати опонента загрозою, на яку він повинен раціонально реагувати);
- формування цілі шляхом перенесення образу ситуації: симулюючи слабкість або створюючи хибну картину;
- передача образу власного сприйняття ситуації: забезпечення противника неправдивою інформацією або частинами істини, заснованої на власному сприйнятті ситуації;

- передача образу своєї цілі: фінт баскетболіста є класичним прикладом, коли ви змінюєте сприйняття противника, і він замислюється про те, що ви робите або збираєтеся робити;
- передача образу власної доктрини: надання помилкового уявлення про свої процедури і алгоритми для прийняття рішень;
- передача власного образу ситуації, щоб змусити противника вивести свою ціль: представляючи помилковий образ власного сприйняття ситуації з прийнятим додатковим рівнем ризику та ін.

На думку автора, у процесі рефлексивного управління відносинами із групами стейкхолдерів або їх представниками необхідно, у першу чергу, дотримуватися стратегії пошуку спільних інтересів із зацікавленими сторонами і їх гармонізації. Основою рефлексивної взаємодії у цьому випадку є підтримка завищених очікувань у свідомості стейкхолдерів щодо взаємодії з підприємством – суб'єктом впливу. У ситуації конфлікту інтересів та розбіжності цілей доцільно вдаватися до когнітивно-комунікативних актів рефлексивного впливу, спрямованих на реконструкцію образу об'єкта в індивідуальній і груповій свідомості у потрібному напрямку, що відповідає принципам рефлексивного управління.

Глобальний соціальний та екологічний тренд ставить нові виклики перед сучасними суб'єктами господарювання, змушуючи останніх шукати шляхи підвищення рівня ефективності управління процесами у сфері КСВ у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування пріоритетних цілей та завдань у системі стратегічного управління КСВ, визначення груп стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємство, механізму та напрямків впливу на них. Зазначені аспекти соціально відповідального управління можуть бути систематизовані та інтегровані у вигляді єдиної концепції стратегічного управління КСВ.

Незважаючи на наявні публікації у сфері рефлексивного управління, на сьогоднішній день відсутні дослідження, в яких були би об'єднані теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління КСВ з рефлексивним підходом до управління відносинами зі стейкхолдерами підприємств. Автором здійснено спробу представити цілісну наукову концепцію стратегічного управління КСВ, що ґрунтується на рефлексивному компоненті стейкхолдер-менеджменту.

На формування концепцій стратегічного управління чинять вплив багато факторів: характеристики зовнішнього середовища, рівень невизначеності процесів, вимоги з боку основних стейкхолдерів, рівень компетентності кадрів тощо. У роботі запропоновано нову концепцію стратегічного управління КСВ, що враховує вплив соціально-економічних тенденцій корпоративного розвитку та ґрунтується на використанні рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 3.2).

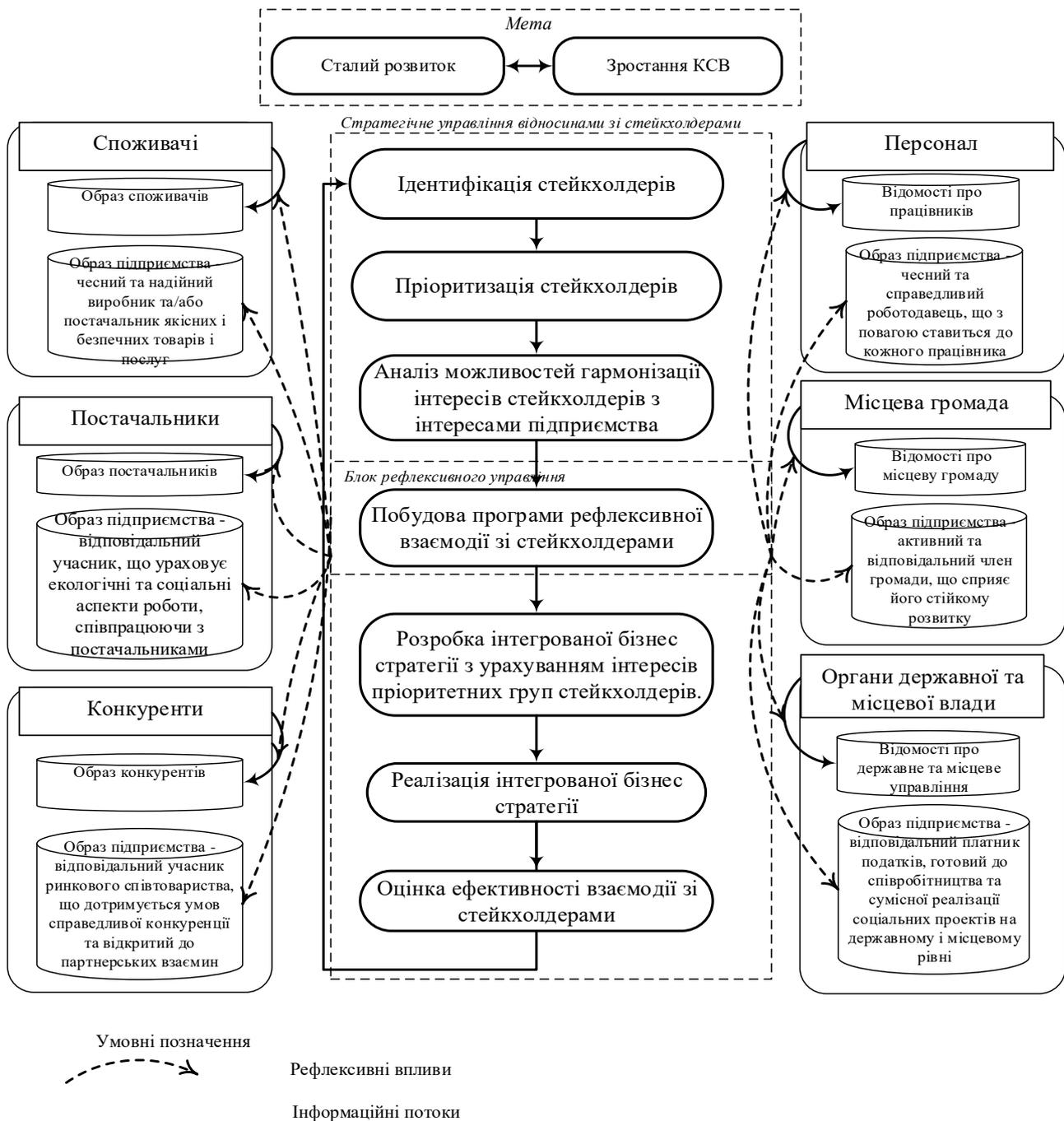


Рисунок 3.2 – Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Основними положеннями запропонованої концепції стратегічного управління КСВ виступають:

- інтеграція системи управління КСВ у загальну систему корпоративного управління;
- урахування різноманітних інтересів стейкхолдерів у процесі стратегічного управління КСВ;
- виділення пріоритетних (стратегічних) груп стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства у сфері КСВ у довгостроковій перспективі;

- балансування інтересів стратегічних груп стейкхолдерів;
- ефективний стейкхолдер-менеджмент, що забезпечує перетворення інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів у стратегічні цілі підприємства та виступає основою механізму стратегічного управління КСВ;
- впровадження рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у систему стратегічного управління КСВ.

Рефлексивний підхід, що використовується у процесі стратегічного управління КСВ, передбачає застосування методів рефлексивного управління у процесі взаємодії із групами зацікавлених сторін або їх представниками у стратегічній перспективі. Рефлексивне управління урахує фактори, що впливають на розвиток процесів та особистості, з метою побудови у свідомості стейкхолдера образу ситуації, вигідного для підприємства.

Реальний стан об'єкта та уявлення учасників рефлексивної взаємодії про нього (його образ або інформаційна модель) можуть суттєво відрізнитися. Важливе значення для формування концепції стратегічного управління КСВ на основі рефлексивного підходу має свідомий та цілеспрямований процес формування образу об'єкта у свідомості стейкхолдерів у потрібному напрямку шляхом передачі їм інформаційних підстав для прийняття рішень.

На практиці рефлексивне управління передбачає втручання у систему управління стейкхолдерів шляхом передачі їм інформації для вироблення вектору рішень, які є заздалегідь передбачуваними.

Рефлексивні впливи орієнтовані на передачу образу своєї цілі, власного сприйняття ситуації, формування цілей, методології, алгоритму прийняття рішень стейкхолдерами, які передбачено суб'єктом рефлексивної взаємодії. Інформація, що потрапляє до стейкхолдера в результаті рефлексивного вкидання, поступає до умовного інформаційного банку, який містить отримані раніше дані, власні уявлення та судження стейкхолдера про суттєві параметри, уявлення інших зацікавлених сторін тощо. Комплекс цих факторів, які взаємодіють між собою, формує інформаційне поле, що підштовхує стейкхолдера до прийняття рішень, передбачених підприємством - суб'єктом впливу.

Така взаємодія між підприємством та стейкхолдерами реалізується через механізм стратегічного управління КСВ, в основі якого лежить сукупність рефлексивних впливів.

Необхідно відзначити, що інформаційна взаємодія між сторонами може носити також нереліксивний (простий) характер. Проста інформаційна взаємодія має місце тоді, коли у процесі інформаційного впливу відсутні критерії рефлексивного управління, а саме: урахування образу мислення стейкхолдера та цілеспрямоване формування образу об'єкта у його свідомості з метою прийняття вигідного для підприємства рішення. Наприклад, для збільшення обсягів продажів та залучення нових споживачів підприємство може використовувати традиційні інструменти стимулювання попиту: заходи з підвищення якості продукції та послуг, зміни цінової політики, вихід на нові ринки збуту тощо. Натомість заходи рефлексивної взаємодії підприємства будуть пов'язані з інформаційним впливом на свідомість споживачів,

наприклад, формування унікальних ціннісних пропозицій, запровадження екологічного маркування товарів, організація екскурсій на підприємство-виробник, інформування про спрямування частини коштів від реалізації продукції та послуг на соціальні та екологічні ініціативи і т.д. Тобто рефлексивна взаємодія між сторонами ураховує психологічні аспекти прийняття ними рішень.

Головними цілями реалізації запропонованої концепції стратегічного управління КСВ є забезпечення сталого розвитку підприємства та зростання рівня його КСВ. Сталий розвиток пов'язаний із використанням екологічно відповідальних та ефективних оперативних практик, які зберігають ресурси, що мають вирішальне значення для довгострокового успіху в бізнесі. Концепція КСВ охоплює більш широкий перелік завдань, зокрема участь у житті місцевих громад, збільшення цінності для працівників та інших стейкхолдерів, що дає можливість примножувати економічні результати. Для цього принципи КСВ необхідно інтегрувати в основні цінності та бізнес-стратегії підприємства. Між забезпеченням сталого розвитку та соціально відповідальною діяльністю корпоративних суб'єктів існує тісний зв'язок, адже сталий розвиток може бути частиною програми у сфері КСВ. Досягнення цілей сталого розвитку через екологічні та соціальні складові безпосередньо впливає на зростання рівня КСВ, а удосконалення соціально відповідальних політик та практик, у свою чергу, є кроком на шляху до сталого розвитку.

Центральне місце у системі стратегічного управління КСВ посідають відносини зі стейкхолдерами як особами, які залежать від цілей підприємства і які, у свою чергу, впливають на підприємство. Стейкхолдери включають групи зацікавлених сторін або їх окремих представників, які мають інтерес до підприємства і можуть впливати на його місію та цілі. Формування взаємовигідного співробітництва із зацікавленими групами шляхом урахування їхніх потреб та інтересів у системі стратегічних цілей підприємства є передумовою успішної реалізації стратегії підприємства та досягнення довгострокового успіху.

Перелік стейкхолдерських груп та їхній склад неоднорідний, їхні потреби, інтереси та фактори мотивації диференціюються для різних підприємств.

На думку дослідників Г. Т. М. Хульт, Дж. А. Мена, О. С. Ферелл, Л. Ферелл [110] існує шість основних груп стейкхолдерів, від яких залежить виживання фірми і її подальший успіх. Вони включають клієнтів, співробітників, постачальників, акціонерів, регуляторів і місцеве співтовариство. На нашу думку, до основних груп стейкхолдерів, які суттєво впливають на результати діяльності переважної більшості підприємств, необхідно відносити: персонал, споживачів, постачальників, конкурентів, місцеву громаду, органи державної та місцевої влади тощо.

Важливим завданням корпоративного менеджменту у системі стратегічного управління КСВ, що сприяє досягненню означених стратегічних цілей, є формування позитивного образу підприємства у відносинах зі стейкхолдерами за допомогою рефлексивних впливів, зокрема:

1. Формування образу чесного та справедливого роботодавця, який з повагою ставиться до кожного співробітника. Вирішення цього завдання впливає на лояльність та мотивацію внутрішньої групи стейкхолдерів – працівників, сприяє залученню та утриманню найбільш талановитих та продуктивних кадрів. Лояльний персонал бере активну участь у формуванні та реалізації соціально відповідальних програм та ініціатив, що призводить до подальшого зростання рівня КСВ.

2. Створення образу підприємства як чесного та надійного виробника або постачальника якісних та безпечних товарів та послуг. Соціально відповідальні заходи у цьому напрямку безпосередньо впливають на розширення бази клієнтів, відкривають доступ на нові ринки, збільшують продажі та посилюють довгострокові конкурентні позиції підприємства. За таких умов споживачі залучаються до програм відповідального споживання, спільних заходів з захисту прав споживачів та підвищенню рівня їх обізнаності, стаючи партнерами з розвитку КСВ.

3. Формування образу підприємства як відповідального учасника ринкових відносин, що ураховує екологічні та соціальні аспекти роботи, співпрацюючи з постачальниками. Соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на категорію зовнішніх стейкхолдерів – партнерів та постачальників підприємства, створюють передумови для зростання обсягів продажів, зниження ризиків шляхом покращення управління якістю та безпекою продукції та відмови від співпраці з безвідповідальними партнерами. У свою чергу, це призводить до посилення партнерства у ланцюжку створення вартості, спільних проектів соціального інвестування, зростання рівня стійкості бізнесу та його КСВ.

4. Створення образу підприємства як відповідального учасника ринкового співтовариства, що дотримується умов справедливої конкуренції та відкритий до партнерських взаємин, спрямовано на співпрацю з групою зовнішніх стейкхолдерів – конкурентів. Запровадження колабораційних відносин з конкурентами замість відкрито антагоністичних може принести підприємству вигоди у вигляді спільної участі у розробці високотехнологічних товарів, створення мережі трансферу технологій, що сприятиме зміцненню та реалізації інноваційного потенціалу. Відкритість підприємства до широкого співробітництва, у тому числі у сфері КСВ, може підштовхнути його конкурентів до пропозицій створення стратегічних альянсів, спільної участі у різних об'єднаннях, що зміцнить довгострокові конкурентні позиції підприємства та підвищить рівень його КСВ.

5. Створення образу підприємства як активного та відповідального члена громади, що сприяє його стійкому розвитку, орієнтовано стейкхолдерську групу – місцеві громади. Позитивний образ підприємства у регіонах присутності є запорукою підвищення лояльності з боку місцевих громад, що, з одного боку, є постачальниками робочої сили, а з іншого, основними споживачами продукції та послуг підприємства. Співробітництво з місцевими громадами у сфері КСВ забезпечує активізацію інтересу громади до участі у розробці корпоративних програм соціального та екологічного інвестування,

програм розвитку територій та сприяння зайнятості, що з урахуванням лагу часу веде до підвищення рівня корпоративної стійкості та КСВ.

6. Для більшості учасників бізнес відносин, а особливо – великих суб'єктів господарювання, принципово важливим є формування образу підприємства як відповідального платника податків, готового до співробітництва та сумісної реалізації соціальних проектів на державному і місцевому рівні. Соціально відповідальний статус підприємства у цьому напрямку сприяє налагодженню прозорих ефективних відносин з представниками владних структур та зростанню репутації бізнесу. Органи влади на державному та місцевому рівнях можуть зайняти партнерську позицію по відношенню до соціально відповідальних дій та ініціатив підприємства та запрошувати його до активної участі у розробці та реалізації спільних взаємовигідних програм соціального партнерства або розвитку територій.

Управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ здійснюється через механізм стратегічного управління КСВ, елементи якого представлено у рамках концепції.

Комплекс дій, спрямованих на встановлення ефективних взаємовигідних відносин з групами зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі, відноситься до блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту. У рамках блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту виділено блок рефлексивного управління, що включає кроки, необхідні для побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.

Процес стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами включає такі етапи:

1. *Ідентифікація стейкхолдерів* згідно специфіки та умов діяльності суб'єкта при побудові ефективних та збалансованих відносин з ними у стратегічній перспективі. Цей етап розглядається як елемент стейкхолдерського аналізу в процесі управління КСВ. Без ідентифікації стейкхолдерів неможливо їх залучення до співпраці у напрямку КСВ політик та практик. Ідентифікація стейкхолдерів передбачає формування повного переліку груп зацікавлених сторін, що впливають на діяльність підприємства або самі є об'єктами такого впливу. Критерієм проведення ідентифікації стейкхолдерів є пошук відповідей на такі запитання:

- Які групи, організації, індивідууми зацікавлені у соціально відповідальній діяльності підприємства?

- Яку роль вони відіграють у соціально відповідальних ініціативах підприємства?

- Хто отримує вигоду від КСВ практик підприємства?

- Хто може негативно вплинути на діяльність суб'єкта господарювання у напрямку КСВ?

Проведення етапу ідентифікації стейкхолдерів базується на застосуванні методів експертних оцінок, зокрема методу мозкового штурму, через залучення консалтингових організацій, проведення громадських зборів тощо. Ураховуючи великий вплив фактору суб'єктивності у процесі експертного оцінювання,

доцільно застосовувати методики перевірки достовірності експертних оцінок на рівні корпоративного менеджменту.

На етапі ідентифікації стейкхолдерів попередньо проводять їх ранжування за різними критеріями: вплив, близькість, залежність, стратегічні наміри і т.д. Поширеним є поділ стейкхолдерів на первинних (безпосередньо зацікавлені у реалізації КСВ заходів) та вторинних (опосередковано відчують наслідки виконання або невиконання програми соціально відповідальних ініціатив). База даних ідентифікованих зацікавлених сторін може зберігатися у відповідному реєстрі.

*2. Пріоритизація стейкхолдерів* є логічним продовженням етапу ідентифікації зацікавлених сторін. Одночасна співпраця з усіма групами зацікавлених сторін, яких було виявлено на попередньому етапі управління відносинами зі стейкхолдерами, є витратним та неефективним заходом з економічної точки зору. Подальші дії у процесі стратегічного стейкхолдер-менеджменту пов'язані із проведенням процедури пріоритизації стейкхолдерів. Вона полягає у дезагрегації стейкхолдерів з метою визначення в їх складі пріоритетних (стратегічних) груп. Коректне проведення етапу пріоритизації забезпечує обґрунтування стратегічних цілей підприємства шляхом урахування інтересів і потреб груп зацікавлених сторін та їх окремих представників, які є критично важливими для розвитку суб'єкта господарювання.

Процес пріоритизації стейкхолдерів може відбуватися в декілька етапів. Початковий етап проведення процедури пріоритизації ґрунтується на використанні методів зіставлення та відображення зацікавлених сторін («stakeholder mapping») з побудовою карти або матриці груп зацікавлених сторін за різними ознаками. До таких ознак належать: влада, легітимність, терміновість, інтерес, надійність, довгостроковість, доброзичливість, схильність до партнерства тощо. Виділення пріоритетних груп стейкхолдерів дозволяє сфокусувати зусилля та ресурси підприємства на побудові довгострокових взаємовигідних стосунків з конкретними групами зацікавлених сторін у сфері КСВ, шукаючи компроміси щодо співпраці з іншими групами зацікавлених сторін, що мають нижчий рівень пріоритетності.

Автором у підрозділі 4.2 буде запропоновано матричний метод проведення пріоритизації стейкхолдерських груп як елементу стейкхолдер-менеджменту за допомогою застосування модифікованої матриці Менделоу з двома вісями (атрибутами) «можливості-інтерес», що дозволяє класифікувати стейкхолдерів за чотирма групами: стратегічні, потенційні, слабкі гравці та інші групи стейкхолдерів. До кожної означеної групи зацікавлених сторін доцільно застосовувати різні дії стратегічного характеру. Згідно запропонованого підходу група «стратегічних» стейкхолдерів є найбільш пріоритетною та має найвищий потенціал до співпраці. Реалізація цілі забезпечення довгострокової конкурентоспроможності можлива шляхом гармонізації інтересів підприємства з інтересами цієї групи суб'єктів.

Для підвищення рівня ефективності стейкхолдер-менеджменту необхідна подальша дезагрегація пріоритетних зацікавлених сторін із виділенням конкретних стейкхолдерів, ураховуючи їхню унікальність та особливості

кожного підприємства. На сьогодні методологічна база щодо дослідження рівня пріоритизації конкретних зацікавлених сторін, як необхідного етапу стейкхолдер-менеджменту, ще недостатньо розроблена. Автором у підрозділі 4.3 буде запропоновано комплексний метод оцінки рівня пріоритетності зовнішніх стейкхолдерів з категорії найближчого оточення за допомогою системи показників, що відображають рівень можливостей та інтересу, як атрибутивних характеристик рівня пріоритетності стейкхолдера.

3. Третій етап стейкхолдер-менеджменту включає *аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства*. Узгодження суперечливих інтересів є складним економічним завданням, вирішення якого пов'язано зі знанням про систему та структуру численних економічних інтересів стейкхолдерів. Узгодженню підлягають суперечливі інтереси внутрішніх та зовнішніх груп стейкхолдерів у процесі взаємодії останніх з підприємством та між собою. Цей процес відбувається шляхом часткового задоволення інтересів кожного зі стейкхолдерів. Процедура узгодження інтересів груп зацікавлених сторін включає такі кроки [363]:

- усвідомлення необхідності узгодження інтересів кожним учасником відносин;
- здійснення взаємних поступок, шляхом застосування конструктивних способів узгодження інтересів (колабораціонізму та компромісу);
- обрання одного або декількох способів узгодження інтересів, як конструктивних, так і деструктивних;
- реалізація обраного способу узгодження інтересів;
- перевірка результатів реалізації обраного способу узгодження інтересів.

У разі отримання позитивних результатів реалізації обраного способу узгодження інтересів указана процедура знову повторюється.

Гармонізація у часі і просторі інтересів різних груп зацікавлених сторін між собою та з підприємством є ідеальним способом їх узгодження, при якому кожен з учасників відносин не відмовляється від їх задоволення. Модель гармонізації інтересів стейкхолдерів є ідеальною, а, отже, часто теоретичною та недосяжною. Це змушує керівництво шукати інші способи узгодження суперечливих інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства, застосовуючи спеціальні методи та інструменти. У випадку розбіжностей інтересів та цілей великі можливості для використання як основи їх узгодження у системі КСВ надає інструментарій рефлексивної взаємодії.

4. Важливим етапом управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ є *побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами*, що базується на застосуванні методів рефлексивного управління. Процес рефлексивної взаємодії передбачає моделювання образу об'єкта у свідомості стейкхолдера та його процесу прийняття рішень.

У концепції стратегічного управління КСВ побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами формує окремий блок - рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами. Розглянемо його детальніше (рис. 3.3).

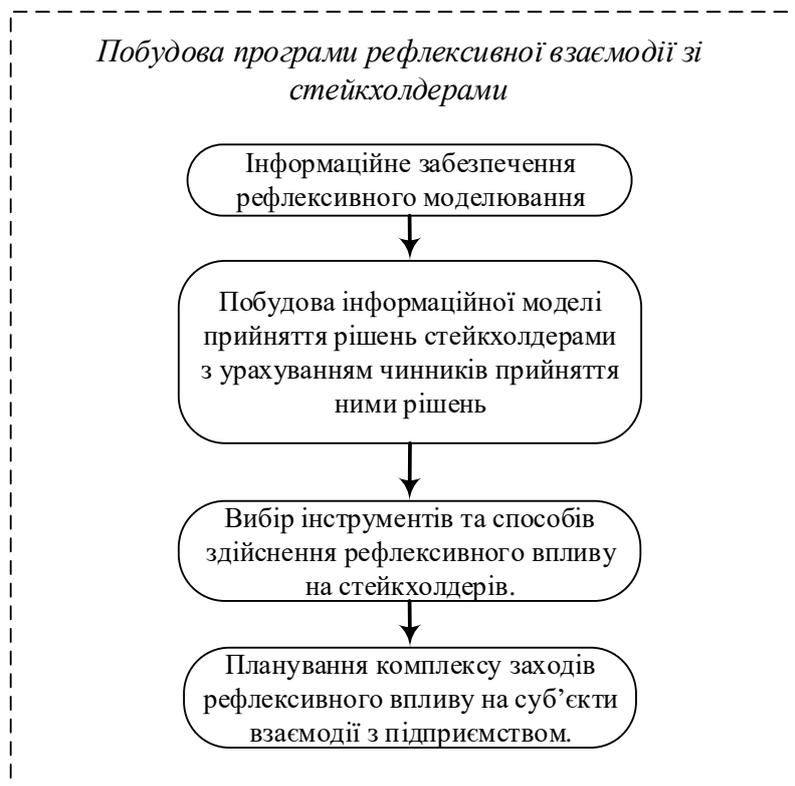


Рисунок 3.3 – Блок рефлексивного управління відносинами за стейкхолдерами

З рисунка видно, що процес побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, у свою чергу, передбачає ряд необхідних кроків:

#### 4.1 Інформаційне забезпечення рефлексивного моделювання.

Розрізняють ситуацію повної або неповної інформованості учасників рефлексивної взаємодії. Процес рефлексивного управління здійснюється через використання елементів інформаційної та стратегічної рефлексії, які відрізняються типом рефлексивної моделі прийняття рішень. Так, *інформаційна рефлексія* відображає процес і результат роздумів гравця про те, якими є значення невизначених параметрів, що про ці значення знають і думають його опоненти (інші гравці). При цьому власне «ігровий» компонент відсутній, оскільки ніяких рішень гравець не приймає.

*Стратегічна рефлексія* характеризує процес і результат роздумів агента про те, які принципи прийняття рішень використовують його опоненти (інші агенти) у рамках тієї поінформованості, яку він їм приписує в результаті інформаційної рефлексії [379, с. 23]. Інформаційна рефлексія викликана низьким рівнем поінформованості гравців, на відміну від стратегічної, яку використовують навіть в умовах повної інформованості учасників рефлексивної взаємодії. Таким чином, в умовах недостатньої (неповної) інформованості необхідно застосовувати як інформаційну, так і стратегічну рефлексію.

4.2 Побудова інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами – суб'єктами рефлексивної взаємодії з урахуванням чинників прийняття ними рішень.

Застосовуючи рефлексивне моделювання, необхідно закласти у модель змінні, які відповідають за вплив як раціональних, так і ірраціональних чинників прийняття управлінських рішень. У роботі [364] узагальнено комплекс чинників, які впливають на готовність до прийняття суб'єктами ринку рішень, потрібних підприємству. Зокрема, до них віднесено суб'єктивне уявлення про раціональність рішення, рівень тиску, який відчуває суб'єкт, власні інтенції та зобов'язання щодо прийняття рішення.

Комплекс суб'єктивних ірраціональних чинників, які зумовлені специфікою людської особистості та діють на підсвідомому рівні, ототожнюють з інтенціональними особливостями суб'єктів прийняття рішень. Ірраціональна природа виникнення інтенцій (намірів) значно ускладнює або робить неможливим процес їх формалізації та кількісної оцінки.

4.3 Вибір інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів.

Як зазначалося вище, вибір інструментів та способів рефлексивної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами у системі рефлексивного управління КСВ залежить від різноманітних чинників, зокрема напрямку, мети, кількості учасників, тривалості взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Урахування указаних чинників впливає на вибір суб'єктом рефлексивної взаємодії відповідних рефлексивних впливів, що можуть бути застосовані з метою вироблення та реалізації найбільш ефективних рішень.

4.4 Планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством.

Зафіксувати стратегічні напрями рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами доцільно у вигляді програми.

5. Розроблені заходи рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами необхідно покласти в основу *розробки бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів*.

У підрозділі 2.1 доведено доцільність формування інтегрованих корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням принципів КСВ. Інтеграція стратегічних елементів КСВ в корпоративну і бізнес стратегію відбувається шляхом формулювання місії і довгострокових цілей компанії з орієнтацією на задоволення потреб стратегічних груп стейкхолдерів. Етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на КСВ представлено на рис. 2.2. Впровадження стратегічних соціальних ініціатив у ключові бізнес процеси компанії є необхідним кроком у системі стратегічного управління КСВ, що сприяє реалізації потенціалу взаємодії з групами стейкхолдерів, зростанню рівня КСВ та досягненню цілей сталого розвитку.

Корпоративну (бізнес) стратегію, розроблену з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, необхідно задокументувати та призначити відповідальних за її реалізацію.

6. *Реалізація інтегрованої бізнес стратегії* передбачає впровадження довго- і короткострокових програм, політик і правил у сфері КСВ. У рамках реалізації інтегрованої бізнес стратегії зміст цілей та стратегій компанії необхідно довести до працівників та інших пріоритетних груп стейкхолдерів,

щоб залучити останніх до процесу виконання КСВ політик і програм. Впровадження заходів, які є частиною програм з розвитку КСВ, повинно відбуватися поетапно та супроводжуватися підведенням проміжних підсумків з кожного етапу.

На етапі реалізації стратегії діяльність менеджменту повинна бути спрямована на коригування цілей у зв'язку зі зміною запитів стейкхолдерів, стану зовнішнього та внутрішнього середовища, приведення наявних ресурсів у відповідність до стратегічних потреб, впровадження змін в організаційній структурі підприємств, як основи для забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та зростання рівня КСВ.

7. Завершальним етапом у моделі стейкхолдер-менеджменту є *оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами*.

Сформований образ об'єкта у свідомості стейкхолдера доцільно оцінювати за критеріями повноти та адекватності за допомогою експертних методів. Це дозволить встановити ступінь відповідності рефлексивних впливів та оцінити ефективність процесів рефлексивної взаємодії.

Загальним критерієм оцінки ефективності рефлексивних впливів щодо стейкхолдерів є досягнення економічних та соціальних цілей та завдань підприємства. Дослідити рівень ефективності взаємодії зі стейкхолдерами можна, відстежуючи динаміку зміни показників через використання загальних або спеціальних методологічних підходів до оцінки КСВ.

Важливим завершенням цього етапу є формування та оприлюднення звітності щодо ефективності взаємодії зі стейкхолдерами у рамках стратегії КСВ. Для складання звітності з КСВ рекомендується застосовувати міжнародні стандарти звітності, зокрема ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності», AccountAbility 1000 Series, Global Reporting Initiative Guidelines, Глобальний договір ООН тощо.

Серед основних результатів застосування запропонованої концепції стратегічного управління КСВ, що базується на рефлексивному підході у відносинах зі стейкхолдерами, можна виділити такі:

- підвищення рівня КСВ шляхом впровадження цінностей ключових груп стейкхолдерів у місію та бізнес стратегії підприємства, гармонізації відносин з ними у довгостроковій перспективі;
- сталий розвиток підприємства через нейтралізацію впливу дестабілізуючих факторів у стратегічній площині, активізацію економічної, соціальної й екологічної складових розвитку у зв'язку зі зростанням рівня соціальної відповідальності;
- підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами через формування програми рефлексивної взаємодії з ними, що ураховує як раціональні, так і ірраціональні чинники прийняття управлінських рішень суб'єктами взаємодії;
- зниження рівня невизначеності та ризику у процесі стратегічного управління шляхом урахування чинників впливу стратегічних груп зацікавлених сторін та побудови програм рефлексивної взаємодії з ними;

- формування і реалізація стосункового потенціалу завдяки усуненню бар'єрів між менеджментом та зацікавленими сторонами, взаємовигідній співпраці з пріоритетними групами стейкхолдерів та їх включенню у процеси прийняття стратегічних рішень;

- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства завдяки реалізації бізнес стратегій, інтегрованих з цілями КСВ, досягненню спільних зі стейкхолдерами стратегічних цілей;

- покращення ключових фінансово-економічних показників у стратегічній перспективі внаслідок імплементації інтегрованої бізнес стратегії, що призводить до вдосконалення внутрішніх процесів, зростання лояльності з боку споживачів та інших стейкхолдерів.

### **3.2 Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю**

З кожним роком концепція КСВ усе більше впроваджується у систему стратегічного управління багатьох корпоративних суб'єктів і стає її невід'ємною частиною. Рушійними силами процесу впровадження КСВ є вплив соціально відповідальної політики на конкурентоспроможність та імідж підприємства, покращення його фінансового стану, формування засад сталого розвитку, тиск з боку стейкхолдерів тощо.

Необхідно зазначити, що зараз кількість компаній, які поділяють ідею про важливість залучення стейкхолдерів у тісну взаємодію у сфері КСВ як чинник зростання конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу, поки не є переважною. Зважаючи на важливість концепції КСВ, в умовах глобальних викликів, зростання невизначеності, конкуренції на усіх рівнях питання щодо формування ефективного механізму стратегічного соціально відповідального управління залишається дискусійним.

Проблема щодо визначення принципів, методів та інших складових механізму стратегічного управління КСВ розглядається у працях науковців І. Ахновської, Д. Баюри, Т. Горохової, О. Грушної, В. Довбні, Т. Іванової, Є. Коваленко, Л. Кулешова, О. Лепіхова, І. Малик, Р. Мацьків, Д. Фролова, А. Шулімова та інших. Незважаючи на широкий діапазон існуючих досліджень, подальшого удосконалення потребують теоретико-методологічні засади впровадження КСВ у систему стратегічного управління корпоративних суб'єктів з урахуванням специфіки стейкхолдер-менеджменту та рефлексивного підходу до управління зацікавленими сторонами.

Рефлексивний підхід є відносно новим теоретико-методологічним підходом, який демонструє зростання ефективності в управлінні відносинами зі стейкхолдерами. Під ефективним управлінням відносинами зі стейкхолдерами розглядається забезпечення сталого розвитку бізнесу, що опосередковується системою проміжних цілей (завдань): сприяння інтеграції інтересів стейкхолдерів у систему корпоративного управління, формування і реалізації стосункового потенціалу, досягнення певного рівня КСВ, створення довгострокових конкурентних переваг.

Фундаментальними умовами забезпечення ефективного управління відносинами з групами зацікавлених сторін є визнання КСВ, виявлення стратегічних стейкхолдерів і взаємодія з ними шляхом гармонізації їхніх інтересів із пріоритетами компанії.

У роботі запропоновано авторський механізм стратегічного управління КСВ, що базується на рефлексивному підході до відносин зі стейкхолдерами та забезпечує впровадження відповідної концепції у систему стратегічного управління суб'єктів корпоративного типу.

Основне призначення механізму стратегічного управління КСВ полягає у забезпеченні зв'язку між цілями та завданнями, етапами, інструментами та принципами соціально відповідального управління. При обґрунтуванні складових механізму стратегічного управління КСВ необхідно більш детально розглянути його методологічні засади.

Методологічну основу стратегічного управління КСВ можна представити у вигляді схеми (рис. 3.4), що відображає зв'язок теоретико-методологічного, інструментального, методичного та організаційно-практичного рівнів.

Теоретико-методологічний рівень стратегічного управління КСВ представлений рефлексивним підходом, методологією економіко-математичного моделювання, теорією прийняття рішень, таксономією, колабораційним, стосунковим та системним підходами.

Рефлексивний підхід є основою запропонованої концепції стратегічного управління КСВ. Особливістю рефлексивного підходу є урахування комплексу суб'єктивних ірраціональних чинників, які зумовлені специфікою людської особистості та діють на підсвідомому рівні, на процес прийняття управлінських рішень суб'єктами рефлексивного впливу. Рефлексивний підхід визначає методи рефлексивного управління, що застосовуються для побудови інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами та вибору способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів у системі стейкхолдер-менеджменту.

Системний підхід формує системне бачення стратегічного управління та передбачає системне вирішення завдань, що стоять перед підприємством у сфері КСВ. Відповідно до системного підходу, стратегічне управління КСВ складається з взаємопов'язаних підсистем (управління стейкхолдерами, управління ресурсами, управління соціальними інвестиціями тощо), кожна з яких впливає на функціонування системи та сприяє досягненню її стратегічних цілей. Системний підхід формує підґрунтя для застосування усіх методів інструментального рівня, що визначають методологію стратегічного управління КСВ.

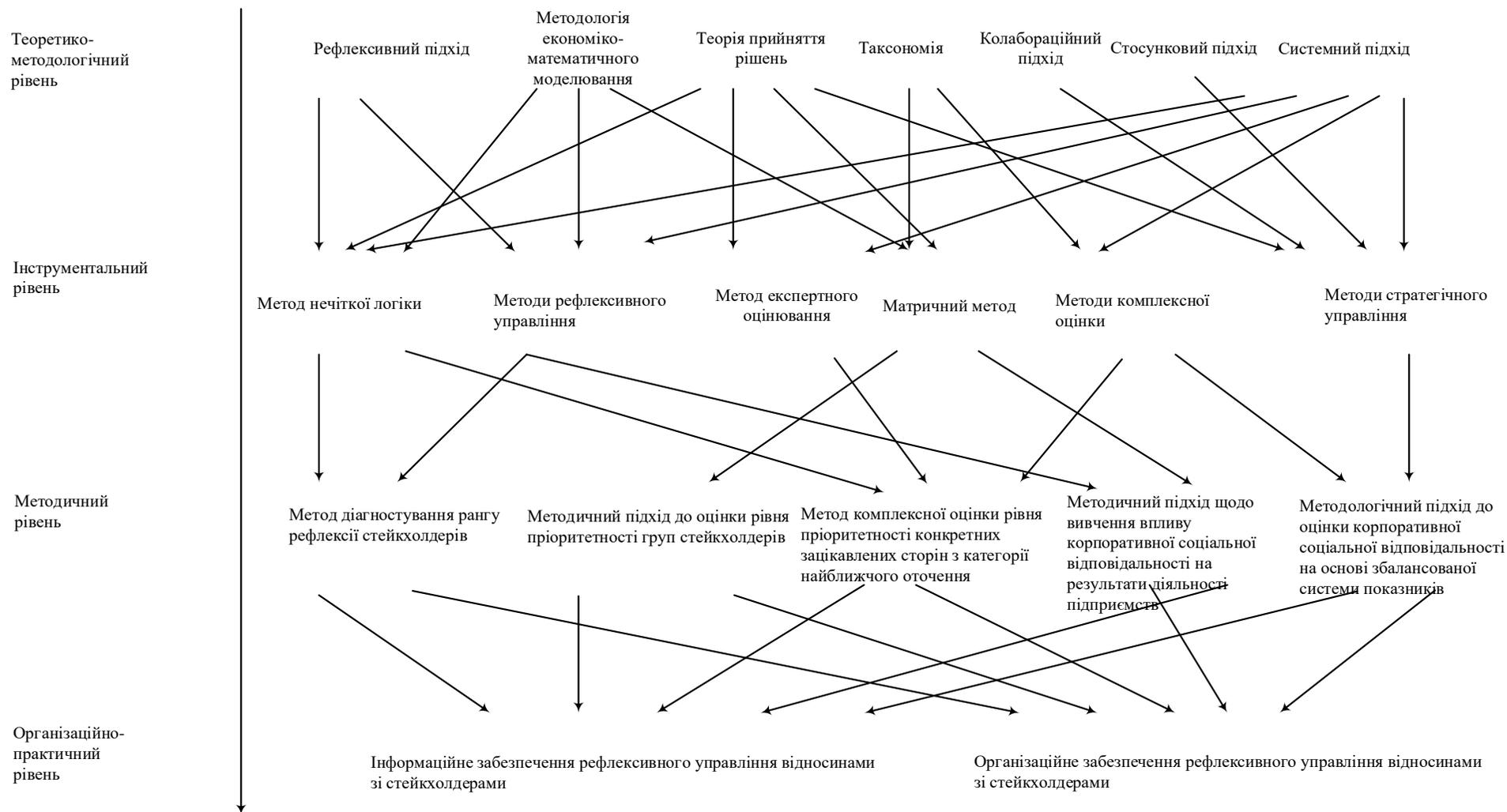


Рисунок 3.4 – Методологічна схема стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Концепція стратегічного управління КСВ, як будь-яка інша теорія управління, повинна ґрунтуватися на загальній теорії прийняття рішень. Остання представляє собою систему знань, що базується на методології математики, кібернетики, менеджменту, біології, психології та займається вивченням закономірностей розробки, прийняття та реалізації рішень. Теорія прийняття рішень використовується у процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо постановки стратегічних цілей та завдань, вибору стратегічних стейкхолдерів, методів рефлексивного впливу на них тощо.

Окреме місце серед теоретико-методологічних складових стратегічного управління КСВ посідає методологія економіко-математичного моделювання, що являє собою спосіб постановки, аналізу та вирішення економічних проблем через розробку та застосування математичних моделей. Комплекс економіко-математичних моделей у системі стратегічного управління КСВ може бути застосований до вирішення проблеми пріоритизації стейкхолдерів, обґрунтування способів рефлексивного впливу на стейкхолдерів та побудови програми рефлексивної взаємодії з ними. Впровадження методології економіко-математичного моделювання дозволяє відображати зв'язки між економічними процесами та суб'єктами та прогнозувати поведінку останніх.

Таксономія як «наука про принципи та способи класифікації складноорганізованих ієрархічних систем» [284]. Таксономічні методи можуть застосовуватися для вирішення завдання систематизації економічних об'єктів. Зокрема, у концепції стратегічного управління КСВ методи таксономії доцільно впроваджувати для коректного проведення процедури ідентифікації стейкхолдерів, з наступною оцінкою рівня пріоритетності конкретних зацікавлених сторін на основі системи показників. Збалансована система показників, що запропонована з метою оцінки рівня КСВ (підрозділ 5.2), також побудована із використанням методів таксономії.

У роботі буде запропоновано колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у системі стратегічного управління КСВ, що ґрунтується на взаємодії з групами зацікавлених сторін як частини бізнес стратегії підприємства (підрозділ 4.1). Колабораційний підхід передбачає балансування потреб і інтересів ключових стейкхолдерів, їхнє залучення у спільні корпоративні програми та проекти, ланцюги створення вартості, формування спільних з підприємством цілей та завдань. Розвиток колабораційних відносин з групами зацікавлених сторін дозволяє впливати на вектор та рівень інтенсивності їхніх інтересів та цінностей, у напрямку, який є вигідним для підприємства у стратегічному аспекті, та підвищувати ефективність застосування методів стратегічного управління.

Стосунковий підхід до управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ орієнтований на вилучення стосункових рент з міжфірмових взаємозв'язків зі стейкхолдерами, що призводить до збільшення доходів або зниження витрат суб'єктів взаємодії.

Стосунковий підхід формує підґрунтя для побудови ефективного стейкхолдер-менеджменту через сприяння інтеграції інтересів стейкхолдерів у систему корпоративного управління, формування і реалізацію потенціалу особливого роду – стосункового. Оцінка стосункового потенціалу (підрозділ 5.2) є частиною збалансованої системи показників, що використовується для оцінки рівня КСВ.

Інструментальний рівень забезпечує реалізацію механізму стратегічного управління КСВ за допомогою загальноприйнятних методів. До цих методів належать:

- метод експертного оцінювання, який використовується для формування вичерпного переліку стейкхолдерів, отримання одиничних оцінок рівня їх пріоритету на основі думки експертів, а також для визначення рівня значимості та оцінки окремих показників ефективності реалізації системи стратегічного управління КСВ;

- метод нечіткої логіки, що дозволяє перетворювати неточні та суб'єктивні експертні оцінки (описуються у вигляді лінгвістичних змінних, значеннями яких є нечіткі множини) на чіткі величини, які можна використовувати для прийняття подальших рішень. Метод нечіткої логіки запропоновано використовувати для вирішення завдання діагностування рангу рефлексії стейкхолдерів у блоці рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ (підрозділ 2.3), пріоритизації окремих стейкхолдерів як елементу стейкхолдер-менеджменту (підрозділ 4.3);

- методи рефлексивного управління як основа побудови інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами – суб'єктами рефлексивної взаємодії, обґрунтування способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів, планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством;

- матричний метод економіко-математичного моделювання використовують для порівняльної оцінки параметрів системи за декількома критеріями. У механізмі стратегічного управління КСВ матричний метод рекомендується до застосування для проведення процедури первинної пріоритизації груп стейкхолдерів (підрозділ 4.2), для вивчення впливу КСВ на результати діяльності підприємств (підрозділ 1.2);

- методи комплексної оцінки як основа формування інтегрального параметра шляхом синтезування різних методів кількісного та якісного оцінювання та визначення динаміки його зміни щодо бази порівняння. Методи комплексної оцінки можна використовувати для отримання інтегральних оцінок рівня пріоритетності окремих стейкхолдерів у системі стейкхолдер-менеджменту та як підґрунтя впровадження збалансованої системи показників для оцінки рівня КСВ (підрозділ 5.2);

- методи стратегічного управління, які надають інструментарій, що дозволяє ефективно проводити стратегічний аналіз, передбачати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та впливати на них з метою

досягнення стратегічних цілей. Вибір інструментів стратегічного управління залежить від стратегічних пріоритетів підприємств, а ефективність їх застосування змінюється з часом. До найбільш поширених та популярних методів стратегічного управління відносять стратегічне планування, збалансовану систему показників. Саме ці методи рекомендується застосовувати як основу стратегічного управління КСВ.

Методичний рівень стратегічного управління КСВ представлений комплексом розроблених автором методів і методичних підходів, які доцільно використовувати на різних етапах формування та реалізації інтегрованої з цілями та принципами КСВ бізнес стратегії:

- методичні підходи до оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів та комплексної оцінки рівня пріоритетності конкретних стейкхолдерів з категорії найближчого оточення забезпечують коректне проведення процедури пріоритизації зацікавлених сторін у системі стейкхолдер-менеджменту;

- метод діагностування рангу рефлексії стейкхолдерів рекомендовано застосовувати у процесі вибору інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на них, що є частиною етапу побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами;

- методичний підхід щодо вивчення впливу КСВ на результати діяльності підприємств, що дозволяє диференціювати масштаби впливу практик КСВ на результати роботи підприємств та ідентифікувати різні напрямки їх впливу, доцільно використовувати на етапі планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством з наступною розробкою інтегрованої бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів;

- методичний підхід до оцінки КСВ на основі збалансованої системи показників сприяє процесам інтеграції стратегічного соціально відповідального управління у загальну систему стратегічного управління підприємством. Отже, цей методичний підхід рекомендується застосовувати на етапі розробки інтегрованої бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, її реалізації та оцінки ефективності взаємодії зі стейкхолдерами як завершального етапу циклу стратегічного управління КСВ.

Організаційно-практичний рівень стратегічного управління КСВ представлений підсистемами інформаційного та організаційного забезпечення рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами.

Механізм стратегічного управління КСВ представляє систематизований порядок дій, що має сприяти досягненню цілей стратегічного соціально відповідального управління. Запропонований автором механізм стратегічного управління КСВ представлений на рис. 3.5.

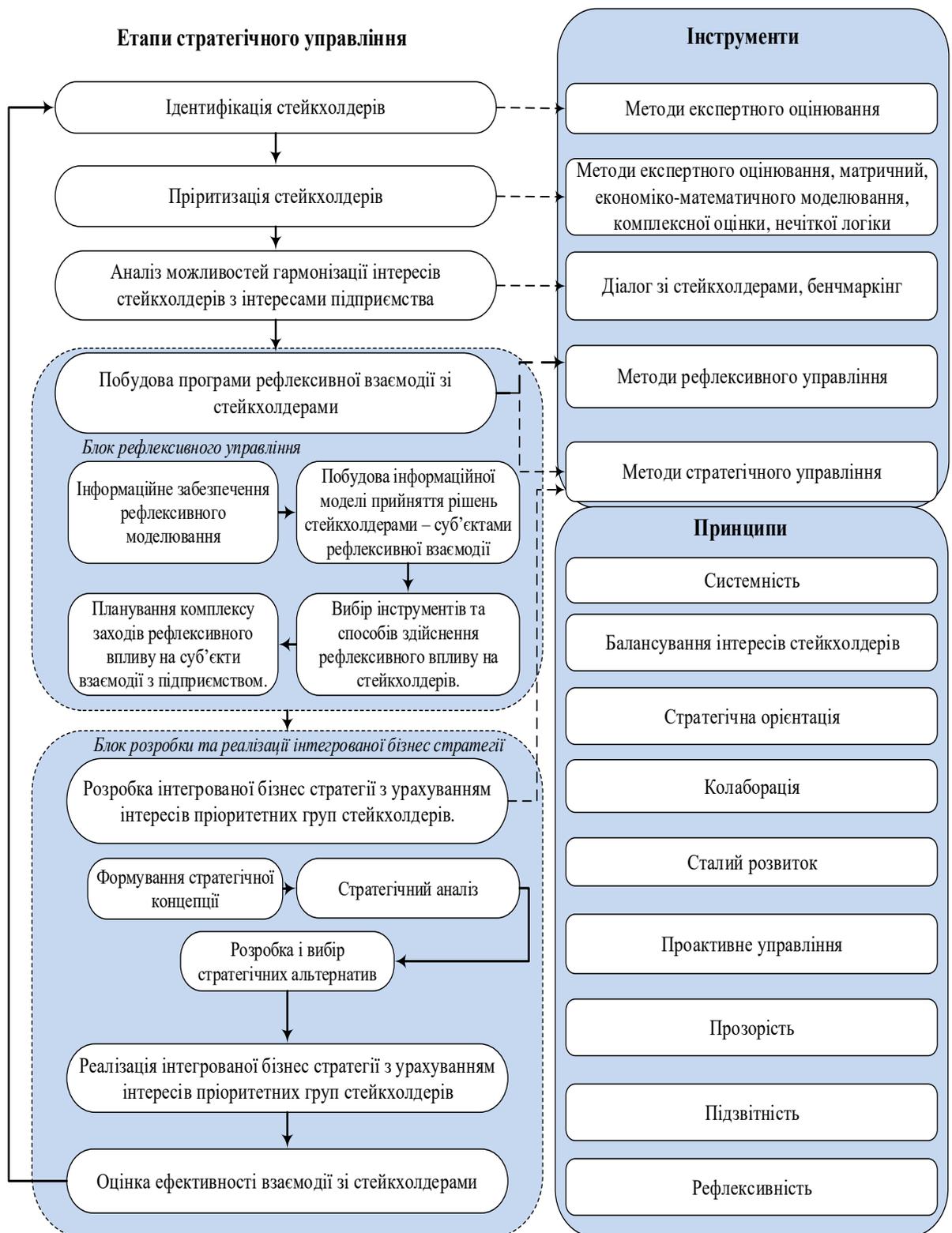


Рисунок 3.5 – Механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Кожному етапу стратегічного управління КСВ можна поставити у відповідність загальноприйнятні інструменти, що забезпечують реалізацію механізму стратегічного управління КСВ:

- ідентифікація стейкхолдерів відбувається головним чином шляхом застосування методів експертного оцінювання, які дозволяють визначати

групи впливу на підприємство та проводити їх первинну систематизацію за певними ознаками (напрямок, частота впливу тощо);

- для проведення процедури пріоритизації стейкхолдерів запропоновано застосування широкого переліку методів (експертного оцінювання, матричний, економіко-математичного моделювання, комплексної оцінки, нечіткої логіки), впровадження яких у комплексі у процес стейкхолдер-менеджменту дозволяє визначити ключові групи зацікавлених сторін та розрахувати рівень пріоритетності окремих стейкхолдерів у їхньому складі;

- етап аналізу можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства реалізують шляхом застосування методів бенчмаркінгу, проведенню діалогу зі стейкхолдерами із впровадженням отриманих результатів у систему стейкхолдер-менеджменту;

- у блоці рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами програму рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами будують завдяки використанню методів рефлексивного та стратегічного управління;

- у блоці розробки та реалізації бізнес стратегії, інтегрованої з цілями та принципами КСВ та побудованої з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, основними інструментами управління є методи стратегічного управління, зокрема стратегічне планування та збалансована система показників.

У механізмі стратегічного управління КСВ закладено основні принципи ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами. Розглянемо їх детальніше.

1. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це обумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна сили і вектора відносин з однією з сторін може привести до зміни взаємозв'язків з іншою.

2. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою і найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямках діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного досягнення цілей підприємства. На думку Р.Е. Фрімана, управління зацікавленими сторонами - це нескінченне завдання балансування і інтеграції численних взаємозв'язків і численних цілей [82].

3. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці і реалізації стратегій, що базуються на їх цінностях і довгострокових цілях.

4. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин з зацікавленими особами, спрямованих на досягнення загальних цілей, що є важливим етапом реалізації КСВ. Серед інструментів колаборації зі

стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливих контракти, стратегічні альянси та ін.

5. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.

6. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер-менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, в рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміну параметрів для реалізації стосункового потенціалу.

7. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії у нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості і підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Крім прямого призначення - інформування стейкхолдерів про стан КСВ нефінансова (соціальна) звітність служить інструментом активної взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених осіб, дозволяючи знизити негативне навантаження на компанію і запропонувати варіанти плідної співпраці.

8. Принцип рефлексивності, що лежить в основі стейкхолдер-менеджменту, ураховує психологічні аспекти прийняття рішень стейкхолдерами. Він орієнтований на вироблення рефлексивних впливів з боку підприємства - суб'єкта рефлексивного управління шляхом передачі образу своєї цілі, власного сприйняття ситуації, що сприяє побудові у свідомості стейкхолдера образу ситуації, вигідного для підприємства, та опосередковано впливає на вироблення цілей та алгоритм прийняття рішень зацікавленими сторонами.

Реалізація механізму стратегічного управління КСВ відбувається в економічному та інституціональному середовищі під впливом різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру.

Отже, запропонований механізм стратегічного управління КСВ містить оптимальну комбінацію між етапами, інструментами та принципами соціально відповідального управління. Виконання певного набору дій у рамках механізму стратегічного управління КСВ сприяє реалізації стратегії КСВ, підвищенню рівня ефективності взаємодії зі стейкхолдерами за рахунок моделювання їхньої поведінки у напрямку, що є вигідним для підприємства, а також зниженню ризиків протидії соціально відповідальним заходам з боку різних груп зацікавлених сторін.

### 3.3 Організаційне забезпечення рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами

Забезпечення сталого розвитку, отримання підприємством довгострокових конкурентних переваг, які характеризують досягнення цілей КСВ у довгостроковій перспективі, пов'язані із визнанням та встановленням зв'язку КСВ із корпоративною або бізнес стратегією. У процесі впровадження принципів КСВ у корпоративну стратегію важливу роль відіграє його організаційна складова. Побудова системи стратегічного управління КСВ вимагає відповідного організаційного забезпечення з урахуванням особливостей механізму стратегічного управління КСВ, який визнано за основу.

Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «організаційне забезпечення» представлено у роботах Т.О. Колодізевої [350], Г.В. Островерхової [382], О.Є. Попова [395], С.А. Цимбалюк [419] та інших дослідників. Теоретико-методологічні аспекти організаційного забезпечення управління соціальною відповідальною діяльністю підприємств розглядаються у працях таких науковців: І.О. Ахновська, Д.О. Баюра, Т.М. Гнатєва, Т.В. Іванова, В.В. Кужель, О.Ю. Лепіхова, Р. Мацьків, С.В. Філіпова, В.В. Ярова та інші. Формування організаційно-управлінських структур підприємств та об'єднань з урахуванням рефлексивного компоненту управління відносинами з окремими групами стейкхолдерів висвітлено у роботах М.В. Мальчик, Є.О. Устінова, В.В. Шукатко тощо. Незважаючи на існуючий науковий доробок, додаткового дослідження потребують питання розробки організаційного забезпечення рефлексивного управління відносинами з широким колом стейкхолдерів у системі стратегічного управління КСВ.

На сьогодні у системі знань відсутній єдиний підхід до визначення поняття «організаційне забезпечення». Передусім організаційне забезпечення спрямовано на побудову або зміну організаційних структур управління, розподіл функцій управління та визначення каналів взаємозв'язку між елементами цих структур. Крім структурного аспекту організаційне забезпечення включає також нормативний та процесний. Нормативний полягає у формуванні сукупності документів, у тому числі методик виконання робіт, регламенту взаємодії між окремими суб'єктами управління, процедур управління, посадових інструкцій, наказів, положень, шаблонів оформлення документів, які описують та встановлюють організаційну структуру, регламентують взаємодію органів управління та виконавців з технічними засобами. Процесний аспект характеризує вживання організаційних заходів з метою ефективної реалізації прийнятих управлінських рішень у конкретних умовах.

Г.В. Островерхова пропонує комплексний структурно-процесний підхід, відповідно до якого організаційне забезпечення визначається як «комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального

протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі» [382].

Ще один підхід, який також можна застосувати до визначення категорії «організаційне забезпечення» - ресурсний, він відображає комбінування та використання організаційних ресурсів у системі управління. Організаційні ресурси характеризують розподіл влади на підприємстві, порядок його внутрішніх та зовнішніх зв'язків зі стейкхолдерами.

Спираючись на структурно-ресурсний підхід, у даній роботі пропонується розглядати організаційне забезпечення як систему організаційних заходів і засобів, які сприяють нормальному функціонуванню процесів, реалізації планів та програм, досягненню поставлених цілей через використання організаційних ресурсів та побудову ефективної організаційної структури системи.

Організаційна структура управління КСВ представляє собою внутрішньосистемний порядок, що відображає склад, підпорядкованість та взаємодію підрозділів апарату управління, які відповідають за реалізацію системи управління КСВ, розподіл функціональних обов'язків між ними.

Організаційна структура системи управління КСВ залежить від впливу багатьох чинників, зокрема: масштабів та специфіки бізнесу, організаційно-правової форми, приналежності до інтегрованих корпоративних структур, ступеня формалізації організаційних відносин, ступеня централізації або децентралізації функцій менеджменту, орієнтації на конкретні групи зацікавлених сторін тощо. Важливим завданням менеджменту у сфері КСВ є формування оптимальної організаційної структури управління КСВ з урахуванням указаних чинників.

При розробці структури необхідно орієнтуватися на пріоритетні групи стейкхолдерів та враховувати їхні інтереси при формуванні стратегічних цілей та завдань, визначенні способу взаємодії з ними. Вимоги щодо урахування запитів ключових груп зацікавлених сторін, балансування і інтеграції їх численних інтересів у систему стратегічного управління у відповідності до ресурсної бази підприємства визначають принцип гнучкості організаційної структури системи управління КСВ.

Формування системи управління КСВ потребує серйозних організаційних змін, що ведуть до побудови нової системи взаємодії зі стейкхолдерами, перерозподілу компетенцій та функцій управління між підрозділами і виконавцями на всіх рівнях.

Згідно з результатами опитування Центру розвитку КСВ в Україні [399, с. 27] у більшості вітчизняних компаній розробкою та впровадженням програм або заходів із КСВ займається безпосередньо керівництво (75%), начальники бізнес-напрямів, заступники директорів (11%), спеціальний співробітник якогось відділу, який відповідає за соціальну відповідальність

(5%), відділ/департамент з соціальної відповідальності (2%), інші варіанти (10%).

Отже, розробка та інтеграція заходів у сфері КСВ у корпоративну стратегію залишається прерогативою вищого суб'єкту корпоративного управління. З ініціативи та під керівництвом топ-менеджменту розробляється та закріплюється у відповідних документах стратегія КСВ (або окремі стратегічні проекти), відбувається контроль за її впровадженням у практику господарювання.

Розглянемо більш детально варіанти впровадження стратегічних соціально відповідальних рішень у практику діяльності корпоративних суб'єктів.

Організаційне забезпечення щодо реалізації стратегічних рішень з КСВ найчастіше припадає на функціональні підрозділи, які уже існують на підприємстві. Серед таких підрозділів домінують відділ з управління персоналом, відділ зв'язків з громадськістю, маркетинговий відділ тощо. Установлення відповідальності конкретних функціональних підрозділів за впровадження стратегічних програм у сфері КСВ підтверджує орієнтацію підприємств на побудову відносин із пріоритетними групами стейкхолдерів – персоналом, споживачами, місцевими громадами і т.д.

Також поширеною є ситуація, коли реалізацією окремих програм або проектів з КСВ займаються усі підрозділи у рамках свого функціонального призначення. На думку Т.М. Гнат'євої [285], вибір підрозділу, який відповідає за реалізацію стратегію у галузі КСВ, у більшості випадків не залежить від проголошеної мети реалізації стратегії. Це свідчить про відсутність чіткої орієнтації на вирішення конкретних стратегічних завдань у сфері КСВ та переважання функціонального підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами підприємства.

В організаційно-управлінській структурі деяких підприємств передбачено наявність окремих спеціально створених підрозділів, що відповідають за реалізацію соціально відповідальних політик і практик, зокрема відділу з екології та охорони навколишнього середовища, відділу соціального розвитку, або міжфункціональних робочих (проектних) груп, що займаються координацією діяльності інших підрозділів з питань взаємодії зі стейкхолдерами. Функціонування цих департаментів або робочих груп підтверджує впровадження системного підходу до управління КСВ у практику діяльності корпоративних суб'єктів та закріплення його стратегічного фокусу.

Результати дослідження Центру розвитку КСВ в Україні свідчать про необхідність застосування різних організаційних інновацій, пов'язаних із впровадженням системи стратегічного управління КСВ у практику вітчизняних суб'єктів господарювання та підвищенням її ефективності. Як показано вище, зміни в організаційній структурі корпоративних суб'єктів можуть бути зумовлені створенням спеціальних підрозділів, проектних груп з питань реалізації політики соціальної відповідальності, впровадженням

посади заступника директора або віце-президента з КСВ. Виділення осіб, відповідальних за корпоративні програми та проекти у сфері стейкхолдер-менеджменту, є важливим чинником успішної імплементації системи стратегічного управління КСВ.

У роботі Р. Мацьків [369] запропоновано створення робочої групи з представників основних підрозділів підприємства і менеджерів, відповідальних за підготовку й реалізацію стратегії КСВ та надання нефінансової звітності. У процесі роботи групи також пропонується запрошувати зовнішніх експертів (переважно з органів управління місцевою громадою) з метою отримання об'єктивних даних, що використовуються для розробки стратегії КСВ. У випадку приналежності підприємства до вертикально інтегрованих структур доцільним є створення координаційного комітету, що керує діяльністю робочих груп підприємств, які входять до складу об'єднання. Важливим завданням на етапі формування робочої групи є розподіл функцій та повноважень між учасниками робочої групи щодо їх ролі у підготовці та реалізації стратегії КСВ, організація і проведення їх навчання для ознайомлення з міжнародними стандартами та досвідом інших підприємств у сфері КСВ.

Такий підхід до формування організаційної структури управління КСВ дає змогу залучати менеджерів, що мають досвід та реальні повноваження у сфері стратегічного управління, та працівників-членів робочої групи, обізнаних щодо специфіки роботи підприємства та можливих проблем на етапі реалізації стратегічних програм.

Схожий підхід до побудови організаційної структури стратегічного управління КСВ відображено у роботі С.В. Філіпової [415]. Дослідниця запропонувала створення Комітету з соціальної політики або посади менеджера з КСВ, уповноважених ухвалювати стратегічні рішення у сфері соціально відповідальної діяльності. При цьому обов'язки з розробки пропозицій для Комітету або менеджера з КСВ покладаються на робочу групу, яка створюється зі складу працівників підрозділів, задіяних у процесах стратегічного управління підприємством. Робоча група займається підготовкою стратегічних пропозицій у сфері КСВ з оформленням їх у вигляді соціального розділу стратегії КСВ, аналізом інформації від стейкхолдерів, розробкою варіантів програм соціальної відповідальності, підготовкою звітів про їх виконання тощо. Також передбачено виділення у корпоративній структурі організації-фасілітатора, відповідального за взаємодію зі стейкхолдерами підприємства.

На нашу думку, дискусійним моментом щодо застосування подібного варіанта організаційно-управлінської структури КСВ є виокремлення організації-фасілітатора як суб'єкта, що займається проведенням діалогів зі стейкхолдерами. У роботі автора [415] відсутні пояснення щодо того, за якими критеріями обирається ця організація, чи інтегрована вона до складу корпоративної структури тощо.

У статті Ю.М. Бурлакової [277] виділено чотири організаційних моделі управління КСВ: захисна, адаптаційна, стратегічна та просоціально активна. Для кожної з указаних моделей характерні особливості впровадження структурної ланки КСВ. Зокрема, характерною рисою захисної організаційної моделі є відсутність спеціалізованого відділу КСВ. У рамках адаптаційної моделі функції управління разовими заходами соціально відповідальної політики виконує посадова особа, у стратегічній моделі – непрофільна, але суміжна за напрямками КСВ ланка організаційної структури або начальники бізнес-напрямків. Просоціально активна організаційна модель передбачає створення спеціальних відділів або посад з управління КСВ. Отже, у своєму дослідженні Ю.М. Бурлакова фокусує увагу переважно на загальній характеристиці організаційних моделей управління КСВ, не розкриваючи питання щодо особливостей побудови структурного підрозділу з КСВ, що вводиться до складу організаційно-управлінських структур КСВ у рамках стратегічної та просоціально активної моделей як найдосконаліших.

Проаналізувавши можливі варіанти формування організаційної структури управління КСВ, для ефективної реалізації системи стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю вважаємо доцільним запропонувати таку модель.

На вищому рівні управління пропонується ввести посаду заступника генерального директора з питань КСВ, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору. Посадові обов'язки заступника з питань КСВ залежать від розміру, потреб та місії підприємства. Ця посадова особа вносить культуру корпоративної стійкості на підприємство та контролює його соціальну відповідальність. Відповідальність керівника полягає в тому, щоб заздалегідь визначити соціальні та екологічні ризики чи можливості, які можуть бути невідповідними в найближчій перспективі, але будуть такими в середньо- та довгостроковій перспективі - і потім поставити їх перед відповідними організаційними органами, які приймають рішення. Фіксуючи цінну інформацію про соціальні та екологічні проблеми, що виникають, заступник директора з КСВ розміщує ці питання в контексті та пов'язує їх з бізнесом, і таким чином робить їх доступними та актуальними для топ-менеджменту. Отже, головна сфера відповідальності керівника на цій посаді полягає у розробці та впровадженні стратегічних рішень у галузі КСВ, контролі за реалізацією соціально відповідальних цілей підприємства.

В організаційно-управлінську структуру великих підприємств або їх об'єднань на рівні функціональних підрозділів доцільно ввести новий підрозділ – департамент з КСВ. Внутрішня структура підрозділу визначається особливостями прийнятого механізму стратегічного управління КСВ та відповідною концепцією.

Ефективна організація процесу стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю корпоративного суб'єкта формує передумови для реалізації його механізму управління КСВ. Одним з етапів стратегічного

управління КСВ, який передбачено у запропонованому механізмі (підрозділ 3.3), є побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами. Наявність блоку рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами підприємства визначає специфіку побудови його організаційно-управлінської структури.

У складі департаменту з КСВ передбачено створення таких відділів:

- проектно-аналітичний;
- рефлексивного управління;
- комунікаційний.

Департамент з КСВ, що створюється, повинен виконувати такі функції:

- моніторинг даних про запити, потреби та поведінку стейкхолдерів;
- формування рефлексивних впливів по відношенню до внутрішніх стейкхолдерів підприємства;
- формування рефлексивних впливів по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів підприємства;
- підготовка проектів стратегічних соціально відповідальних програм та заходів;
- впровадження програм та заходів у сфері КСВ у відносини зі стейкхолдерами підприємства.

На рис. 3.6 представлена запропонована структура департаменту з КСВ та її взаємозв'язки зі стейкхолдерами та основними функціональними службами підприємства.

Розглянемо детальніше виконання основних функцій управління департаментом з КСВ з урахуванням його внутрішньої структури.

Проектно-аналітичний відділ у складі департаменту КСВ повинен займатися збором інформації про динаміку параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою проведення аналізу стейкхолдерів. Діагностика стейкхолдерів передбачає встановлення їхніх потреб та цілей, рівня їх інтересу, можливостей від взаємодії з ними та загроз у випадку відмови від співпраці. У результаті аналізу складають базу даних ідентифікованих зацікавлених сторін та проводять процедуру їх пріоритизації. Також завданням проектно-аналітичного відділу є підготовка нефінансової звітності, екологічна та нефінансова перевірка контрагентів (“due diligence”), контроль за реалізацією стратегічних рішень, що конкретизуються у формі програм з КСВ, та аналіз їхньої ефективності.

Відділ рефлексивного управління на основі отриманої інформації проводить рефлексивне моделювання, підготовку та обґрунтування варіантів рефлексивних впливів на стейкхолдерів, що оформлюється у вигляді програми гармонізації відносин зі стейкхолдерами. Склад заходів у рамках програми гармонізації відносин зі стейкхолдерами повинен відповідати основній корпоративній (бізнес) стратегії суб'єкта господарювання, для чого необхідно узгодження із керівником департаменту стратегічного розвитку. Потім програма соціально відповідальних заходів, що містить рефлексивні

впливи на стейкхолдерів, подається до затвердження заступнику генерального директора з питань КСВ.

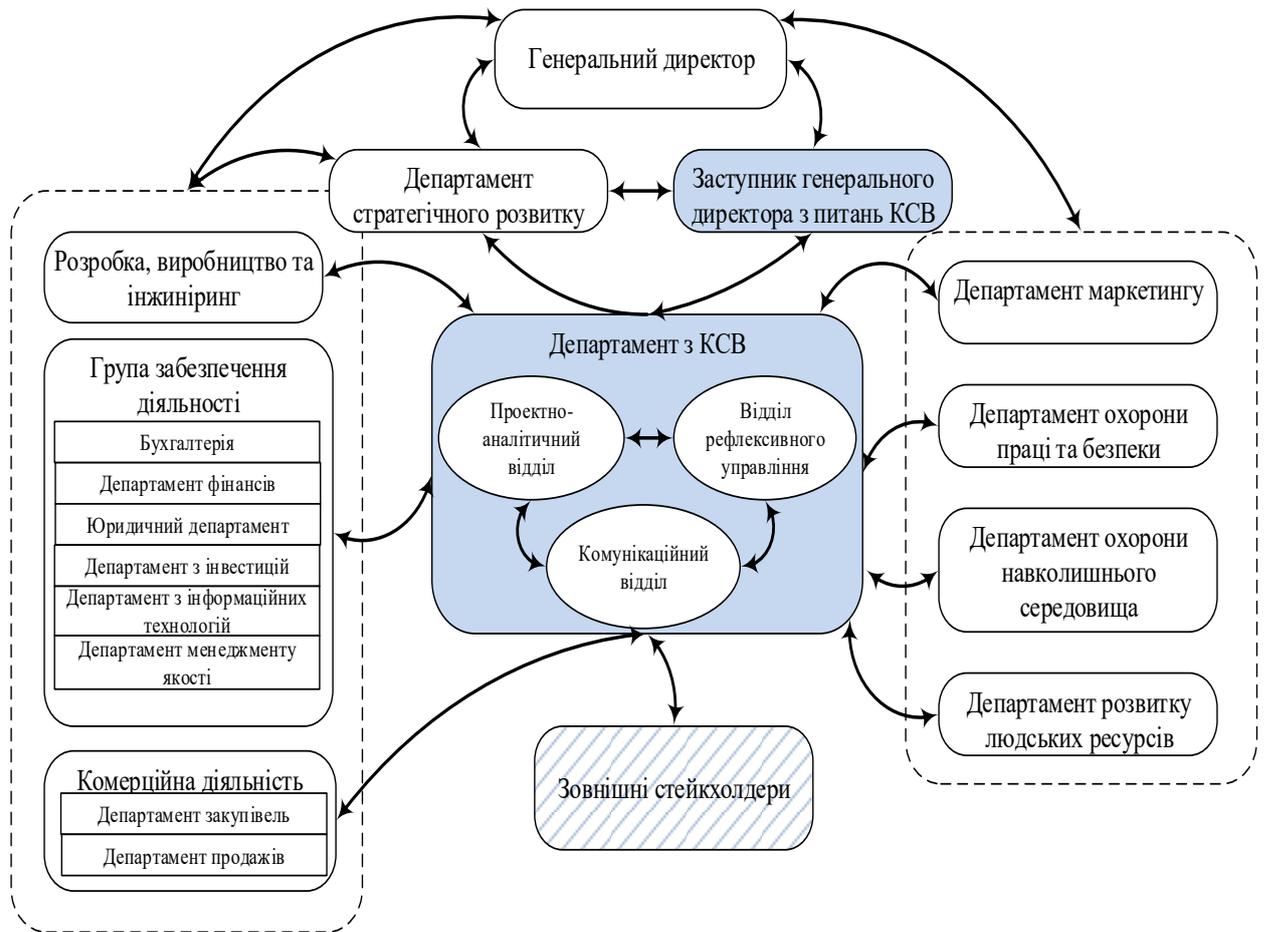


Рисунок 3.6 – Схема інформаційних взаємозв'язків Департаменту з КСВ з основними структурами у рамках організаційно-управлінської структури підприємства

Призначенням комунікаційного відділу є організація впровадження програми соціально відповідальних заходів у відносини з групами зацікавлених сторін та їх окремими представниками, що відбувається у співпраці з іншими структурними підрозділами підприємства, а також отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Працівники відділу можуть використовувати внутрішні комунікації для посилення політики соціальної відповідальності підприємства. Звернення до громадськості з метою повідомлення про прихильність підприємства до соціальної відповідальності відбувається за допомогою інструментів PR та маркетингу. Наявність комунікаційного відділу у рамках департаменту з КСВ замінює собою потребу у функціонуванні окремого департаменту зі зв'язків з громадськістю (PR) чи підрозділу зі зв'язків з інвесторами (IR).

Департамент з КСВ повинен співпрацювати з іншими функціональними сферами для досягнення необхідних поліпшень соціальних та екологічних показників. У процесі підготовки, обґрунтування та реалізації

управлінських рішень відділи департаменту з КСВ найбільш інтенсивно взаємодіють з такими структурними підрозділами підприємства:

- департамент маркетингу – проводить моніторинг ринку з метою збору даних про цільові групи споживачів, конкурентів, ключові ринкові тенденції, драйвери ринку. Інформація про цінності, потреби споживачів, моделі здійснення ними покупок, особливості сприйняття бренду тощо необхідна для рефлексивного моделювання реакції споживачів на соціально відповідальні заходи та вироблення варіантів управлінських рішень. Комунікаційний відділ департаменту з КСВ разом із департаментом маркетингу впроваджує програми гармонізації відносин зі споживачами та програми кооперації з конкурентами підприємства.

- департамент охорони праці та безпеки – забезпечує співпрацю у питаннях запобігання негативного впливу виробничих факторів на здоров'я працівників (виробничий травматизм, професійні захворювання), контролю за дотриманням вимог трудового законодавства у сфері охорони праці та безпеки життєдіяльності, розробці внутрішніх норм робочої безпеки, впровадженні сертифікованих систем управління безпекою.

- департамент охорони навколишнього середовища – надає інформацію про вплив діяльності підприємства на довкілля і здоров'я людей (у тому числі обсяги викидів та відходів), можливі заходи щодо попередження негативного екологічного впливу, впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту. Працівники департаментів з КСВ та охорони навколишнього середовища проводять сумісні зустрічі та обговорення з представниками місцевих громад щодо впровадження екологічних ініціатив, які забезпечують досягнення найкращих показників.

- департамент управління людськими ресурсами – надає інформацію про умови праці, методи відбору, навчання, підвищення продуктивності працівників, які встановлено на підприємстві, для рефлексивного моделювання їхньої поведінки та розробки варіантів рефлексивних впливів по відношенню до них. Результати рефлексивного моделювання враховуються департаментом управління людськими ресурсами при розробці та реалізації корпоративних програм соціального захисту, навчання і розвитку, систем мотивації і винагороди, підвищення лояльності людських ресурсів, зміцнення бренду роботодавця.

- департамент стратегічного розвитку – наявність цього підрозділу в організаційно-управлінській структурі корпоративного суб'єкта залежить від приналежності останнього до об'єднання підприємств. Зокрема, у випадку входження підприємства до складу вертикальних інтегрованих структур питання розробки та реалізації стратегічних рішень переміщуються на рівень корпоративного управління групою підприємств. До функціональних обов'язків працівників департаменту стратегічного розвитку (стратегічного планування або менеджменту) входить визначення моделі стратегічного менеджменту, розробка корпоративної або бізнес стратегії, деталізація стратегічних планів та забезпечення зв'язку з оперативним плануванням,

реалізація стратегії, інформування про неї, аналіз та коректування стратегічних показників. Також важливим напрямком роботи у рамках стратегічного менеджменту є координування стратегії з внутрішніми підрозділами та зовнішніми партнерами. Департамент з КСВ на основі моніторингу даних про запити та потреби стейкхолдерів готує проекти стратегічних соціально відповідальних програм та заходів, тому функцію узгодження стратегічних планів підприємства із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами доцільно перекласти на працівників цього структурного підрозділу. Але для забезпечення ефективності стратегічного управління КСВ соціально відповідальні ініціативи повинні бути системно інтегровані у корпоративну (бізнес) стратегію суб'єкта, що вимагає узгодження стратегічних рішень, підготовлених департаментом з КСВ, з керівником департаменту стратегічного розвитку.

Запропонована структура департаменту з КСВ, до складу якої входять проектно-аналітичний, комунікаційний відділ та відділ рефлексивного управління, разом з існуючими функціональними структурними підрозділами підприємства забезпечують реалізацію функції стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках КСВ. На початковому етапі формування організаційного забезпечення стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю можливо спрощення структури департаменту з КСВ шляхом об'єднання окремих відділів у його складі або часткової передачі функцій відділів існуючим функціональним підрозділам корпоративного суб'єкта, наприклад службі маркетингу, розвитку людських ресурсів, відділу зі зв'язків з громадськістю тощо. Однак таке спрощення призводить до зниження загального рівня ефективності управлінських рішень у сфері стратегічного управління КСВ, тому у подальшому рекомендується впровадження повноцінної структури департаменту з КСВ, яку було запропоновано вище.

Таким чином, запропонована модель організаційного забезпечення стратегічного управління КСВ сприяє ефективному прийняттю, реалізації, координації управлінських рішень на основі рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

Для обґрунтування вимог до чисельності та кваліфікаційного рівня працівників окремих відділів у складі департаменту з КСВ, прогнозування ступеня їх завантаження, визначення структури інформаційних потоків, що супроводжують процеси функціонування департаменту, необхідно інформаційне моделювання процесів стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ.

### **3.4 Інформаційне забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю**

Сучасний етап розвитку бізнес відносин потребує розгляду суб'єктів господарювання у динамічному взаємозв'язку з мережею стейкхолдерських груп. Сталий розвиток підприємств у цих умовах залежить від ефективності системи управління соціально відповідальною діяльністю у цілому та інформаційної системи управління зокрема. Остання визначає швидкість та якість роботи функціональних підрозділів підприємств, сприяє мобілізації усіх необхідних ресурсів. Саме тому актуальним завданням є формування сучасного інформаційного забезпечення, яке б сприяло реалізації стратегічного соціально відповідального підходу до управління підприємствами.

Практична реалізація механізму стратегічного управління КСВ на підприємстві передбачає необхідність його формалізації з метою формування інформаційної системи, що пов'язано з побудовою відповідної інформаційної моделі.

Інформаційне моделювання економічних процесів, яке спрямоване на формування інформаційної системи, дає можливість встановити перелік завдань, які необхідно поставити перед кожним функціональним підрозділом, визначити його ресурсні потреби, структуру інформаційних потоків, що забезпечують процес його функціонування. З цією метою використовують декілька методів, в основі яких лежить структурно-, об'єктно-орієнтований і процесно-орієнтований підходи до моделювання [424].

Структурно-орієнтований підхід – це такий підхід дослідження ієрархічних систем, який передбачає їх декомпозицію на рівні абстракції з певним числом елементів на кожному рівні та встановлення зв'язків між ними. Особливістю методології структурного підходу є декомпозиція (вирішення складних задач шляхом їх розбивки на комплекс менших завдань), ієрархічне впорядкування елементів системи у деревовидні структури, графічна ілюстрація функцій, що виконуються системою, та взаємозв'язків між елементами. За методами та засобами функціонального моделювання у структурному аналізі виділяють такі найпоширеніші моделі (діаграми): SADT (Structured Analysis and Design Technique) – моделі й відповідні функціональні діаграми; DFD (Data Flow Diagrams) – діаграми потоків даних; ERD (Entity-Relationship Diagrams) – діаграми «сутність-зв'язок»; STD (State Transition Diagrams) – діаграми переходів станів [364, 420, 424].

Для опису процесу реалізації механізму стратегічного управління КСВ доцільно використовувати методологію структурного (функціонального) моделювання SADT (IDEF0). Її використання дозволяє отримати цілісну картину реалізації механізму стратегічного управління соціально

відповідальною діяльністю підприємства з урахуванням рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту.

В основі методології IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling – Function Modeling) лежить функціональне моделювання і графічний опис бізнес-процесів. У рамках моделі IDEF0 система, що досліджується, постає у вигляді ієрархічно взаємопов'язаних функцій, які називають функціональними блоками. У моделях IDEF0 акцент зроблено на логічні зв'язки між функціями системи незалежно від послідовності їх виконання у часі.

Модель вказує на основні функції, вхід, керування, вихід та механізми, пов'язані з кожною основною діяльністю. Моделі IDEF0 дозволяють графічно зобразити процес, входи (I), елементи керування над процесом (C), виходи (O) та механізми (M), що діють на процес (вони разом називаються ICOM).

Основний компонент графічної мови IDEF0 – функціональний блок, що графічно відображається у вигляді прямокутника. Кожна сторона функціонального блоку має своє призначення: ліва відповідає за вхідний сигнал, права – за вихідний, верхня – за керуючі сигнали, а нижня – механізм діяльності (перетворення вхідних сигналів на вихідні). Вхідні дані - це ресурси, які споживаються або трансформуються процесом. Вихід - це результат, що створюється перетворенням вхідних процесів. Керуючі сигнали - це стандарти, політика, вказівки тощо, які керують процесом. Механізми - це агенти (люди, засоби, автоматизовані інструменти тощо), які виконують дії, визначені в процесі. Кожен функціональний блок має свою назву та номер. Базове правило IDEF0 полягає у тому, що на діаграмі не може бути менше ніж 3 або більше 6 блоків.

Другий компонент графічної мови IDEF0 – інтерфейсна дуга, що відображає, які дані або матеріальні об'єкти повинні перейти на вхід функції, щоб цю функцію можна було виконувати. Інтерфейсна дуга позначена стрілою, що утворена з одного або декількох відрізків ліній, і має наконечник на одному кінці. Сегменти стрілки можуть бути прямими або ламаними. За правилами IDEF0 кожен функціональний блок повинен мати принаймні одну керуючу інтерфейсну дугу і одну вихідну.

Третій компонент стандарту IDEF0 – це декомпозиція, яка дозволяє структуровано розкласти модель системи на ієрархічно впорядковані і взаємопов'язані діаграми, та зробити систему менш перевантаженою. Рівень декомпозиції визначається розробником системи. Ієрархія діаграм підтримується за допомогою схеми нумерації, яка зв'язує батьківські та дочірні діаграми.

Кожна модель повинна мати контекстну діаграму верхнього рівня, в якій об'єкт моделювання представлений єдиним блоком із граничними стрілками. Ця діаграма називається А-0 (А мінус нуль). Стрілки на цій діаграмі показують взаємозв'язок об'єкта моделювання із середовищем.

Оскільки один блок представляє весь об'єкт, його ім'я є загальним для всього проекту.

Контекстна діаграма А-0 також повинна містити короткі висловлювання, що визначають точку зору посадової особи чи підрозділу, з позиції якої створена модель, та мету, для якої вона розроблена. Постановка мети виражає причину створення моделі, тобто містить перелік питань, на які повинна відповісти модель, що значною мірою визначає її структуру. Також при побудові контекстної діаграми необхідно визначити ресурси, що використовуються для досягнення мети, та види керуючих сигналів, що регламентують процес досягнення мети.

Побудуємо інформаційну модель процесу реалізації механізму стратегічного управління КСВ, використовуючи методологію функціонального моделювання IDEF0. Контекстну діаграму моделі реалізації механізму стратегічного управління КСВ представлено на рис. 3.7.

Метою стратегічного управління соціально відповідальною діяльністю підприємства є забезпечення сталого розвитку та зростання рівня його КСВ. Реалізація поставленої мети досягається шляхом інтеграції соціально відповідальних заходів, розроблених з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів, у корпоративну або бізнес стратегію корпоративного суб'єкта, що передбачає підвищення ефективності взаємодії з групами зацікавлених сторін на довгостроковій основі. При побудові інформаційної моделі процесу реалізації механізму стратегічного управління КСВ в якості вхідних сигналів приймемо параметри внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а в якості вихідних – фінансову та нефінансову звітність, що містить покращені показники соціально орієнтованої ЗСП, тобто відображає позитивні зміни у системі стратегічного управління КСВ.

Керуючі сигнали, відповідно до яких здійснюється керування реалізацією механізму стратегічного управління КСВ, представлені на контекстній діаграмі дугами «Методи експертного оцінювання», «Математичні методи і моделі», «Методи стратегічного управління», які представляють інструментарій моделей і методів, що використовується у процесі стейкхолдер-менеджменту. Механізми реалізації стратегічного управління КСВ представлені інтерфейсними дугами «Департамент з КСВ», «Функціональні департаменти», «Заступник директора з КСВ» та «Генеральний директор», які в сукупності відображають підрозділи підприємства, що безпосередньо задіяні у процесах стратегічного управління його соціально відповідальною діяльністю.

Декомпозицію контекстної діаграми з метою побудови інформаційної системи на базі методології IDEF0 проводитимемо відповідно до механізму стратегічного управління КСВ. При цьому доцільно відмовитись від деталізації окремих функціональних елементів, що не є необхідними, на думку розробника. На рис. 3.8 представлено декомпозицію процесу реалізації механізму стратегічного управління КСВ.

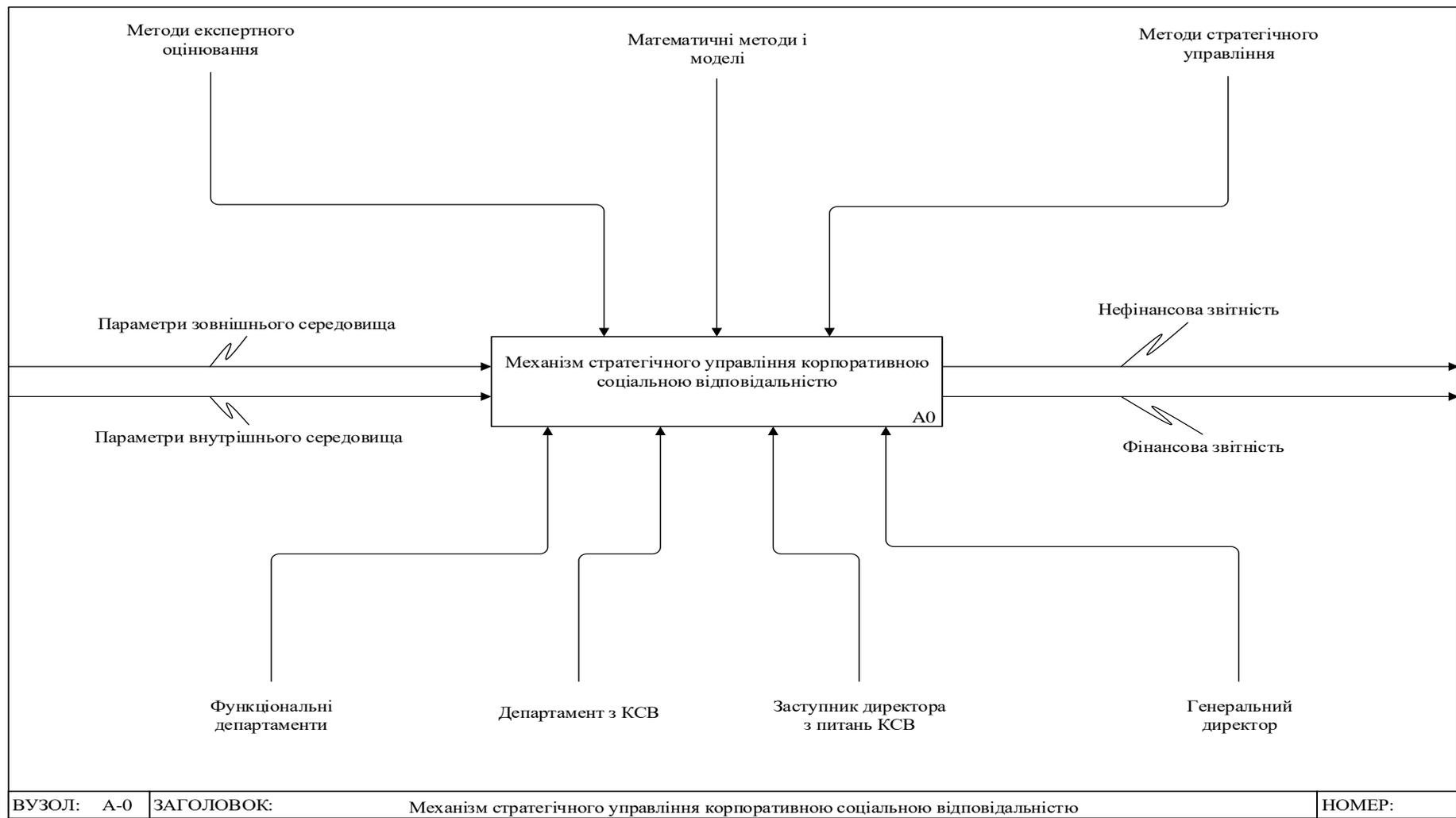


Рисунок 3.7 – Контекстна діаграма реалізації механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

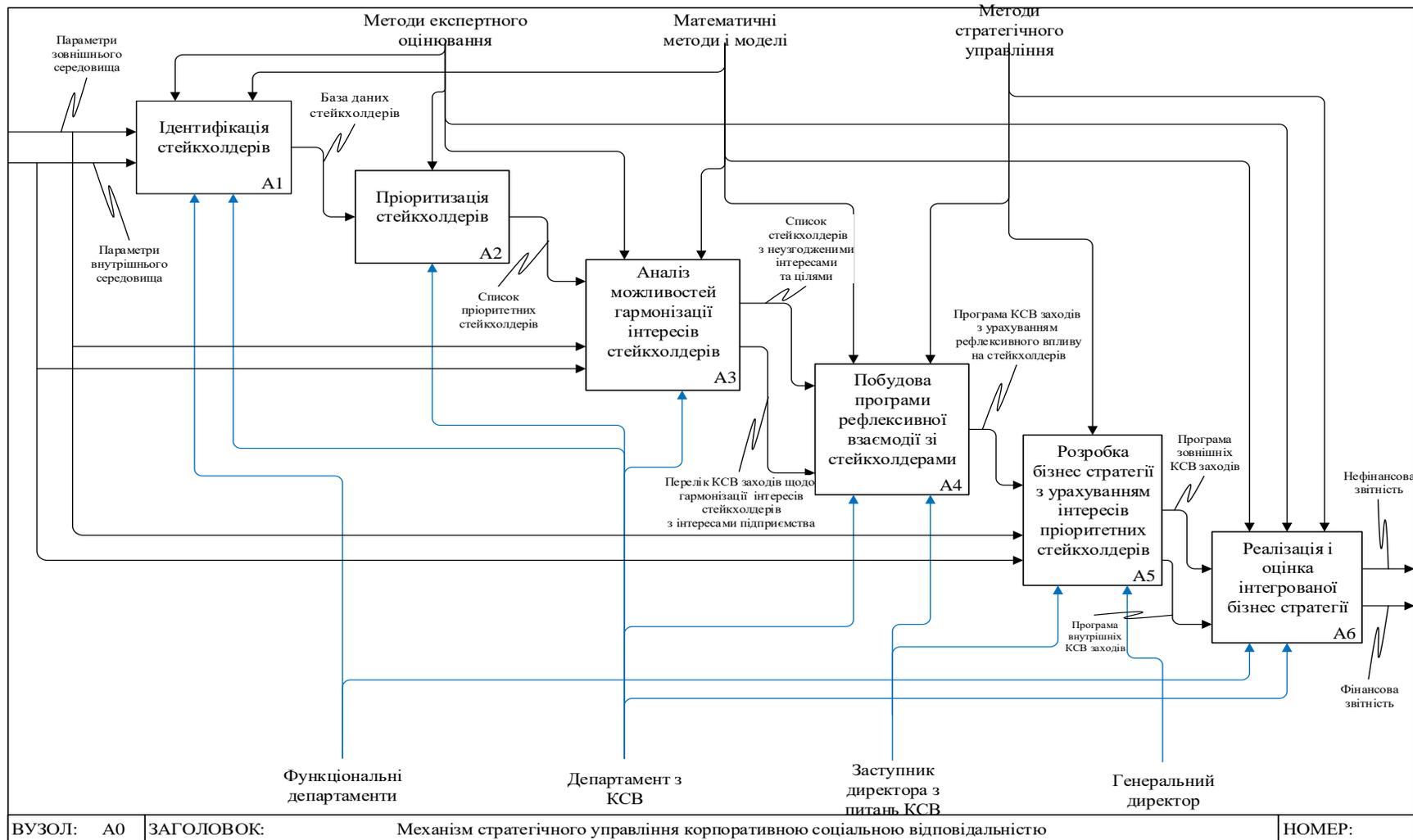


Рисунок 3.8 – Діаграма декомпозиції процесу реалізації механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Наведена на рис. 3.8 діаграма містить шість основних функціональних блоків: «Ідентифікація стейкхолдерів», «Пріоритизація стейкхолдерів», «Аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів», «Побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами», «Розробка бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних стейкхолдерів», «Реалізація і оцінка інтегрованої бізнес стратегії».

На вхід функціонального блоку ідентифікації стейкхолдерів систематично надходить інформація про параметри внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Через механізми та керуючі впливи відповідного блоку відбувається перетворення входів на виходи, зокрема вихід функціонального блоку «Ідентифікація стейкхолдерів» у вигляді бази даних стейкхолдерів розглядається як вхід наступного за ним блоку пріоритизації зацікавлених сторін тощо. Результатом дії завершального в інформаційній моделі IDEF0 функціонального блоку, що відповідає за реалізацію та оцінку інтегрованої бізнес стратегії, є фінансова та нефінансова звітність з покращеними показниками, що характеризують ефективність впровадження соціально відповідальних заходів підприємства. Кожен із функціональних блоків у рамках механізму стратегічного управління КСВ потребує подальшої декомпозиції та більш детального аналізу.

Діаграма декомпозиції процесу ідентифікації стейкхолдерів представлена на рис. 3.9. Вона складається із трьох функціональних блоків, які характеризують послідовність завдань, що вирішуються у процесі реалізації відповідного етапу стейкхолдер-менеджменту:

1. Збір даних про стейкхолдерів.
2. Первинна обробка даних.
3. Класифікація стейкхолдерів за різними ознаками.

Для виконання означених функцій використовується сукупність методів статистики та експертного оцінювання, керуючий вплив яких відображено відповідними інтерфейсними дугами. На реалізацію блоку A13, що відповідає за класифікацію стейкхолдерів за різними ознаками, також впливають визначені ознаки класифікації. Механізм реалізації функціональних блоків в інформаційній моделі ідентифікації стейкхолдерів забезпечують організаційні структури, зокрема департаменти маркетингу, розвитку людських ресурсів, охорони праці та безпеки, охорони навколишнього середовища, проектно-аналітичний відділ департаменту з КСВ, що здійснюють збір необхідних даних про стейкхолдерів. Проектно-аналітичний відділ департаменту з КСВ також забезпечує первинну обробку баз даних зацікавлених сторін, представлену у raw-форматі, що надходить на вхід процесу пріоритизації, з метою її перетворення на базу даних стейкхолдерів, класифіковану за різними ознаками.

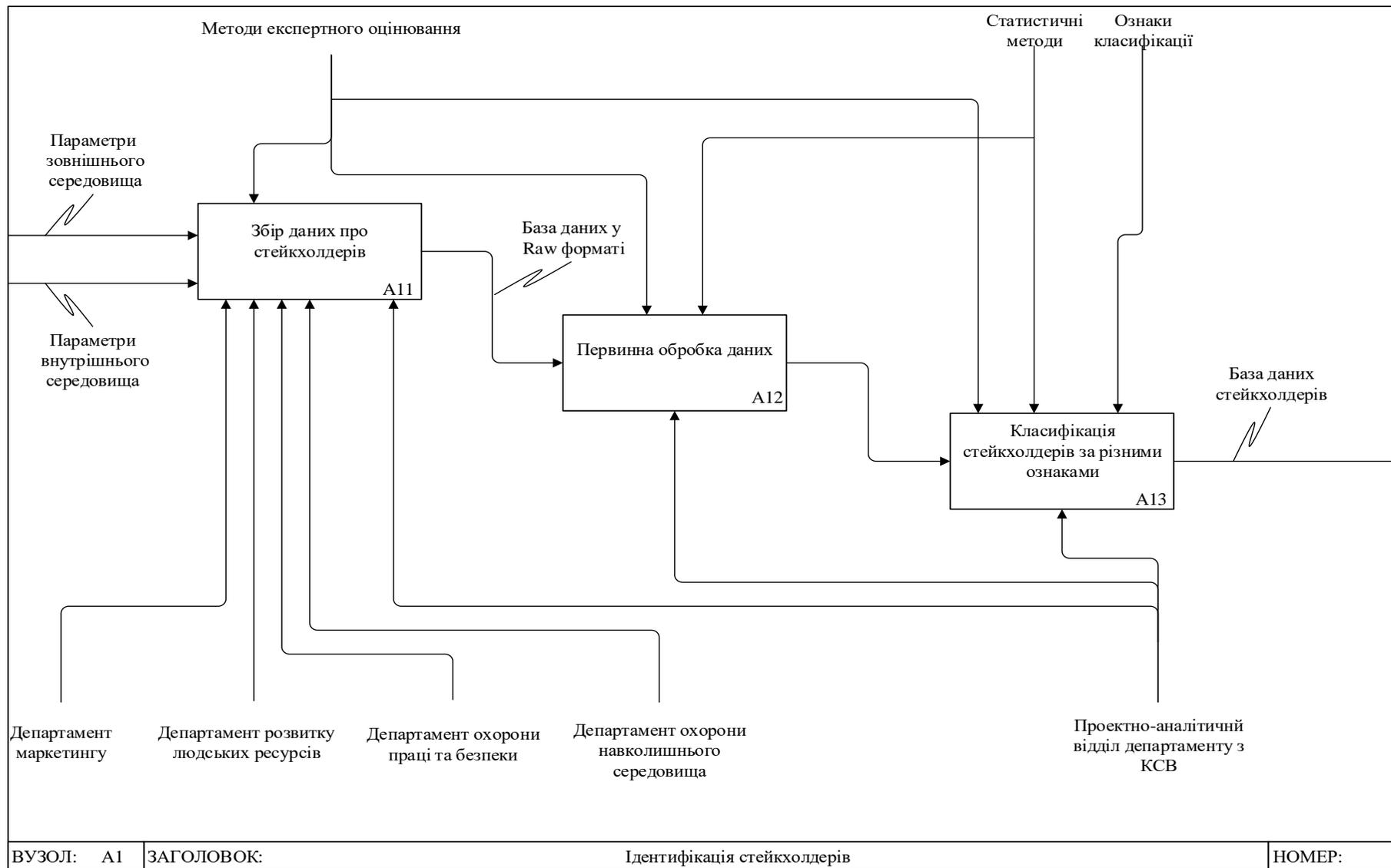


Рисунок 3.9 – Діаграма декомпозиції процесу ідентифікації стейкхолдерів

Діаграма декомпозиції процесу пріоритизації стейкхолдерів наведена на рис. 3.10. У складі цього функціонального блоку реалізації механізму стратегічного управління КСВ представлено такі елементи:

1. Розробка карт стейкхолдерів.
2. Відфільтровування груп стейкхолдерів з порівняно низьким пріоритетом.
3. Оцінка параметрів, що визначають рівень пріоритетності окремих стейкхолдерів.
4. Розрахунок ступеня пріоритетності окремих стейкхолдерів.

Проведення процедури пріоритизації стейкхолдерів на підприємстві забезпечується роботою департаменту стратегічного розвитку та проектно-аналітичного відділу департаменту з КСВ. Інструментарій, за допомогою якого здійснюються окремі етапи блоку пріоритизації стейкхолдерів, включає в себе:

- матричні методи – передбачають розробку карт пріоритизації стейкхолдерів на основі матриці Менделоу (блок 2.1 діаграми А2) та відфільтровування груп стейкхолдерів з порівняно низьким пріоритетом (блок 2.2 діаграми А2);

- статистичні методи та методи експертного оцінювання – використовуються для оцінки параметрів, що визначають рівень пріоритетності окремих стейкхолдерів (блок 2.3 діаграми А2);

- методи комплексної оцінки та нечіткої логіки – використовуються для розрахунку ступеня пріоритетності окремих стейкхолдерів (блок 2.4 діаграми А2).

На виході проведення процедури пріоритизації стейкхолдерів представлено список пріоритетних стейкхолдерів, який водночас є вхідним сигналом до функціонального блоку аналізу можливостей гармонізацій інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства. Декомпозицію цього блоку зображено на рис. 3.11.

На рис. 3.11 процедури аналізу можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів представлені наступними функціями: «Діагностика інтересів стейкхолдерів», «Розробка варіантів гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства», «Аналіз варіантів гармонізації інтересів стейкхолдерів», «Розробка та затвердження програми гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства». Виконанням указаних функцій займається проектно-аналітичний відділ департаменту з КСВ. Інструментарій проведення аналізу можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів представлений математичними методами та моделями, а також методами експертного оцінювання. У рамках реалізації аналітичних процедур наведеного функціонального блоку спочатку на основі наявного списку пріоритетних стейкхолдерів та параметрів зовнішнього середовища проводять діагностику їх інтересів (блок 3.1 діаграми А3), на виході чого отримують базу знань про систему та структуру економічних інтересів стейкхолдерів.

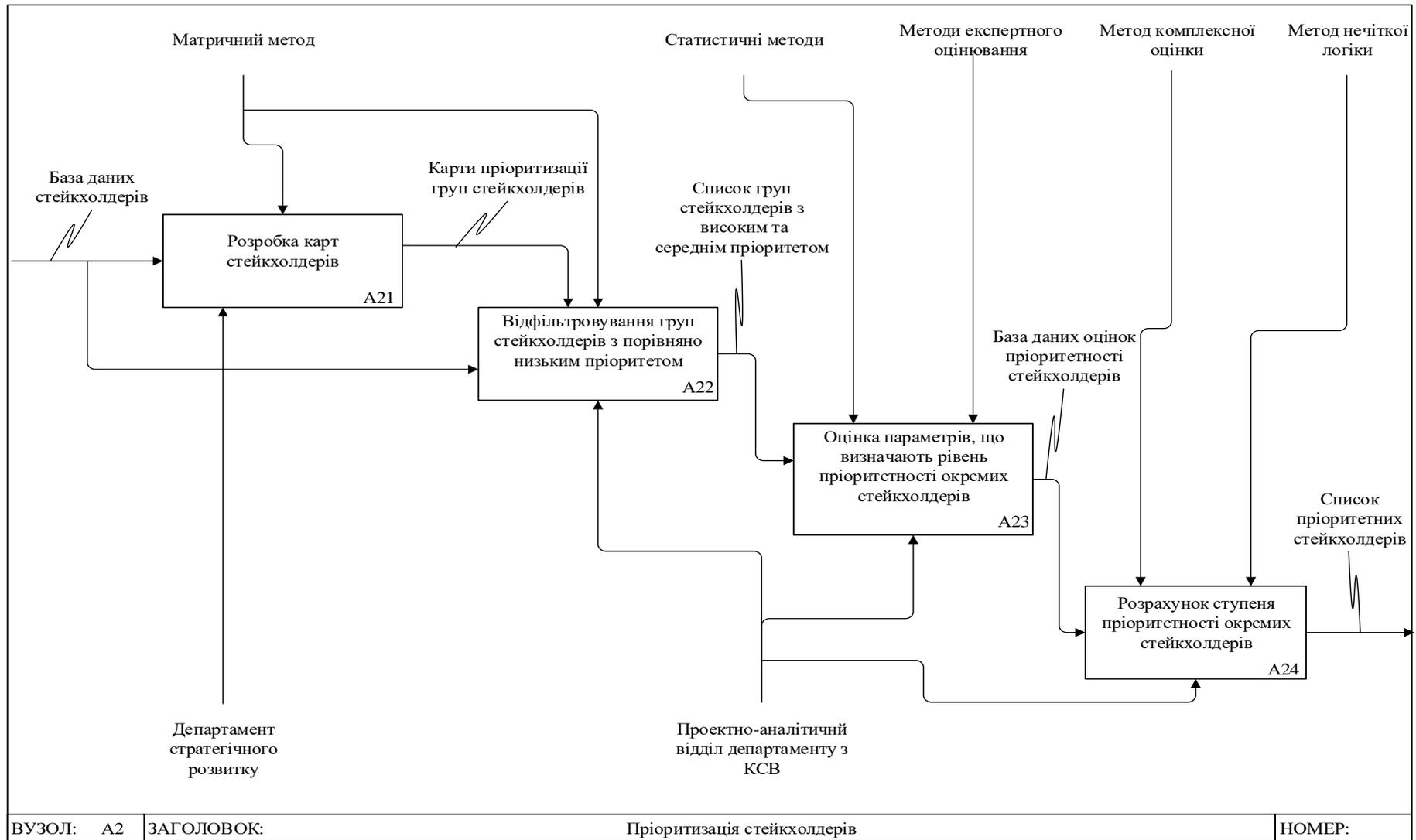


Рисунок 3.10 – Діаграма декомпозиції процесу пріоритизації стейкхолдерів

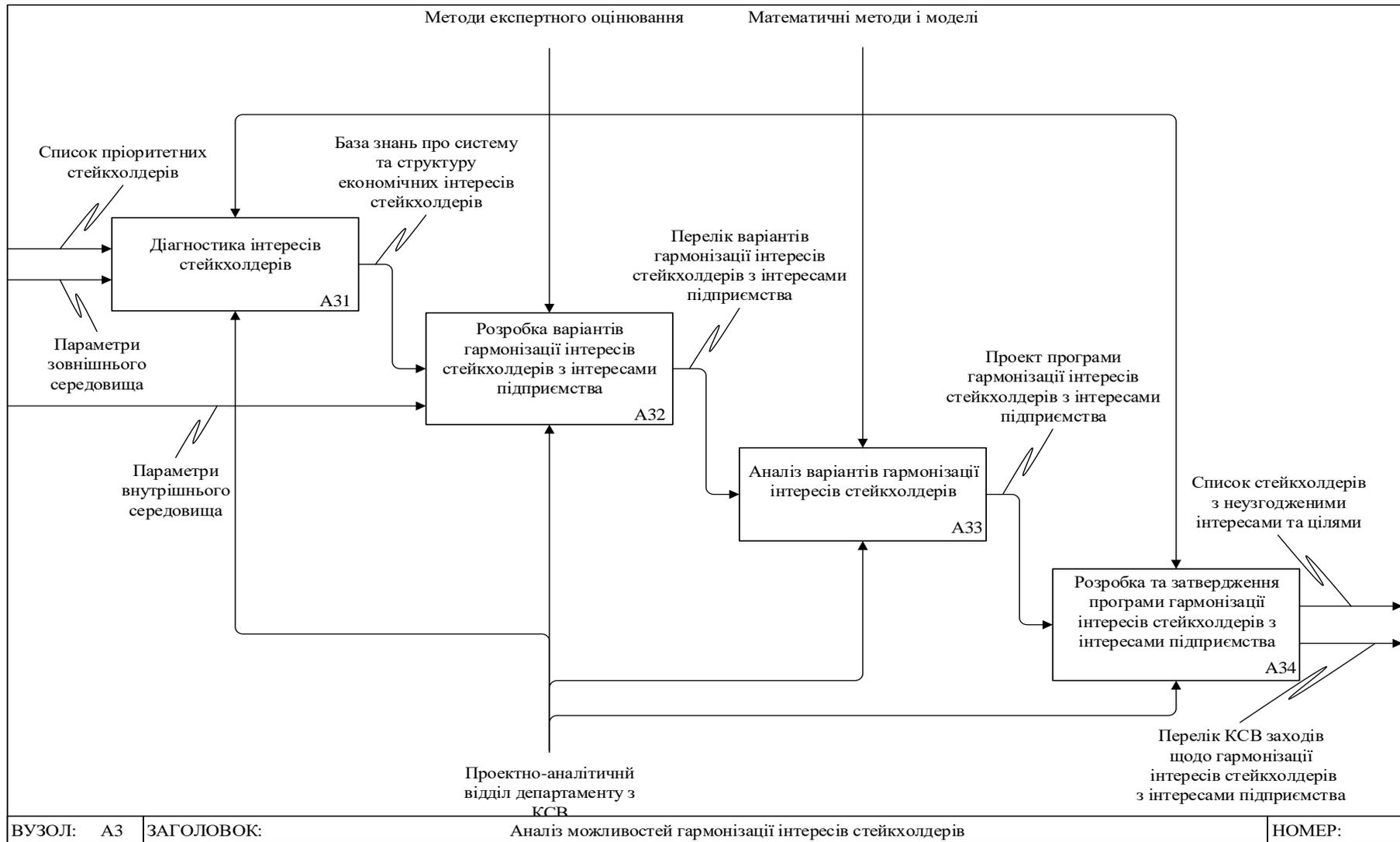


Рисунок 3.11 – Діаграма декомпозиції аналізу можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів

Отримані дані разом із параметрами внутрішнього середовища використовують для розробки варіантів гармонізації стейкхолдерів з інтересами підприємства (блок 3.2 діаграми А3), підготовлені варіанти аналізують за різними критеріями (блок 3.3 діаграми А3), та кладуть в основу розробки відповідної програми (блок 3.4 діаграми А3). На виході останнього блоку діаграми А3 отримують перелік КСВ заходів щодо гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства та список стейкхолдерів з неузгодженими інтересами та цілями, – ці дані використовують для побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами підприємства.

Декомпозиція функціонального блоку розробки програми рефлексивної взаємодії з групами зацікавлених сторін, яка представлена на рис. 3.12, містить чотири функціональні блоки: «Збір інформації щодо рефлексивного моделювання», «Побудова інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами-суб'єктами рефлексивної взаємодії», «Планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єктів взаємодії з підприємством», «Вибір інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів».

Результатом виконання першої функції (блок 4.1 діаграми А4) є сформована база даних стейкхолдерів для здійснення рефлексивного моделювання, яка передається на блок «Побудова інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами-суб'єктами рефлексивної взаємодії» (блок 4.2 діаграми А4). Для подальшої реалізації механізму стратегічного управління КСВ, що ґрунтується на рефлексивному підході до управління відносинами зі стейкхолдерами, необхідним кроком є планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єктів взаємодії з підприємством (блок 4.3 діаграми А4) з подальшим вибором відповідних інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів (блок 4.4 діаграми А4).

Для здійснення керуючих впливів щодо указаних функцій застосовують методи рефлексивного та стратегічного управління, що представлено відповідними інтерфейсними дугами. Реалізацію функцій блоку розробки програми рефлексивної взаємодії з групами зацікавлених сторін забезпечує відділ рефлексивного управління департаменту з КСВ. Остаточне рішення щодо вибору відповідних інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів приймає вища керівна ланка в особі заступника директора з питань КСВ. Таким чином, за результатами рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у рамках реалізації механізму стратегічного соціально відповідального управління отримують вихідний сигнал у вигляді програми КСВ заходів з урахуванням рефлексивного впливу на стейкхолдерів, який є водночас вхідним сигналом для функціонального блоку А5 «Розробка бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних стейкхолдерів».

Діаграму декомпозиції функціонального блоку розробки бізнес стратегії підприємства з урахуванням інтересів пріоритетних стейкхолдерів представлено на рис. 3.13.

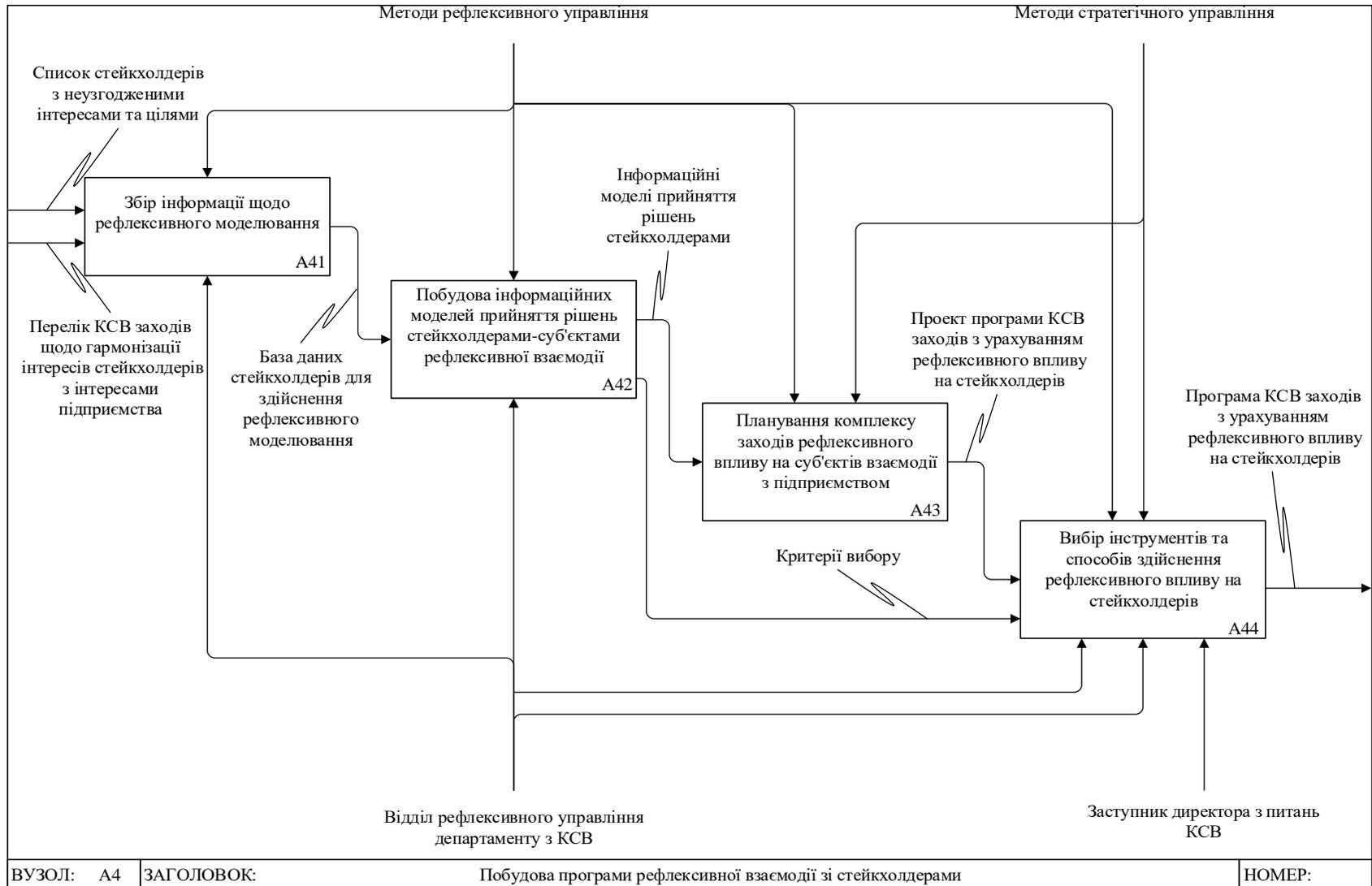


Рис. 3.12 – Діаграма декомпозиції побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами

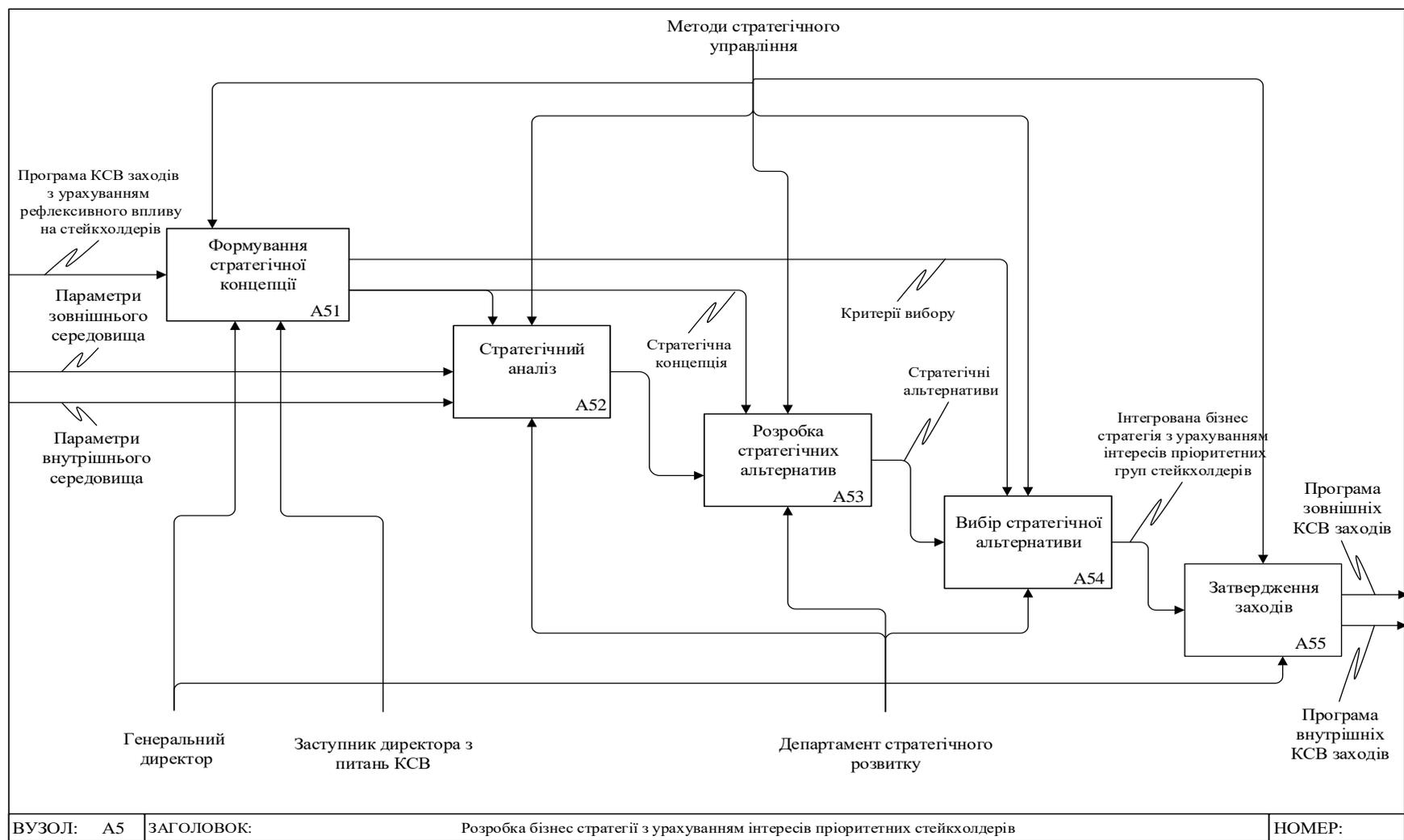


Рисунок 3.13 – Діаграма декомпозиції розробки бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних стейкхолдерів

У складі функціонального блоку, представленого на рис. 3.13, виділено такі елементи: «Формування стратегічної концепції», «Стратегічний аналіз», «Розробка стратегічних альтернатив», «Вибір стратегічної альтернативи», «Затвердження заходів». Стратегічна концепція, яка є результатом виконання процедур першого функціонального блоку та позначена на діаграмі відповідною інтерфейсною дугою, використовується для здійснення керуючих впливів на функціональні блоки «Стратегічний аналіз» (блок 5.2 діаграми А5) та «Розробка стратегічних альтернатив». Також для виконання стратегічного аналізу використовується інформація про параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, що є водночас початковим входним сигналом для реалізації усього механізму стратегічного управління КСВ. На виході функціонального блоку 5.4 отримуємо інтегровану бізнес стратегію, розроблену з урахуванням інтересів пріоритетних стейкхолдерів, яка потребує затвердження.

Формування стратегічної концепції корпоративного суб'єкта є прерогативою вищої керівної ланки, яку представлено в особі генерального директора та заступника директора з питань КСВ. Останній відповідає за підготовку стратегічних пропозицій, які пов'язані зі сферою соціально відповідальної діяльності підприємства. Виконання процедур стратегічного аналізу, розробки та вибору стратегічних альтернатив доцільно покласти на департамент стратегічного розвитку. Затвердження заходів у рамках інтегрованої бізнес стратегії здійснюється особою, що приймає рішення, – генеральним директором.

Заключним функціональним блоком у процесі реалізації механізму стратегічного управління КСВ є реалізація і оцінка інтегрованої бізнес стратегії, інформаційна модель якого представлена на рис. 3.14.

Функціональний блок, представлений на рис. 3.14, складається з п'яти процедур: «Реалізація зовнішніх КСВ заходів», «Реалізація внутрішніх КСВ заходів», «Оцінка ефективності рефлексивних впливів на стейкхолдерів», «Діагностика зміни показників соціально орієнтованої ЗСП», «Підготовка звітності». Інтегрована бізнес стратегія, представлена у вигляді програми зовнішніх та внутрішніх КСВ заходів, передається для виконання функціональним підрозділам, зокрема департаментам маркетингу, розвитку людських ресурсів, охорони праці та безпеки, охорони навколишнього середовища, комунікаційному відділу департаменту з КСВ. За результатами виконання програм комунікаційний відділ департаменту з КСВ формує відповідні звіти про виконання, які поступають на вхід функціонального блоку оцінки ефективності рефлексивних впливів на стейкхолдерів.

Оціночні процедури щодо ефективності рефлексивних впливів виконуються тільки по відношенню до тих КСВ заходів, які містять рефлексивний компонент впливу на стейкхолдерів підприємства.

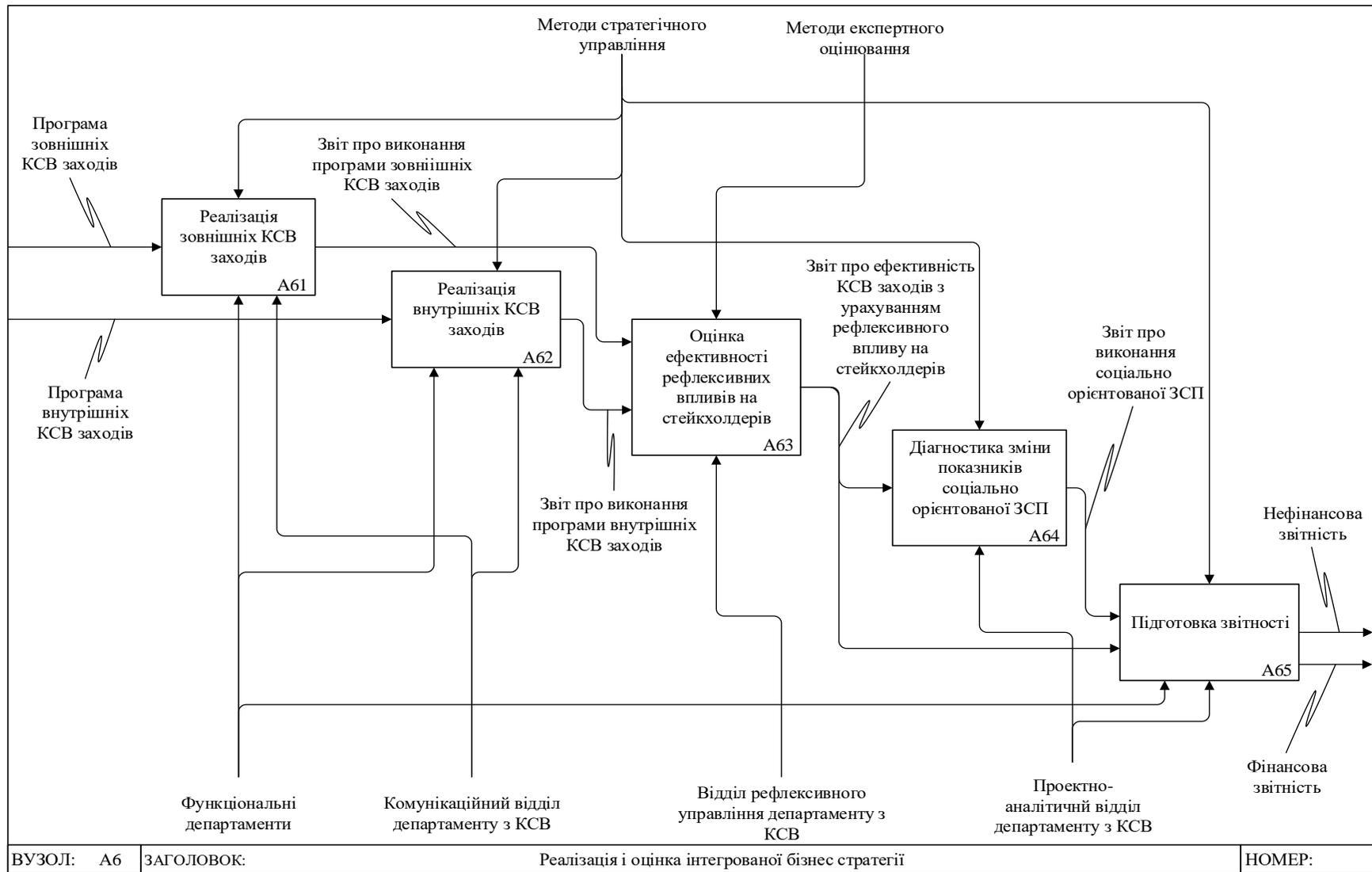


Рисунок 3.14 – Діаграма декомпозиції реалізації і оцінки інтегрованої бізнес стратегії

Подальшим кроком є розрахунок зміни показників соціально орієнтованої ЗСП, що є головним інструментом стратегічного управління, який використовується для вимірювання та оцінки ефективності впровадження усіх соціально відповідальних заходів підприємства. На виході цього функціонального блоку проектно-аналітичний відділ департаменту з КСВ формує звіт про виконання соціально орієнтованої ЗСП, який використовують як основу для складання нефінансової звітності, що міститиме дані про покращені показники соціально відповідальної діяльності підприємства у періоді, що аналізується. Нефінансова звітність разом із фінансовою є вихідними сигналами функціонального блоку реалізації і оцінки інтегрованої бізнес стратегії та реалізації механізму стратегічного управління КСВ у цілому.

Таким чином, діаграми декомпозиції, наведені у роботі, охоплюють усі інформаційні моделі та потоки, які використовуються у процесі реалізації механізму стратегічного управління КСВ з урахуванням рефлексивного впливу на стейкхолдерів.

В основу моделі інформаційного забезпечення реалізації механізму стратегічного управління КСВ, яку побудованої згідно стандарту графічної мови IDEF0, покладено теоретичні та методологічні положення відповідного механізму. Запропонована інформаційна модель дозволяє отримати цілісну картину процесу реалізації механізму стратегічного управління КСВ з урахуванням рефлексивного впливу на стейкхолдерів. Її реалізація дозволить мінімізувати витрати на зміни в організаційній структурі корпоративних суб'єктів при переході до реалізації запропонованої концепції стратегічного управління КСВ, сформувати оптимальну структуру інформаційних потоків, що забезпечують цей процес.

## РОЗДІЛ 4.

### СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

#### 4.1 Місце стейкхолдер-менеджменту у системі управління корпоративною соціальною відповідальністю

В системі управління КСВ питанням побудови відносин зі стейкхолдерами належить центральне місце. Стейкхолдерська теорія стверджує про необхідність урахування різноманітних інтересів груп зацікавлених осіб у процесі формулювання місії та стратегії розвитку компанії. Активна побудова довгострокових та взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдерами приносить ефект у вигляді зростання конкурентних переваг, забезпечення стійкого розвитку та сприяє інтеграції цілей та принципів КСВ у стратегічне управління компанією. Ефективна взаємодія з групами зацікавлених осіб, яка є фундаментальною основою розвитку бізнесу на сучасному етапі, зумовлює необхідність вбудовування управління відносинами зі стейкхолдерами в систему управління КСВ.

Проблемам формування теоретико-методологічної бази стейкхолдерської концепції стратегічного управління присвятили свої дослідження такі видатні закордонні вчені, як: О. Вільямсон, М.Е. Дженсен, П. Друкер, Т.Е. Дональдсон, В.Р. Егл, Г.Д. Кейм, Ф. Котлер, В. Меклінг, Г. Мінцберг, Р.К. Мітчел, А. Свендсен, М. Фоллет, Р.Е. Фрімен, Дж. Харісон, А.Дж. Хілман та ін. Питання становлення системи управління взаємовідносинами із групами зацікавлених сторін, що є частиною корпоративного менеджменту, розглядаються у працях таких українських та російських учених: К.Ю. Білоусов, Т.В. Горохова, А.А. Гресько, А.Т. Зуб, Г.Б. Клейнер, К.А. Мамонов, Н.А. Саломатіна та ін. Зважаючи на те, що наукова база з теми дослідження в даний час знаходиться на стадії формування, існує необхідність розвитку методології стейкхолдер-менеджменту, що базується на нових теоріях і підходах.

Центральним поняттям, навколо якого побудовано понятійно-категоріальний апарат стейкхолдерської теорії, є «стейкхолдер» або «зацікавлена сторона». Перші згадування цього терміну можна знайти у роботах американських дослідників Стенфордського науково-дослідного інституту 1963 року. Так, стейкхолдерів визначили як «групи, без підтримки яких організація припинила б своє існування» [80].

В. Е. Майнардес, Х. Алвес, М. Рапосо [161] стверджують, що не існує єдиного загальноновизнаного визначення поняття «стейкхолдери», але є схожість між багатьма з них, беручи до уваги потреби та інтереси тих осіб чи груп, які впливають, або можуть під впливом рішень та дій компанії.

У дослідженні А. О. Лаплюм, К. Сонпар, Р. А. Ліц [147] розглянули 179 визначень зацікавлених сторін. С. Майлс [175] провів ще більш широкий огляд з 435 визначеннями. Найбільш поширеним визначенням терміну «стейкхолдер»

є визначення Р.Е. Фрімена, згідно з яким «стейкхолдер - це будь-яка група або індивідум, який може впливати і на якого впливає досягнення цілей організації» [80]. Також, на думку дослідника, «стейкхолдери – це групи людей, без яких організація може припинити своє існування» [80].

Публікація Р. Е. Фріменом роботи «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» у 1984 році дала значний поштовх до розвитку стейкхолдерської теорії (англ. stakeholder concept, stakeholder theory) стратегічного управління.

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 [401]. У даному визначенні терміну акцентовано увагу на позитивних результатах взаємодії бізнесу з зацікавленими групами сторін.

Ігнорування інтересів конкретної групи зацікавлених сторін може призвести до серйозних наслідків, пов'язаних із втратою талановитих працівників, підтримки акціонерів, вилучення капіталу тощо. У кінцевому підсумку це загрожує погіршенням іміджу і фінансової ситуації. Саме тому важливим для бізнесу є балансування інтересів різних зацікавлених сторін.

У наукових дослідженнях часто робиться акцент на конфлікті інтересів зацікавлених сторін у процесі їх взаємодії з підприємством. Такий підхід відповідає припущенням агентської теорії про мотивацію та схильність зацікавлених сторін, що полягає у їхньому бажанні задовольнити власні інтереси, відірвавши шматок «пирога» за рахунок інших сторін [102, 249]. Навпаки, найважливіший аргумент стейкхолдерської теорії полягає в тому, що компанії прагнуть працювати краще, коли бачать інтереси зацікавлених сторін як об'єднані, або принаймні ті, що значною мірою дублюються, ніж компанії, які бачать їх як в першу чергу як конфліктні [81, 84].

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 [267].

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). Два останніх десятиліття внесли вагомий внесок у дослідження питань стейкхолдер-менеджменту [100, 101, 105, 195, 200, 205, 242, 290, 310, 368].

Стейкхолдерська теорія, відповідно до Р.Е. Фрімена [80], розглядає фірму як серію зв'язків із зацікавленими сторонами, якими вона намагається керувати, через що можна досягнути конкурентних переваг. Можливості стейкхолдер-менеджменту пов'язані зі встановленням колабораційних взаємовигідних стосунків з різними групами зацікавлених сторін, навіть з тими, що мають конфліктні цілі та пріоритети.

На думку Т. Дональдсона і Л. Престона [50], управління відносинами з зацікавленими сторонами є одним з його основних завдань. Ідея стейкхолдерського підходу, або стейкхолдер-менеджменту, полягає у впровадженні тих процесів, які відповідають інтересам різних груп зацікавлених сторін, до числа яких відносять акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, місцеві громади та інші групи.

Д. Сусніні, О. Пурвіріс [223] розглядають стейкхолдер-менеджмент як зв'язок між зацікавленими сторонами, що створює унікальну та цінну мережу взаємовідносин із зацікавленими сторонами, яка веде до набуття ноу-хау та компетенцій, які формують корпоративну культуру і дають змогу отримати користь для ключових зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі.

У статті А. Ландін [144] зазначено, що метою управління зацікавленими сторонами є максимізація переваг, які можуть бути отримані від зацікавлених сторін, при мінімізації можливих недоліків, які можуть виникнути через зв'язок з ними.

Система управління зацікавленими сторонами виявляє питання, які є важливими для процесу управління зацікавленими сторонами, дає краще розуміння того, як працюють процеси, і як концептуальні рамки вирішують відповідні питання.

Розгляд концепції КСВ через призму відносин зі стейкхолдерами передбачає стратегічну орієнтацію компанії на потреби груп зацікавлених осіб і пошук ефективних засобів їх задоволення. При цьому цілі різних груп стейкхолдерів повинні бути інтегровані в систему стратегічних цілей суб'єкта КСВ.

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, взаємний обмін даними, креативна комунікація, 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 встановлення буферу між ними та підприємством, і включає такі інструменти управління, як маркетингові дослідження, реклама, зв'язки з громадськістю.

2. Партнерство (bridging) – передбачає встановлення партнерських зв'язків зі стейкхолдерами та досягненні довгострокового успіху корпоративних суб'єктів за рахунок зниження або усунення бар'єрів між підприємством та зацікавленими сторонами [82].

Успішна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства. Координація відносин з елементами соціального оточення вимагає вивчення джерел цих конкурентних переваг і удосконалення методології стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами.

Участь сучасних компаній в практиках КСВ розглядається з позицій двох підходів: нормативного та інструментального. Нормативний підхід пояснює необхідність соціально відповідальної поведінки бізнесу з точки зору дотримання принципів морального боргу компанії і її менеджменту. Нормативний аспект багатьма дослідниками розглядається як ядро концепції КСВ та теорії стейкхолдерів. У той же час даний підхід не дає рекомендацій з побудовування моделі взаємин із зацікавленими особами і не враховує економічних переваг від взаємодії з ними.

Інструментальний підхід орієнтований на досягнення традиційних корпоративних цілей, пов'язаних із зростанням прибутковості і вартості компанії. Так, на думку П. Друкера, «соціальна відповідальність передбачає обов'язок керівництва організації приймати рішення й виконувати дії, які збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії» [51].

Незважаючи на рівнозначність двох підходів до природи соціально-відповідальної поведінки компаній, в даний час інструментальний підхід, який інтегрує елементи КСВ в систему корпоративного управління, здобуває все більшу кількість прихильників.

Інструментальний підхід домінує над нормативним в стратегічній перспективі, поміщаючи соціально відповідальні ініціативи в коло власних інтересів компанії і пов'язуючи з ними отримання довгострокових конкурентних переваг. При цьому у визначенні профілю соціально відповідальної діяльності важливо враховувати стратегічні цілі самої компанії для забезпечення балансу соціального і економічного ефекту.

Створення конкурентних переваг на основі взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами може розглядатися з позицій стосункового підходу (Relational

View, RV). Прихильники стосункового підходу вважають, що завдяки новим організаційним формам взаємодії компаній (альянси, мережеві моделі) генеруються стосункові ренти [18, 38]. Засновники підходу Д. Дайер і Х. Сінгх визначили стосункову ренту як «надприбуток, спільно видобутий в результаті взаємовідносин обміну, який не можна отримати будь-якою з фірм ізольовано одна від одної, і який може бути створений тільки шляхом спільних ідіосінкразичних зусиль партнерів, спеціалізованих щодо їх альянсів» [54, с. 662]. Детермінантами стосункових рент є специфічні для конкретних взаємозв'язків активи, процедури спільного використання знань, комплементарні ресурси і здібності, а також ефективне управління міжфірмовими взаємодіями.

Положення стосункового підходу перетинаються зі стейкхолдерською концепцією в аспекті генерування конкурентних переваг. Стосунковий підхід орієнтований на вилучення стосункових рент з міжфірмових взаємозв'язків з партнерами по мережі. У стейкхолдерських концепціях стратегічним ресурсом стають специфічні взаємини з різними категоріями зацікавлених осіб, які ведуть до збільшення доходів або зниження витрат компанії.

Стосунковий підхід часто протиставляється ресурсному підходу (resource-based view, RBV), відповідно до якого основною одиницею аналізу є фірма, а джерело конкурентних переваг фірми полягає в її здатності залучати і акумулювати ресурси, які є цінними, рідкісними і тими, які важко імітувати [6, 14, 48]. Першим науковцем, який застосував рамки RBV до КСВ, був С. Харт [103]. Він фокусував увагу виключно на екологічній соціальній відповідальності та стверджував, що для певних типів підприємств екологічна соціальна відповідальність може становити ресурс або здатність, що призводить до стійкої конкурентної переваги. М. Руссо і П. Фотс [207] досліджували цю теорію емпірично, використовуючи дані на рівні підприємства про екологічну та бухгалтерську прибутковість, та знайшли, що підприємства з більш високим рівнем екологічних показників мали вищі фінансові показники, які вони інтерпретували як узгоджені з теорією RBV.

Отже, ресурсний підхід пояснює механізм впливу КСВ на формування конкурентних переваг. Джерелом їх створення виступають стратегічні дії з активного управління зацікавленими сторонами, які передбачають придбання унікальних ресурсів, а також їх інтеграцію та наступне впровадження у діяльність компанії, що формує основу для створення цінності [6, 9]. Коли компанія має мотиви для створення цінності, існують два способи отримання переваг в управлінні відносинами між зацікавленими сторонами: агресивно впливати на очікування учасників або відповісти на вимоги зацікавлених сторін щодо створення більших можливостей для безпрограшної ситуації [190].

Зв'язок стейкхолдерської концепції з результатами управлінської діяльності, джерелом яких виступають ресурсні відносини компанії з групами зацікавлених сторін, підкреслюють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс: «Всі ресурси фірми, так або інакше, представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми зацікавленими сторонами роблять ресурси

доступними для організації. Саме динамічні взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами й іншими зацікавленими сторонами формують організаційну здатність генерувати багатство з часом» [201]. Динамічний ресурсний підхід (Dynamic Resource-Based-View, DRBV) акцентує увагу на динамічних можливостях, у тому числі моделях і процесах формування різних пучків ключових ресурсів, що сприяють створенню стратегічних можливостей в рамках мереж [152].

В даний час дослідниками робляться спроби поєднати положення стосункового і ресурсного підходів [152]. А у роботі [291] підкреслюють, що основою побудови відносин зі стейкхолдерами є обмін ресурсами. У зв'язку з тим, що ресурсний обмін відбувається і між самими групами зацікавлених сторін, кожна з яких переслідує свої інтереси, організація може брати на себе функції посередника і забезпечувати ефективність їх взаємодії.

У розвиток стосункового підходу до стейкхолдер-менеджменту слід зазначити, що відносини із зацікавленими особами для підприємства самі по собі є важливим стратегічним ресурсом і сприяють формуванню і розвитку потенціалу особливого роду. Для позначення цього виду потенціалу доцільно ввести таку нову економічну категорію, як «стосунковий потенціал». На думку автора, стосунковий потенціал - це здатність підприємства отримувати вигоду з ефективного використання стосункових активів, які базуються на системі взаємовідносин підприємства і груп стейкхолдерів, що сприяє зростанню його конкурентних переваг.

Зростання стосункового потенціалу є результатом дій керівництва, що вживаються в рамках стейкхолдер-менеджменту.

Формування мереж взаємовідносин із зацікавленими сторонами на взаємовигідній основі дає змогу створювати цінність як для компанії, так і для ключових стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Включення стейкхолдерів в процеси прийняття корпоративних рішень забезпечує найбільш повне задоволення їхніх інтересів, що веде до зростання довіри і репутації компанії.

Підтвердженням усвідомлення важливості розвитку стейкхолдерської концепції управління з боку світової бізнес-спільноти виступив Світовий саміт зі сталого розвитку (2002 р.), який став площадкою для обговорення питань КСВ і взаємодії зі стейкхолдерами [253]. За результатами Саміту керівники компаній акцентували увагу щодо важливості розробки правил, моделей і методичних підходів впровадження стейкхолдер-менеджменту у систему корпоративного управління.

Розглянемо більш детально підходи до побудови ефективних відносин зі стейкхолдерами.

Одним із чинників забезпечення ефективності стратегічного управління КСВ є вирішення проблеми формування взаємодії зі стейкхолдерами. Р.Е. Фріман наголошує на доцільності встановлення партнерських зв'язків зі стейкхолдерами та досягненні довгострокового успіху корпоративних суб'єктів за рахунок зниження або усунення бар'єрів між підприємством та

зацікавленими сторонами [82]. Такий 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, на думку автора, пропонується називати колабораційним.

У своїй роботі «Стратегія зацікавлених сторін» [224] А. Свендсен обґрунтовує необхідність колаборації зі стейкхолдерами та досліджує фірми, які будують співпрацю між зацікавленими сторонами як частину своєї бізнес-стратегії. А. Свендсен приходить до висновку, що у все більш мінливому світі здатність збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін буде визначальною характеристикою успішних компаній у наступному десятилітті. Це не означає, що компанії зможуть постійно задовольняти інтереси всіх. Проте, компанії, які мають сильний набір цінностей і здатні чітко повідомляти про свої бізнес-цілі, будуть підтримувати підтримку зацікавлених сторін, коли результати не на їхню користь.

У роботі [224] 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 роботі запропонована його конкретизація за групами стейкхолдерів із виділенням інструментів та результатів їхньої взаємодії (табл. 4.1).

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.

Таблиця 4.1 – Основні інструменти корпоративної взаємодії (колаборації) зі стейкхолдерами у рамках КСВ

Групи стейкхолдерів	Інструменти взаємодії	Результати взаємодії
1	2	3
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, торговельних об'єднаннях, соконкуренція, 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
Інвестори	проекти з підвищення якості корпоративного управління за участю інвесторів, нефінансова звітність	підвищення вартості компанії, доступ до капіталу

Продовження табл. 4.1

1	2	3
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

\* розроблено автором

3. Дозволяє впливати на ієрархію цінностей, вектор та рівень інтенсивності інтересів стейкхолдерів у напрямку, який є більшою мірою вигідний для підприємства у довгостроковій перспективі.

4. Збалансування 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.

Розглянемо більш детально *принцип проактивного управління*, який є основою ефективного стейкхолдер-менеджменту.

В умовах сьогодення корпоративні суб'єкти знаходяться під зростаючим тиском з боку бізнес середовища, що змушує їх застосовувати різноманітні практики у сфері КСВ. Здебільшого ініціація подібних заходів продиктована необхідністю відповідати регуляторним нормам, але все частіше суб'єкти

виходять за встановлені рамки і вдаються до активних дій задля задоволення потреб широкого кола зацікавлених осіб, забезпечення конкурентоспроможності і стійкого економічного розвитку. Бізнес ініціативи, які виходять за межі встановлених законодавством та здійснюються на добровільній основі, відповідають проактивному типу стратегії КСВ.

У роботі М. Морсінг і М. Шульц [183] запропоновано три моделі стратегій співпраці зі стейкхолдерами:

1. Інформування (information strategy) – основне стратегічне завдання менеджменту полягає в інформуванні зацікавлених сторін про сприятливі корпоративні рішення та дії. Фокус КСВ визначається топ-менеджментом, а стейкхолдери можуть або підтримати відповідальні ініціативи своєю лояльністю та звичками споживання, або здійснити опір через бойкотування.

2. Реагування (response strategy) – передбачає демонстрацію зацікавленим сторонам, як компанія інтегрує їх запити у свою діяльність. При цьому компанія підтримує двосторонню асиметричну комунікацію зі стейкхолдерами, досліджує зворотній зв'язок за допомогою опитування громадської думки, проведення діалогу тощо.

3. Залучення (involvement strategy) – стратегічним завданням є систематичний взаємовигідний та проактивний діалог із зацікавленими сторонами, які беруть безпосередню участь в обговоренні та пропонують корпоративні соціально відповідальні заходи.

Отже, найбільш прогресивна стратегія залучення фокусується на побудові взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами компанії через постійний симетричний комунікаційний зв'язок. Залучаючись у діалог зі стейкхолдерами, компанія стає не тільки суб'єктом, але й добровільним об'єктом змін щодо розвитку діяльності у сфері КСВ, коли це виявляється необхідним, що свідчить про проактивний характер стратегічних дій.

А. Керол [33] визначив чотири типи стратегій КСВ: реактивна, захисна, акомодативна (адаптивна), проактивна. Підприємства, що дотримуються проактивної стратегії КСВ, повністю визнають свою соціальну відповідальність і беруть активну участь у мінімізації негативного впливу та задоволенні потреб стейкхолдерів.

З метою впровадження проактивної стратегії передбачається залучення громади, коли корпоративний менеджмент та стратегічні стейкхолдери регулярно беруть участь у формуванні соціально відповідальної політики для визначення найбільш прийнятної для усіх сторін напрямку розвитку.

Використання проактивної стратегії КСВ розглядається як комплекс цінносноорієнтованих дій, через які забезпечується досягнення та підтримання конкурентних переваг.

Спираючись на ресурсний підхід, із ресурсів компанії випливають організаційні можливості, що створюють основу для формування успішної стратегії. На думку Дж. А. Арагон-Корреа, для впровадження проактивної стратегії КСВ використовують такі організаційні можливості: спільне бачення (shared vision), стейкхолдер-менеджмент та стратегічну проактивність [9].

Спільне бачення втілює колективні цілі та спільну відповідальність за їх досягнення, що дозволяє інтегрувати принципи КСВ у бізнес діяльність. Компанії, які успішно розвивають спільне бачення, здатні накопичувати та використовувати ресурси та навички, необхідні для розробки проактивних КСВ швидше завдяки залученню працівників до соціально відповідальних ініціатив.

Проактивний тип стратегії КСВ часто обирають компанії, які у процесі встановлення корпоративних цілей спираються на інтереси широкого кола стейкхолдерів, а не на вузькі їх групи, що дозволяє ефективно управляти ними та знижувати гостроту проблем відносно КСВ.

Стратегічна проактивність розглядається як тенденція фірми ініціювати зміни у різних стратегічних політиках, а не тільки реагувати на події [9]. Компанії, які розвивають можливості стратегічної проактивності, часто активно залучають інновації, орієнтовані на КСВ, що прискорює процес формування конкурентних переваг.

Успіх проактивних стратегічних дій з позиції динамічного ресурсного підходу можна пояснити розгортанням специфічних динамічних можливостей, що дозволяють організації відповісти на запити або змінити свої методи в управлінні відносинами з учасниками, коли вимоги зацікавлених сторін і очікування щодо організації стають все більше складними і активними. У випадку динамічної зміни навколишнього середовища проактивне стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні адаптації до таких змін через інтеграцію та реструктуризацію внутрішніх та зовнішніх організаційних ресурсів.

Відповідно до стосункового підходу зростання стосункового потенціалу є спонукальним мотивом до випереджаючих стратегічних дій суб'єктів господарювання по відношенню до стейкхолдерів та забезпечує успіх таких дій.

Виділяють такі напрямки проактивної стратегії КСВ:

1. Економічний напрямок – пов'язаний із впливом на такі сфери: задоволеність клієнтів, якість і безпека продукції, управління ланцюгами постачання. Посилення та поглиблення взаємозв'язків з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами на ринку позначається на якості бізнес процесів та сприяє зростанню ринкових можливостей компанії.

2. Соціальний аспект – передусім пов'язаний із впливом на такі категорії зацікавлених сторін, як працівники та місцеве співтовариство, тому спрямований на підтримку здоров'я та безпеки працівників, забезпечення їх навчання та розвитку, залучення місцевої громади до соціального діалогу.

3. Екологічний аспект – фокусується на екологічних інноваціях, екологічній ефективності, запобіганні забруднення навколишнього середовища. Проактивна КСВ часто пов'язана з впровадженням міжнародних систем екологічного менеджменту (ISO 14001) або систем загального управління якістю (TQM), що підвищує ступінь довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів та забезпечує залучення внутрішніх зацікавлених груп до принципів захисту навколишнього середовища.

Указані напрямки проактивної стратегії КСВ можуть переплітатися та доповнювати одне одного, що посилює інтеграційний ефект їх впровадження. У теперішній час існує тенденція до екологічно та соціально відповідального споживання, що розширює межі економічного впливу КСВ та доповнює його екологічними та соціальними аспектами. Відповідно до цієї тенденції споживачі бажають або додатково платити за соціально та екологічно чисті продукти, або ігнорувати та бойкотувати продукти та послуги компаній з низьким рівнем КСВ [96]. Партнери з ланцюга створення цінності також можуть відмовитись від співпраці з такими компаніями задля захисту власної репутації.

Реалізація цінносноорієнтованих екологічних ініціатив вимагає усебічної підтримки з боку працівників. У свою чергу, соціально орієнтовані заходи КСВ, які передбачають програми навчання та розвитку працівників, можуть вплинути на екологічно орієнтовану стратегію КСВ шляхом підвищення рівня обізнаності працівників щодо захисту навколишнього середовища та управлінських навичок щодо здійснення екологічної діяльності. Указане свідчить про комплементарність екологічного та соціального аспектів проактивної стратегії КСВ. Поштовхом до економічно спрямованої стратегії КСВ є комплементарні екологічно відповідальні практики, що можуть спричинити інновації, які знижують вартість продукту та покращують ціннісну пропозицію, яка надається споживачам [199].

При визначенні пріоритетних аспектів проактивної стратегії КСВ у моделі стейкхолдер-менеджменту необхідно орієнтуватися на інтереси та потреби ключових груп стейкхолдерів, формулювати стратегічні завдання з урахуванням їх цінностей і довгострокових цілей. Одночасна підтримка усіх напрямків проактивної стратегії КСВ (економічного, соціального та екологічного) знижує ризики суб'єктів господарювання та закладає основи зміцнення їх конкурентоспроможності.

## **4.2 Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів як етапи стейкхолдер-менеджменту**

Стейкхолдерська теорія передбачає балансування інтересів стейкхолдерів для досягнення соціально відповідальних цілей. Основна проблема застосування стейкхолдерського підходу до управління полягає у тому, як забезпечити необхідні компроміси між конкуруючими інтересами різних зацікавлених сторін та досягти ефективності діяльності у сфері КСВ. Ця проблема вирішується у процесі стейкхолдер-менеджменту.

Стейкхолдер-менеджмент включає комплекс методів з ідентифікації, пріоритизації, планування та реалізації заходів, спрямованих на залучення та формування позитивної взаємодії зі стейкхолдерами.

Основним завданням стейкхолдер-менеджменту є аналіз та залучення зацікавлених сторін. Метою аналізу зацікавлених сторін є вказати, чий інтереси і чому слід брати до уваги при прийнятті рішення. Отже, необхідно знайти відповіді на такі запитання: «Хто є зацікавленими сторонами?», «Як ми можемо

отримати уявлення про їхні інтереси та цінності?» «Як ми можемо водночас вирішувати, що певно буде конфліктуєчими інтересами і цінностями між різними групами зацікавлених сторін?» тощо.

У роботі [2] наголошено, що зацікавлені сторони не можуть управлятися як однорідна група. Їх різні ролі та обов'язки повинні братися до уваги у процесі стейкхолдер-менеджменту для підвищення вартості.

На думку М. Мабрук [158], зацікавлені сторони з однієї системи не обов'язково мають однакові побоювання і в основному мають різні очікування та пріоритети. Одночасна взаємодія з усіма виявленими групами стейкхолдерів зі спробами рівномірного обліку їхніх інтересів - витратний і неефективний крок, для уникнення якого застосовують процедуру пріоритизації - розбивки стейкхолдерів на групи і визначення пріоритетів серед них за різними критеріями. Процедура пріоритизації дозволяє сфокусувати обмежені ресурси підприємства на найбільш важливих стратегічних напрямках з точки зору задоволення ключових груп зацікавлених сторін.

Прорахунки, пов'язані з помилковим виділенням певних груп зацікавлених осіб в якості пріоритетних для підприємства, тягнуть за собою іміджеві та фінансові втрати. Найнебезпечнішим наслідком пропущеної або некоректно проведеної процедури пріоритизації стейкхолдерів є невірний обраний менеджментом стратегічний курс розвитку підприємства, при формуванні якого повинні враховуватися інтереси і ступінь впливу стратегічних груп стейкхолдерів. При цьому підприємство буде «розпорошувати» свої ресурси і увагу на осіб, вплив яких є менш пріоритетним, і конфліктувати з дійсно важливими стейкхолдерами. Отже, проблема формування методів проведення пріоритизації є вкрай важливою. Незважаючи на наявність широкого спектру методів пріоритизації груп зацікавлених сторін, існує потреба розробки методологічних підходів для визначення пріоритету конкретних стейкхолдерів у моделі стейкхолдер-менеджменту.

Методологія зацікавлених сторін Л. Борна [24] передбачає виділення таких етапів управління відносинами зі стейкхолдерами: ідентифікацію, пріоритизацію, візуалізацію, залучення та моніторинг аспектів зацікавлених сторін.

У механізмі ефективного управління відносинами з стейкхолдерами взаємодія з зацікавленими сторонами починається з процедури їх ідентифікації. Даний етап включає формування загального вичерпного переліку всіх сторін, які прямо або опосередковано зацікавлені в діяльності підприємства. Також завданням даного етапу є класифікація стейкхолдерів за різними класифікаційними ознаками (зовнішні і внутрішні, первинні і вторинні і ін.), ідентифікація їхніх очікувань та інтересів. Інтереси зацікавлених сторін можуть бути різноманітними. Деякі з найбільш поширених пов'язані з економічними та соціальними аспектами, роботою, безпекою, екологічними проблемами, освітою та обізнаністю.

Визначення зацікавлених сторін у конкретній ситуації з урахуванням унікальності контексту підприємства та його цілей дозволяє менеджменту

ідентифікувати конкретних стейкхолдерів і чітко визначити їх значення для майбутнього організації. Натомість схильність до ідентифікації зацікавлених сторін на занадто високому рівні агрегації та створення загального списку зацікавлених сторін, таких, як і у будь-якого підприємства, згодом стає причиною застосування неефективних та неадекватних процедур стейкхолдер-менеджменту.

У процесі ідентифікації стейкхолдерів рекомендується використовувати методи, які стимулюють творчість [76], такі як:

- мозковий штурм;
- збір імен від інформаторів у громаді, зокрема, членів населення або мешканців географічного району;
- консультування з організаціями, які були залучені до подібних заходів, або які працюють з населенням;
- організація громадських зборів та інших комунікаційних заходів для інформування про проект.

Після формування списку специфічних та унікальних для підприємства стейкхолдерів необхідна їх подальша дезагрегація з метою визначення пріоритетних (стратегічних) груп стейкхолдерів, якими можна найбільш ефективно керувати.

Процес пріоритизації стейкхолдерів має бути інтегрований у загальний процес стейкхолдер-менеджменту як один з його етапів.

Пріоритизація стейкхолдерів, урахування їхніх потреб та гармонізація їхніх інтересів з інтересами підприємства як етапи стейкхолдер-менеджменту дозволяють:

- досягати поставлених стратегічних цілей підприємства найбільш оптимальним шляхом за підтримки ключових груп зацікавлених сторін;
- обирати шляхи найбільш ефективного використання ресурсів підприємства;
- знижувати рівень ризику, що викликаний конфліктом інтересів стейкхолдерів [137];
- будувати програми взаємодії зі стейкхолдерами з урахуванням фактору персоналізації;
- підтримувати належний рівень інформування груп, які найбільше зацікавлені у процесах та результатах діяльності підприємства, та отримувати від них зворотній зв'язок;
- вибудовувати відносини зі стратегічними стейкхолдерами, що базуються на довірі;
- визначати нові стратегічні можливості через інформацію щодо продукції та бізнес процесів, яку отримано від «стратегічних» груп стейкхолдерів та їхніх представників.

У цій роботі запропоновано загальну схему визначення пріоритетності зацікавлених сторін, яка може бути використана для проведення ефективного процесу пріоритизації у системі стейкхолдер-менеджменту (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Загальна схема проведення пріоритизації стейкхолдерів в контексті стейкхолдер-менеджменту

Вона представляє три етапи визначення пріоритетності зацікавлених сторін за допомогою відповідних методів, що застосовуються на кожному етапі. Перший етап включає визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін (карта зацікавлених сторін) методами матричного аналізу. У роботі запропоновано використовувати матрицю з двома атрибутами "можливості" та "інтерес" для класифікації зацікавлених сторін на чотири групи. На основі результатів відображення карт зацікавлених сторін менеджери повинні відфільтровувати групи стейкхолдерів із низьким пріоритетом. На другому етапі необхідно оцінити параметри, що визначають рівень пріоритетності конкретних зацікавлених сторін. Запропоновано систему індексів, що оцінюють можливості та інтерес для окремих стейкхолдерів із найближчого оточення на основі математичних методів статистики, економетрики, фінансових розрахунків та методів експертного судження. Заключний третій етап пов'язаний з оцінкою рівня пріоритетності конкретних зацікавлених сторін. Запропоновано використання інтегрального методу оцінки рівня пріоритетності окремих стейкхолдерів за допомогою системи показників з урахуванням фактору суб'єктивності. Для подальшого вдосконалення оцінок рекомендовано застосовувати ієрархічну нечітку систему.

Процес пріоритизації стейкхолдерів повинен циклічно повторюватись, а його результати оновлюватися у зв'язку зі змінами, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Процес визначення пріоритетів зацікавлених сторін починається з зіставлення та відображення зацікавлених сторін («stakeholder mapping»), що означає візуалізацію відношення до цілей та інших зацікавлених сторін [28]. У дослідженнях різних авторів виділяються різноманітні підходи, за якими проводять розстановку пріоритетів у взаємодії зі стейкхолдерами.

Відповідно до теорії Р. Мітчелла [179] відносини між стейкхолдерами необхідно оцінювати з позиції наявності таких атрибутів:

1. Влада – характеризує взаємовідносини між соціальними гравцями, за яких один змушує іншого зробити те, чого той сам не зробив би без примусу. Підстави для влади можуть бути: примусові (сила або загроза), практичні (матеріальні або фінансові ресурси) або нормативні (символічні впливи).

2. Легітимність – означає узагальнене припущення про те, що дії суб'єкта є бажаними, правильними або доцільними в рамках якоїсь соціально сконструйованої системи норм, цінностей, вірувань, визначень. Виділяють індивідуальні, організаційні та / або суспільні рівні легітимності.

3. Терміновість – визначає ступінь, за якою зацікавлені сторони вимагають негайної уваги від менеджменту.

Модель Мітчелла надає практичний інструментарій, за яким оцінюється пріоритетність взаємодії з групами зацікавлених сторін. Стейкхолдери перевіряються на наявність та ступінь володіння указаними атрибутами, в результаті оцінювання їх поділяють на класи значимості. У залежності від наявності та комбінації атрибутів виділяють сім класів значимості (рис. 4.2).

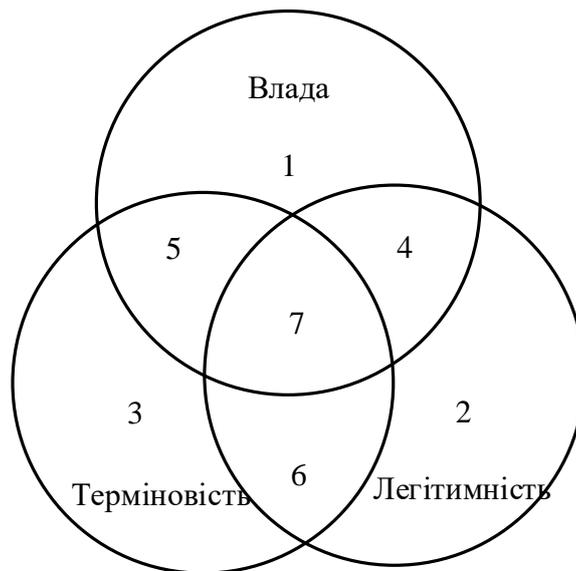
Класи низького рівня «латентні» ідентифікують за наявністю тільки одного з атрибутів у стейкхолдерів:

- бездіяльні – стейкхолдери, які мають владу, але не можуть реалізувати її через відсутність легітимних підстав або строкових вимог;

- дискреційні – володіють атрибутом легітимності, але позбавлені влади та строкових вимог. На задоволення таких стейкхолдерських груп спрямована дискреційна (філантропічна) КСВ, визначена А. Кероллом [35]. Вона переважно передбачає волонтерську діяльність та благодійні пожертви.

- вимогливі – мають термінові вимоги до менеджменту підприємств, але позбавлені влади та легітимності для надання їм більш вагомого статусу.

По відношенню до зацікавлених груп, що належать до класу «латентних», менеджмент підприємства може не застосовувати ніяких дій через брак часу та інших ресурсів.



- 1 – пасивні (бездіяльні) стейкхолдери
- 2 – дискреційні стейкхолдери
- 3 – вимогливі стейкхолдери
- 4 – домінуючі стейкхолдери
- 5 – небезпечні стейкхолдери
- 6 – залежні стейкхолдери
- 7 – визначальні стейкхолдери

Рисунок 4.2 – Класифікація стейкхолдерів у моделі Мітчелла

Комбінація двох з перерахованих атрибутів характеризує приналежність стейкхолдерів до групи «тих, хто очікує», у тому числі:

- домінуючі (влада та легітимність) – стейкхолдери, що мають владні повноваження по відношенню до підприємства та формальний механізм їх підтвердження. Більшість дослідників визнають домінуючих стейкхолдерів як єдину групу зацікавлених сторін, стосунки з якими заслуговують на увагу менеджменту підприємства.

- залежні (легітимність та терміновість) – маючі термінові правові підстави, але позбавлені влади, стейкхолдери цього класу попадають у залежність від інших груп зацікавлених сторін (домінантних) та менеджменту підприємства щодо виконання їх вимог.

- небезпечні (влада та терміновість) – наділені владою стейкхолдери, які мають термінові вимоги до підприємства, незважаючи на їхній незаконний статус, можуть застосовувати владу примусово до тих пір, поки їхні вимоги не будуть виконані.

Більш активна позиція та ступінь впливу зацікавлених груп, «що очікують», змушує керівництво підвищувати ступінь взаємодії із цими класами стейкхолдерів.

Отримання відповідного атрибуту, що був відсутній, переводить стейкхолдерів до класу «визначальних», тобто тих, які володіють повним

набором атрибутів. Відповідно, такі зацікавлені групи та їх представники є ключовими з точки зору побудови відносин із ними.

А. Вестреніусс і Л. Барнс [248] розглянули пріоритетність зацікавлених сторін у малому бізнесі Австралії, використовуючи модель Мітчелла. Це емпіричне дослідження зосереджене на визначенні значимості зацікавлених сторін у секторі малого бізнесу, і воно не сприяло розвитку теорії пріоритизації стейкхолдерів. С. Лузер і В. Вехрмейер [155] також провели аналіз поточного стану КСВ у Швейцарії з використанням методології карти зацікавлених сторін Мітчелла, що демонструє силу, терміновість, легітимність і турботи різних суб'єктів.

Науковці у роботі [157] використовували значимість, близькість і терміновість як три ключові атрибути для розрахунку індексу зацікавлених сторін щодо специфічного стану туристичного сектору в регіонах Чехії. Їх підхід можна розглядати як невелику модифікацію карти зацікавлених сторін Мітчелла, де легітимність була замінена атрибутом близькості.

Інші групи учених пропонують проводити оцінку рівня пріоритетності груп стейкхолдерів за допомогою таких критеріїв та методик.

Дослідники під керівництвом Г.Т. Саваж [208] класифікували групи зацікавлених сторін відповідно до їх потенціалу загрози та потенціалу співпраці. Дж. Р. Турнер [233] розробив процес ідентифікації, оцінки обізнаності, підтримки та впливу, що призводять до стратегій комунікації та оцінки задоволеності зацікавлених сторін. А. Флетчер [75] запропонував відобразити очікування зацікавлених сторін на основі ієрархій цінностей та ключових показників ефективності.

Б.Г. Кемерон [32] запропонував оцінити потреби зацікавлених сторін та їх відносну важливість до інших у мережі як дві основні характеристики для рейтингування зацікавлених сторін. У результаті їхніх досліджень була розроблена кількісна модель для перетворення потреб зацікавлених сторін у пріоритетні цілі досліджень космічного простору НАСА. Застосування запропонованої моделі обмежене завданнями створення стейкхолдерської цінності у дослідженні космічного простору.

У сітці аналізу зацікавлених сторін Imperial College London [115] вплив і інтерес розглядаються як дві основні умови визначення позиції зацікавлених сторін на графіку.

Деякі дослідники пішли шляхом розширення списку ознак для оцінки ступеня пріоритетності зацікавлених сторін.

У роботі [223] перелік атрибутів, які рекомендовано використовувати при ідентифікації можливих взаємодій зацікавлених сторін з підприємством, включає наступні: інтерес, влада, доброзичливість (чи підтримує стейкхолдер позицію з питання) і надійність (наскільки стейкхолдер дотримується певних домовленостей). Business for Social Responsibility [28] розробив перелік критеріїв для картування зацікавлених сторін, включаючи внесок (вартість), законність, готовність брати участь, вплив і необхідність участі.

На думку Л. Плотіциної та Ф. Боярова [394], багато характеристик є важливими для визначення стратегічних груп стейкхолдерів, у тому числі необхідно брати до уваги відповідність наступним критеріям взаємодії з підприємством: довгостроковість; партнерство, спільні дії; неможливість фіксації відносин тільки за допомогою контракту. Вищезазначене дослідження забезпечило теоретичну основу для аналізу зацікавлених сторін, але в ньому відсутні практичні методи оцінки конкретних критеріїв пріоритетності.

Як інструмент для візуального представлення пріоритету зацікавлених сторін часто використовують матрицю з двома або трьома вимірами.

Матриця А. Менделоу [173] (рис. 4.3) є одним з базових методів відображення зацікавлених сторін. У ній передбачено розподіл влади та інтересів як двох ключових характеристик зацікавлених сторін. Влада стейкхолдерів зумовлена їх здатністю впливати на організаційну стратегію або ресурси, у той час як інтерес визначає їхнє бажання це робити. Відповідно до даної моделі, до пріоритетних належать стейкхолдери, що мають максимальну владу і максимальний інтерес по відношенню до корпорації.

Вплив	В И С О К И Й	Зберігати задоволеність	Ключові гравці
	Н И З Ь К И Й	Мінімальні зусилля	Повне інформування
		НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ
		Інтерес	

Рисунок 4.3 – Матриця Менделоу

Категорія, до якої належать стейкхолдери, визначатиме потрібний ступінь взаємодії з ними.:

- високий рівень впливу, високий рівень інтересу (ключові гравці): менеджменту слід докласти максимальних зусиль, щоб задовольнити цих стейкхолдерів;

- високий рівень впливу, низький рівень інтересу (зберігати задоволеність): необхідно приділяти достатньо уваги, щоб підтримувати задоволення стейкхолдерів, але не переобтяжувати їх своїми повідомленнями;

- низький рівень впливу, високий рівень інтересу (повне інформування): доцільно адекватно інформувати ці соціальні групи та підтримувати зворотній

зв'язок із ними, щоб за їх допомогою визначати сфери, які можуть бути покращені або проігноровані;

- низький рівень впливу, низький рівень інтересу (мінімальні зусилля): для стейкхолдерів з низьким ступенем залучення достатньо проводити регулярний моніторинг, щоб відстежувати зміну їх рівня інтересів чи влади.

Спираючись на характеристики «влада – інтерес», С. Еден і Ф. Аккерман [57] запропонували модифіковану матрицю, згідно з якою стейкхолдерів класифіковано наступним чином:

- гравці – мають прямий інтерес та високу владу;  
- суб'єкти – мають інтерес, але незначну владу;  
- фахівці з контексту – мають значну владу, але низький рівень зацікавленості;

- натовп – складається із стейкхолдерів з низьким інтересом та владою.

Так само, як і в матриці Менделоу, в матриці Едена і Аккермана гравців визнано пріоритетною категорією стейкхолдерів, яка володіє найпотужнішим потенціалом для співпраці. Спрощений підхід до визначення позиції зацікавлених груп на карті стейкхолдерів, обмежений двома атрибутами, одночасно можна назвати як головною перевагою, так і недоліком вищевказаних матриць. Щоб подолати цей недолік Р. Мюррей-Вебстер і П. Саймон [186], крім влади та інтересу, додали вимір ставлення, для визначення пріоритету стейкхолдерів у їх тримірній сітці зацікавлених сторін.

У роботі Е. Мартіросяна та Т. Вашакмадзе [164] запропоновано модифіковану матрицю Менделоу, до якої додана вісь, що відображає ставлення стейкхолдерів до угоди зі злиття і поглинання (позитивне або негативне). Використання цього інструменту дозволяє зосередити увагу на «правильних стейкхолдерах» (творці та руйнівники синергії), які важливі для створення синергії. Творці синергії на відміну від руйнівників характеризуються позитивним ставленням до угоди та найвищим рівнем впливу на неї. Використання матриці, запропонованої Е. Мартіросяном, має обмежений характер через її орієнтацію на визначення пріоритетних зацікавлених сторін, що мають найбільший вплив на угоду злиття та поглинання.

Для оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів у роботі запропоновано застосувати модифіковану матрицю Менделоу з двома вісями (атрибутами). На відміну від двох принципових характеристик стейкхолдерів щодо яких будується оцінка у матриці Менделоу («влада-інтерес»), вважаємо доцільним оцінювати атрибути «можливості-інтерес» (рис. 4.4).

Рівень можливостей	В И С О К И Й	Потенційні гравці	Стратегічні гравці
	Н И З Ь К И Й	Інші	Слабкі гравці
		НИЗЬКИЙ	ВИСОКИЙ
		Рівень інтересу	

Рисунок 4.4 – Матриця пріоритизації стейкхолдерів

\*запропонована автором

Порівняно з поняттям «влада», «можливості» - це більш широка економічна категорія, яка відображає внутрішні та зовнішні сили, ресурси, здатності суб'єкта [261]. Можливості є інтегральною характеристикою рівня потенціалу співробітництва з конкретною групою зацікавлених сторін. Інтерес відображає рівень зацікавленості для реалізації цього потенціалу.

Застосування матриці дозволяє класифікувати стейкхолдерів за чотирма групами, до кожної з яких доцільно застосовувати такі стратегічні дії:

- стратегічні гравці (мають найвищий рівень можливостей та інтересу) – є найбільш пріоритетною категорією зацікавлених сторін, з якою менеджменту необхідно вибудовувати взаємовигідні стосунки. Якщо ця категорія стейкхолдерів настроєна позитивно, їх необхідно активно залучати до співпраці. Дуже важливо звертати увагу на їхню думку і приєднуватися до неї там, де це доречно. Якщо їхні ідеї не реалізуються, необхідно аргументувати їм причини, і пояснювати значимість альтернативного курсу. Якщо стратегічні гравці мають негативний настрій, менеджменту доцільно докласти максимальних зусиль, щоб їх переконати і привернути на свій бік. Інакше це загрожує їх перетворенню на найпотужніших опонентів, які стануть на заваді успіху підприємства. Гармонізація інтересів підприємства з інтересами цієї групи суб'єктів призводить до забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, формування та реалізації стосункового потенціалу.

- потенційні гравці (мають високий рівень можливостей при низькому рівні інтересу) – це категорія стейкхолдерів, що має високий потенціал допомагати та сприяти успіху підприємства, якщо їм довести важливість їхніх зусиль для їхнього або загального блага. Стратегічним завданням менеджменту підприємства є максимальне інформування цієї категорії гравців, з метою активізації їх інтересу, лояльності до підприємства та вивільнення потенціалу взаємодії з ними. Якщо вдасться перевести їх до категорії стратегічних гравців,

підприємство придбає цінного та потужного союзника у своїх лавах. У випадку негативного ставлення до підприємства та відсутності особливих наслідків від рішень, що приймаються, є вірогідність, що потенційні гравці не будуть втручатися.

- слабкі гравці (характеризуються високим рівнем інтересу та низьким рівнем можливостей) – такі стейкхолдери мають зацікавленість у взаємодії з соціально відповідальним корпоративним суб'єктом, але через їхні невеликі можливості сукупний потенціал взаємодії з ними обмежений. Менеджменту доцільно підтримувати зворотній зв'язок з цією групою зацікавлених сторін, при цьому спираючись на раціонально обмежену ресурсну базу.

- інші групи стейкхолдерів (відрізняються комбінацією низького рівня можливостей та інтересу) – ці групи зацікавлених сторін та їхні представники можуть бути стейкхолдерами лише завдяки своєму членству в групі або своїй позиції в громаді. Програми взаємодії з цією групою є найменш вигідними з економічної точки зору для підприємства та насправді можуть мало або взагалі не впливати на них. Особливість менеджменту щодо цієї категорії стейкхолдерів – це відсутність активних управлінських дій та періодичне їх інформування.

Отже, зусилля менеджменту повинні бути спрямовані на управлінні найбільш пріоритетними групами зацікавлених сторін, зокрема тими, що відрізняються найвищими характеристиками рівнів можливостей та інтересу (категорія «стратегічні гравці»).

Аналіз рівня пріоритетності усіх стейкхолдерських груп, що взаємодіють з підприємством, з наступним порівнянням за допомогою матриці «можливості – інтерес» доцільно проводити за допомогою методу експертного оцінювання. Шкала оцінювання рівня наявності атрибуту має діапазон значень [0; 1], де 0 означає повну відсутність ознаки у групі, яка є об'єктом аналізу, а 1 – максимальну вираженість цієї ознаки відповідно. Між крайніми значеннями рівнів можливостей та інтересу розташовуються проміжні оцінки, що характеризують ступінь вираженості ознак.

Після складання загального списку пріоритетних зацікавлених сторін необхідна їхня подальша дезагрегація для врахування специфічності в управлінні зацікавленими сторонами.

#### **4.3 Методи оцінки рівня пріоритетності окремих стейкхолдерів**

Зацікавлені сторони, які можуть найпотужніше впливати на стратегічні перспективи підприємства, є специфічними особами та групами. Це свідчить про необхідність подальшої систематичної дезагрегації стейкхолдерів до рівня, який забезпечує ефективність процедур стейкхолдер-менеджменту. Як зазначили Р. Е. Фрімен і Дж. Макві, «важливо розвивати розуміння реальних, конкретних зацікавлених сторін, які є специфічними для фірми» [82].

Навіть стейкхолдери з однієї групи зацікавлених сторін мають неоднакове значення для компанії [46, 123]. Відносна значимість і особливість членів кожної групи зацікавлених сторін можуть змінюватися в залежності від таких факторів, як галузь, економічні умови, регіон, конкуренція, розмір і вік підприємства [72, 220]. Наприклад, для представників малого бізнесу місцева громада має більшу значимість як учасник стейкхолдерських відносин, ніж для великої державної компанії. У той же час під час економічного спаду на перший план виходять клієнти та кредитори. Крім того, групи зацікавлених сторін можуть бути однорідними (гомогенними) з більшим або меншим ступенем. Клієнти як група зацікавлених сторін можуть, наприклад, включати роздрібних та / або оптових клієнтів; транзакційних та / або реляційних клієнтів.

На думку Р. Вольф і Т. Путлер, проблемою стейкхолдер-менеджменту є пошук розумного балансу між визнанням унікальності зацікавлених сторін кожного підприємства і зіткненням з «непотрібним довгим списком» [251, с. 65].

Ступінь пріоритетності певної групи зацікавлених сторін значною мірою залежить від конкретної ситуації та обставин кожного підприємства, що включають в себе сприйняття власниками або менеджментом рівня влади, інтересу, терміновості та інших характеристик, якими володіє кожна група зацікавлених сторін. Так, значимість є дуже суб'єктивною та потенційно навіть ірраціональною, оскільки на неї можуть вплинути індивідуальні особистісні характеристики та ситуаційні чинники [118, 160, 182]. На думку Б. Мерфі [185], Дж. Кассар та С. Холмс [37], моральні орієнтири, цінності та ставлення до зацікавлених сторін з боку власників впливають на сприйняття зацікавлених сторін і на поведінку щодо них, що, у свою чергу, впливає на реакцію стейкхолдерів. Це визначає необхідність урахування високого рівня впливу суб'єктивних уявлень щодо побудови відносин із пріоритетними зацікавленими сторонами.

Обмеженість існуючих досліджень з пріоритизації конкретних зацікавлених сторін як етапу стейкхолдер-менеджменту передбачає необхідність розробки таких методів.

Л. Борн [25] запропонував метод оцінки відносної важливості зацікавлених сторін, враховуючи такі фактори, як влада, близькість і терміновість. Виходячи з цих трьох факторів, було розраховано “Значення індексу”, яке варіювало від 1 (низького) до 5 (високого). Сам автор підкреслював ступінь суб'єктивності у застосуванні цього методу визначення пріоритетності.

Важко уникнути суб'єктивності, пов'язаної з використанням методів експертної оцінки в процесі визначення пріоритетів зацікавлених сторін.

Для уточнення оцінок та подальшої пріоритизації окремих суб'єктів впливу у роботі запропоновано комплексний метод щодо оцінки рівня пріоритетності зовнішніх стейкхолдерів з категорії найближчого оточення. Як показують результати аналізу [203, 248], одними з ключових груп зацікавлених

сторін для підприємств усіх типів є стейкхолдери з категорії найближчого оточення, зокрема споживачі, постачальники, конкуренти (партнери).

Суть запропонованого підходу полягає в комплексній оцінці рівня можливостей та інтересу як атрибутивних характеристик рівня пріоритетності стейкхолдера за допомогою системи показників, які наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2 – Комплексна оцінка рівня пріоритетності стейкхолдерів з категорії найближчого оточення

Показники	Стейкхолдер 1		Стейкхолдер n	
	розраховане значення	нормалізоване значення	розраховане значення	нормалізоване значення
1	2	3	4	5
<b>Рівень можливостей</b>				
1. Частка у загальній вартості активів усіх стейкхолдерів, що аналізуються				
2. Частка у загальному обсягу реалізації/ поставок усіх стейкхолдерів, що аналізуються				
3. Частка у загальній вартості брендів усіх стейкхолдерів, що аналізуються				
3. Темп зростання активів				
4. Темп зростання обсягів реалізації / поставок				
5. Темп зростання вартості бренду				
6. Рівень операційної ефективності				
7. Частка ринку певного товару (послуги)				
Інтегральна оцінка				

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5
<b>Рівень інтересу</b>				
1.Близькість розташування (район/місто/регіон/ держава/інші країни)				
2.Час взаємодії (разові угоди/ тривале співробітництво)				
3.Ступінь залежності (повна/ часткова/слабка)				
Інтегральна оцінка				

Система комплексного оцінювання рівня пріоритетності окремих стейкхолдерів з категорії найближчого оточення передбачає таку послідовність дій:

1. Розрахунок окремих показників, що характеризують рівень можливостей стейкхолдера.

2. Перетворення розрахованих значень одиничних показників атрибуту «рівень можливостей» до нормалізованих.

3. Формування одиничних оцінок показників, що характеризують рівень інтересу стейкхолдера.

4. Перетворення значень одиничних показників атрибуту «рівень інтересу» до нормалізованих.

5. Формування інтегральних оцінок, що характеризують рівень можливостей та інтересу стейкхолдера.

Розглянемо зазначені етапи детальніше.

**1. Розрахунок окремих показників, що характеризують рівень можливостей стейкхолдера.**

Введемо наступні умовні позначення:

$S = [1..s]$  – множина стейкхолдерів;

$M = [m_s^{jm}]$  – множина показників можливостей стейкхолдерів, де  $s=1..s_{max}$  – номер стейкхолдера,  $jm$  – номер показника.

Показники, що характеризують рівень можливостей стейкхолдера можна розділити на кілька груп  $M1, M2, M3, \dots \in M$ .

До першої групи (M1) відносяться показники, що визначають відносну силу стейкхолдера. До них відносяться: частка у загальній вартості активів, частка у загальному обсягу реалізації (поставок), частка у загальній вартості брендів усіх стейкхолдерів, що аналізуються. Показники групи M1 визначаються, як:

$$m_{s}^{1jm} = \frac{m_s^{jm}}{\sum_s m_s^{jm}}, \quad m^{jm} \in M1. \quad (4.1)$$

До групи M2 відносяться показники, що визначають темпи розвитку стейкхолдера. До них відносяться: темп зростання активів, обсягів реалізації, вартості бренду. Показники групи M2 визначаються, як:

$$m_{s}^{2jm}(t) = \frac{m_s^{jm}(t) - m_s^{jm}(t-1)}{m_s^{jm}(t-1)}, \quad m^{jm} \in M2, \quad (4.2)$$

де  $t$  – період, для якого проводяться розрахунки. Якщо інформаційною базою є фінансова звітність, то  $(t)$  – це поточний період, а  $(t-1)$  - базовий.

Інші показники, які використовуються без додаткової обробки, віднесемо до групи M3. До них відносяться: рівень операційної ефективності, частка ринку певного товару (послуги). Показники групи M3 визначаються, як:

$$m_{s}^{3jm} = m_s^{jm}, \quad m^{jm} \in M3. \quad (4.3)$$

Оскільки кожен показник входить лише до однієї групи, то  $M=M1+M2+M3$ .

## **2. Перетворення розрахованих значень одиничних показників атрибуту «рівень можливостей» до нормалізованих**

Нормалізація показників необхідна для забезпечення їх порівнянності під час подальшого аналізу. Метою нормалізації є забезпечення розподілення всіх можливих значень показників в межах однакового інтервалу.

Множину нормованих показників рівня можливостей позначимо  $\hat{M}$ .

$$\hat{M} = \hat{M}1 + \hat{M}2 + \hat{M}3. \quad (4.4)$$

Показники з множини M1 за умовами розрахунку не виходять за межі інтервалу  $[0;1]$ , тож  $\hat{M}1 = M1$ .

Для показників груп M2 та M3, оскільки їх значення можуть виходити за межі інтервалу  $[-1;1]$ , доцільно застосовувати нормалізацію.

Існує ряд методів нормалізації, зокрема мінімаксна, нормалізація стандартним відхиленням, адаптивна та інші. В даному випадку метод нормалізації повинен відповідати таким вимогам, як:

- Враховувати значущі параметри, значення яких змінюються в невеликому діапазоні, в порівнянні з іншими.
- Результуючі (нормовані) величини повинні знаходитися в обмеженому інтервалі.

Тому для перетворення розрахованих значень одиничних показників, що характеризують рівень можливостей стейкхолдера, до нормалізованих оцінок у діапазон  $[0; 1]$ , або  $[-1; 1]$  пропонується використання сигмоїдної функції.

Сигмоїдна функція (сигмоїда) – це безперервно диференційована монотонна нелінійна S-подібна функція належності, яка застосовується для «згладжування» значень деякої величини [241, 357]. Сигмоїдна функція часто використовується як «стискаюча», тому що вона дозволяє звужувати діапазон зміни вимірювальної величини так, що при будь-яких значеннях вхідних даних, вихідні значення належать деякому кінцевому інтервалу (рис. 4.5).

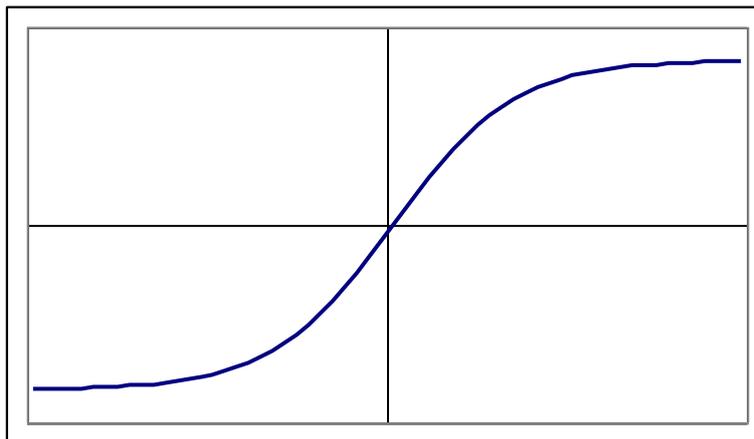


Рисунок 4.5 – Загальний вигляд сигмоїдної функції

Логістична сигмоїдна функція виду (4.4) асимптотичне прагне до 0, коли аргумент прагне до мінус безкінечності, і до 1, коли аргумент прагне до безкінечності [93]. Сигмоїдна функція представлена рівнянням:

$$f_{sig}(x; a; b) = \frac{1}{1+e^{-a(x-b)}}. \quad (4.5)$$

Крім логістичної функції для нормалізації може бути використана коренева функція, яка має вигляд:

$$f(x) = \frac{x}{\sqrt{1+x^2}}. \quad (4.6)$$

У порівнянні із логістичною сигмоїдою, коренева функція дозволяє адекватно враховувати зміни параметрів у більш широкому діапазоні значень. Крім того, її використання не потребує додаткових математичних операцій для нормалізації в інтервал  $[-1;1]$ . Оскільки показники груп М2 та М3 можуть приймати від'ємні значення, коренева функція є більш зручною для використання.

Таким чином, нормалізовані значення показників можливостей стейкхолдера визначаються наступним чином:

$$\hat{m}_s^{jm} = \frac{m_s^{jm}}{\sqrt{1 + m_s^{jm^2}}}, \quad m_s^{jm} \in M2, M3. \quad (4.7)$$

### 3. Формування оцінок показників, що характеризують рівень інтересу стейкхолдера

Особливістю показників, що характеризують рівень інтересу стейкхолдера, є відсутність точних методів їх оцінювання. В таких випадках доцільним є використання методів оцінювання, заснованих на експертних висновках.

Незважаючи на широке поширення застосування експертних методів оцінювання, вони мають цілий ряд недоліків, до числа яких можна віднести дорожнечу і велику тривалість проведення експертизи, необхідність управляти організаційним механізмом проведення експертизи, а також вплив індивідуальних суб'єктивних факторів експертів на результати оцінки. Саме суб'єктивний аспект експертних оцінок слід визнати найбільшим недоліком даного методу.

До суб'єктивних факторів можна віднести ступінь зацікавленості експерта в результатах використання кінцевих даних експертизи, його компетентність в аналізованій предметній області, глибину опрацювання експертом предметної області, кількість експертів, які беруть участь в оцінці, рівень освіченості експерта і його інформованості про характеристики аналізованої предметної області, його інтуїцію.

Проблема мінімізації суб'єктивності експертної інформації не нова, і в даний час існують різні підходи до її вирішення. Так, в роботі [282] оцінка об'єктивності експертів, тобто перевірка несуперечності опитаних фахівців, здійснюється з використанням наступних правил (за умов застосування 10-бальної шкали оцінювання):

$$\max |O_a - O_b| < 5, \quad (4.8)$$

$$\sum |O_a - O_b| / n < 2.5. \quad (4.9)$$

Правило (4.8) означає, що максимально допустима різниця між оцінками двох експертів (по модулю) по кожному параметру повинна бути менше 5 балів. Правило (4.9) оцінює узгодженість експертів в середньому за всіма чинниками.

Але даний підхід не може претендувати на універсальність, тому що правила (4.8) і (4.9) можуть дотримуватися і при ситуації, коли всі експерти дали спотворену оцінку. Також не аргументованим є вибір обмежувальних кордонів в правилах (4.8) і (4.9) на значеннях 5 і 2.5.

Більш складний, але й більш ефективний підхід до мінімізації суб'єктивності експертних оцінок наведено в роботі [359]. Цей підхід засновано на гіпотезі про те, що загальна помилка  $i$ -го експерта складається з двох частин – помилки зацікавленості ( $R_i$ ) та помилки некомпетентності. Автором доведено,

що за умови порівняно малої величини помилки некомпетентності  $i$ -го експерта, можливо коригувати його оцінки так, щоб отримувати оцінку, яка відрізняється від істинної не більше ніж на  $(\varepsilon_i)$ , тобто величину некомпетентності. Однак, даний підхід теж не є вільним від недоліків, головним з яких є необхідність великої бази даних передісторії експертних оцінок за кожним з експертів.

#### **4. Перетворення значень одиничних показників атрибуту «рівень інтересу» до нормалізованих**

В більшості випадків отримання експертних оцінок, їх нормування та усунення факторів суб'єктивності при оцінці показників, що характеризують рівень інтересу стейкхолдера можна звести до наступного алгоритму:

1. Складання форм оцінювання показників.

При цьому кожен з них має розглядатися, як інтегрований показник, що визначається за результатом оцінювання деякого набору факторів. Так, до факторів, що визначають «близькість розташування» можна віднести такі, як:

- географічна близькість;
- адміністративна близькість (знаходження в межах одного району, міста, області і т. ін.);
- корпоративна близькість (близькість сфер діяльності);
- час який потрібен на пересування до стейкхолдера;
- наявність авіасполучення (за необхідності).

Можна вважати, що кожен показник інтересу стейкхолдера складається з множини факторів:  $c_s^{jc} = [f_c^{jc}]$

2. Проведення експертизи та попередня обробка результатів.

Введемо наступні умовні позначення:

$C = [c_s^{jc}]$  – множина показників інтересу стейкхолдерів, де  $s=1..smax$  – номер стейкхолдера,  $jc$  – номер показника.

$p$  – експерт;

$f$  – фактор;

$r^p(c_s^{jc}[f])$  – оцінка  $p$ -м експертом  $f$ -го фактора показника інтересу стейкхолдера  $c_s^{jc}$ ;

$r \max_f^{jc}$  – максимальна оцінка  $f$ -го фактора показника  $jc$ .

$RN_{jc}$  – параметр нормування, який відповідає максимальному значенню нормованої шкали по показнику  $jc$ .

Тоді нормована рейтингова оцінка  $p$ -м експертом показника  $jc$  інтересу стейкхолдера  $s$  може бути визначена, як:

$$nc_s^{jc}[p] = RN_{jc} \cdot \frac{\sum_p r^p(c_s^{jc}[f])}{\sum_f r \max_f^{jc}} \quad (4.10)$$

### 3. Зменшення суб'єктивності оцінок.

Якщо застосування запропонованого в [359] підходу є неможливим через недостатність даних, слід застосовувати статистичні прийоми, що засновані на відсіканні крайніх значень. Так, з множини оцінок різними експертами показника  $w$  слід видалити максимальну,  $\max(R_{wi})$ , та мінімальну,  $\min(R_{wi})$ , оцінки. Після цього додатково перевіряють узгодженість експертних оцінок через виконання умов (4.8) та (4.9). Зазначимо, що порогові значення в цих виразах можна використовувати без змін лише при  $RN_w = 10$ . В інших випадках їх належить пропорційно змінити.

Якщо умови (4.8) та (4.9) не виконуються, процедуру експертного оцінювання слід визнати невдалою. Чинниками цього можуть бути або невдале виконання етапу 1, або невдалий підбір групи експертів. Після аналізу та усунення факторів невдачі, процедуру оцінювання слід провести повторно.

### 4. Усереднення результатів експертних оцінок.

На даному етапі виводиться середня оцінка по кожному з показників  $jc$  інтересу стейкхолдера  $s$ , нормована в інтервал  $[0;1]$ .

$$\bar{c}_s^{jc} = \frac{\sum n c_s^{jc} [p]}{|P| \cdot RN_{jc}}, \quad (4.11)$$

де  $|P|$  – кількість експертних оцінок, що підлягає усередненню.

### 5. Формування інтегральних оцінок, що характеризують рівень можливостей та інтересу стейкхолдера

Виконання етапів 1-4 дозволило отримати нормовані числові оцінки рівня можливостей та інтересу стейкхолдера. Формування інтегрального показника пріоритетності стейкхолдера може бути виконано двома шляхами.

1. Якщо вважати всі розраховані окремі показники рівнозначними за впливом на пріоритетність стейкхолдера, то інтегральний показник пріоритетності стейкхолдера  $s$  буде мати вигляд:

$$PI_s = \frac{\sum^{jm} \hat{m}_s^{jm} + \sum^{jc} \bar{c}_s^{jc}}{|M| + |C|}, \quad (4.12)$$

де  $|M|, |C|$  – потужність множин  $M$  та  $C$ , яка дорівнює кількості показників можливостей та інтересу стейкхолдера, відповідно.

Чим більше значення інтегрованого показника  $PI_s$ , тим більший пріоритет має взаємодія зі стейкхолдером  $s$ .

2. Вираз (4.12) доцільно використовувати на початкових етапах впровадження процесів управління взаємодією зі стейкхолдерами. Але, по мірі накопичення фактичної інформації про результати взаємодій, можуть з'явитися

дані про нерівнозначність впливу окремих показників можливостей та інтересу на підсумкову оцінку пріоритетності стейкхолдера. В такому випадку, після уточнення важливості показників, для розрахунку пріоритетності можна використовувати вираз

$$PI_s = \frac{\sum_{jm} a^{jm} \cdot \hat{m}_s^{jm} + \sum_{jc} b^{jc} \cdot \bar{c}_s^{jc}}{|M| + |C|}, \quad (4.13)$$

де  $a^{jm}$  та  $b^{jc}$  – вагові коефіцієнти показників можливостей та інтересу стейкхолдера, відповідно. Базові значення вагових коефіцієнтів дорівнюють 1. При цих значеннях вираз (4.13) спрощується до виразу (4.12). Якщо необхідно підсилити значущість показника  $jm$ , або  $jc$ , та його вплив на результуючу оцінку, треба збільшити відповідний коефіцієнт  $a^{jm}$  або  $b^{jc}$ . Та навпаки.

Остаточні значення коефіцієнтів  $a^{jm}$  та  $b^{jc}$  можуть бути отримані лише за підсумками аналізу практичних результатів впровадження механізмів управління стейкхолдерами. Слід зазначити, що для різних галузей господарювання, значення цих коефіцієнтів можуть бути різними.

Вираз (4.13) дозволяє отримати інтегральні оцінки пріоритетності стейкхолдерів на підставі формальних та експертних оцінок. Це дає можливість мати в системі управління підприємством інструмент для обґрунтованого порівняння різних стейкхолдерів. Перевагами запропонованого методу є відсутність вимог до наявності даних передісторії, порівняно невеликі витрати на процедуру оцінювання.

Основним недоліком запропонованого методу є те, що для використаних показників мають виконуватись вимоги до лінійного характеру залежності між числовим значенням показника та його інтерпретацією за шкалою «краще – гірше».

Якщо зазначена залежність носить нелінійний характер, використання такого показника в рамках запропонованого методу оцінки сильно ускладнюється.

За допомогою розрахованих інтегральних оцінок стає можливим конкретизувати положення кожного стейкхолдера з категорії споживачів, постачальників або конкурентів на шкалі «можливості-інтерес». Отже, на відміну від існуючих методик пріоритизації стейкхолдерських груп цей метод дозволяє провести поглиблену оцінку рівня пріоритетності окремих суб'єктів у групах з подальшою їх градацією на підставі отриманих результатів.

Розглянемо застосування запропонованого методу комплексної оцінки рівня пріоритетності конкретних стейкхолдерів для великого металургійного підприємства. Об'єктом аналізу обраний ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» («ММК ім. Ілліча»). Для перевірки ефективності запропонованого методу пріоритизації стейкхолдерів доцільно провести ретроспективний аналіз, заснований на даних 2009-2010 років, оскільки саме цей період став для підприємства найскладнішим.

До періоду, що розглядається, в українській металургії в основному завершився процес укрупнення і створення вертикально-орієнтованих промислових об'єднань, що охоплюють повний металургійний цикл - від видобутку корисних копалин до вироблення кінцевої продукції. Менеджмент ПрАТ «ММК ім. Ілліча» пізніше за інших зробив пріоритетом вертикальну інтеграцію і не зміг повністю закінчити цей процес. Тому підприємство частково закуповувало сировину у своїх конкурентів.

Основні постачальники металургійної сировини на «ММК ім. Ілліча» у 2009 році [114] належать до груп компаній. Російські постачальники залізородного концентрату та агломераційної руди (Лебединський ГЗК, Михайлівський ГЗК, Ковдорський ГЗК, Стойленський ГЗК) також повинні бути проаналізовані як єдина структура. Дані підприємства або їх групи можна розглядати як стейкхолдерів «ММК ім. Ілліча». Вивчення діяльності цих підприємств, проведене на підставі відкритих джерел інформації, дозволило скласти таблицю з вихідними даними для подальшого дослідження (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Вихідні дані для аналізу рівня пріоритетності стейкхолдерів

Постачальники	Рівень можливостей					Рівень інтересу		
	Частка у загальному обсягу поставок	Темп зростання обсягів поставок	Рівень операційної ефективності	Обсяг поставок (тис. т)	Частка ринку товару (послуги)	Близькість розташування	Час взаємодії (разове / тривале співробітництво)	Ступінь залежності (повна/ часткова/
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Концентрат</b>								
Метінвест (Інгулецький ГЗК)	70,8%	нейтральний	позитивний	13728	30%	5	10	9
ГЗК Росії	29,2%	негативний	позитивний	58379	3%	2	10	5
<b>Агломераційна руда</b>								
ММК ім. Ілліча (ГЗК «Укрмеханобр»)	39,6%	позитивний	нейтральний	614	6%	5	10	3
Кривбасзалізрудком	22,4%	нейтральний	позитивний	4650	45%	5	10	3
Євраз (ГЗК «Суша Балка»)	18,0%	нейтральний	позитивний	2950	29%	5	10	3
ГЗК Росії (Стойленський)	16,8%	негативний	позитивний	15636	7%	2	10	5

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Кокс</b>								
ММК ім. Ілліча (Ясинівський КХЗ)	46,1%	позитивний	нейтральний	1375	7,30%	6	10	5
Метінвест (Авдіївський КХЗ)	26,9%	нейтральний	позитивний	4520	24%	6	10	7
Євраз (Дніпродзержинський КХЗ)	13,3%	нейтральний	позитивний	557	3%	4	10	5
Донецьксталь	6,5%	негативний	позитивний	1243	6,90%	7	10	5

Таблиця 4.3 має деякі відмінності в порівнянні з формою табл. 4.2. Ці відмінності обумовлені особливостями галузі і підприємств, що досліджуються. Так, залишено без уваги показники, пов'язані з обсягами активів стейкхолдерів, оскільки для гірничодобувних підприємств це не є важливим показником рівня їхніх можливостей.

Показники «темپ зростання обсягів реалізації» і «рівень операційної ефективності» описані лінгвістично, причому темпи зростання обсягів реалізації на підприємствах Росії наведені тільки щодо поставок їхньої продукції в Україну. У 2009 році обсяги таких поставок почали скорочуватися, у зв'язку з фінансовою кризою і девальвацією гривні. Аналогічно, частка ринку цих підприємств вказана тільки стосовно ринку України, тоді як обсяги реалізації наведені загальні.

Підсумкова таблиця, отримана після виконання описаних вище процедур нормалізації і отримання інтегральних оцінок можливостей і інтересу стейкхолдерів виглядає наступним чином (табл. 4.4).

Як зазначалося вище, підприємства гірничодобувної і металургійної галузей України об'єднані в порівняно невелике число великих корпорацій. Тому доцільно підсумувати інтегральні оцінки, отримані в табл. 4.4, для визначення рівнів пріоритетності взаємодії з такими групами (табл. 4.5).

За результатами аналізу табл. 4.5 видно, що за всіма видами оцінок найбільш важливим стейкхолдером для підприємства, яке досліджується, є група компаній Метінвест. Значимість підприємств цієї групи навіть перевищує значимість підприємств, які входять у групу самого «ММК ім. Ілліча».

На завершення слід зазначити, що в 2010 році, тобто всього через рік після часу, для якого проведено аналіз, група підприємств «ММК ім. Ілліча» була поглинута холдингом Метінвест. Такий розвиток подій повністю підтверджує отримані результати і дозволяє зробити висновок про практичну значимість запропонованого методу.

Основним недоліком вище означеного методу комплексного оцінювання пріоритетності конкретних стейкхолдерів є те, що для використаних показників мають виконуватись вимоги до лінійного характеру залежності між числовим значенням показника та його інтерпретацією за шкалою «краще – гірше».

Таблиця 4.4 – Розрахунок комплексних оцінок рівня пріоритетності стейкхолдерів

Постачальники	Рівень можливостей						Рівень інтересу			
	Частка у загальному обсягу поставок	Темп зростання обсягів поставок	Рівень операційної ефективності	Об'єм поставок (тис. тонн)	Частка ринку товару (послуги)	Інтегральна оцінка	Близькість розташування	Час взаємодії	Ступінь залежності	Інтегральна оцінка
	1	2	3	4	5		7	8	9	
<b>Концентрат</b>										
Метінвест (Інгулецький ГЗК)	70,8%	0	1	0,19	30%	44,0%	71,4%	1	1	90,5%
ГЗК Росії	29,2%	-1	1	0,81	3%	22,6%	0,29	1	0,56	61,4%
<b>Агломераційна руда</b>										
ММК ім. Ілліча (ГЗК «Укрмеханобр»)	39,6%	1	0	0,03	6%	29,6%	0,71	1	0,33	68,3%
Кривбасзалізрудком	22,4%	0	1	0,19	45%	37,4%	0,71	1	0,33	68,3%
Євраз (ГЗК «Суха Балка»)	18,0%	0	1	0,12	29%	31,9%	0,71	1	0,33	68,3%
ГЗК Росії (Стойленський)	16,8%	-1	1	0,66	7%	17,9%	0,29	1	0,56	61,4%
<b>Кокс</b>										
ММК ім. Ілліча (Ясинівський КХЗ)	46,1%	1	0	0,18	7,30%	34,2%	0,86	1	0,56	80,4%
Метінвест (Авдіївський КХЗ)	26,9%	0	1	0,59	24%	41,9%	0,86	1	0,78	87,8%
Євраз (Дніпродзержинський КХЗ)	13,3%	0	1	0,07	3%	24,7%	0,57	1	0,56	70,9%
Донецьксталь	6,5%	-1	1	0,16	6,90%	5,9%	1	1	0,56	85,2%

Таблиця 4.5 – Інтегральні оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Інтегральні оцінки		
	Рівень можливостей	Рівень інтересу	Загальна
Метінвест	0,86	1,78	2,64
ЄВРАЗ	0,57	1,39	1,96
ММКІ	0,64	1,49	2,13
Підприємства Росії	0,41	1,23	1,63
Інші	0,43	1,53	1,97

Якщо зазначена залежність носить нелінійний характер, використання такого показника в рамках запропонованого методу оцінки сильно ускладнюється.

У таких умовах доцільно застосування методів нечіткої логіки, які засновані на нечітких множинах і використовують лінгвістичні характеристики для опису показників та їх впливу на прийняття рішень [259, 276, 308].

Основні постулати теорії і методології нечіткої логіки та нечітких множин містяться у науковому доробку відомого американського математика Л. Заде. Його перша праця “Fuzzy Sets”, опублікована у 1965 р. у журналі «Information and Control», заклала основи нової математичної теорії нечітких множин і нечіткої логіки (fuzzy logic) [255]. Теорія нечітких множин містить математичний апарат для перетворення експертних оцінок (описуються у вигляді лінгвістичних змінних, значеннями яких є нечіткі множини) на чіткі величини, що можуть використовуватися для прийняття подальших рішень.

За допомогою теорії нечітких множин стає можливим узгоджувати суперечливі критерії, використовувати неточні та суб’єктивні експертні оцінки для прийняття рішень.

Визначення належності елемента до заданої множини – є основним завданням теорії нечітких множин. Нехай  $x$  – елемент деякої множини  $E$ , а  $A$  – підмножина  $E$ . Належність елемента  $x$  також до підмножини  $A$  позначається характеристичною функцією  $\mu_A(x)$ , яка також має назву «функція належності» (англ. membership function). Найчастіше ця функція визначається в результаті опитування експертів про ступінь відповідності елемента універсальної множини нечіткій множині. При побудові функції належності з кожною нечіткою множиною асоціюється деяка властивість або атрибут, який характеризує деяку сукупність об’єктів.

Відповідно до базових понять нечіткої логіки [52], нечітка множина елементів  $\bar{A}$  на  $X$  визначається, як

$$\bar{A} = \{(x, \mu_A(x)) | x \in X\}; \mu_A(x) : x \rightarrow [0,1], \quad (4.14)$$

де  $\mu_A(x)$  - функція приналежності нечіткої множини.

Згідно з запропонованим Л. Заде підходом, ступінь належності елемента до множини може набувати будь-яких значень в інтервалі  $[0; 1]$ , а не тільки «0» чи «1». Так, елемент  $x$  може належати множині  $A$  у невеликій мірі (значення  $\mu_A(x)$  наближається до 0), бути елементом  $A$  значною мірою ( $\mu_A(x)$  наближається до 1), зовсім не належати ( $\mu_A(x) = 0$ ) або бути елементом  $A$  ( $\mu_A(x) = 1$ ).

Те, що кожний окремих елемент може одночасно з різним ступенем належності належати до різних категорій, дозволяє значно скоротити кількість правил, необхідних для формування нечітких систем логічного виведення, в порівнянні з традиційними експертними системами.

Так, для формування експертної системи повний набір (full set) правил має складати:

$$R_{fs} = V^N, \quad (4.15)$$

де  $N$  - кількість змінних;

$V$  - кількість різних значень, які може приймати кожна змінна (категорій при експертному оцінюванні).

У той самий час, у [427] для досить великих  $R_{fs}$  (порядок 10000 і більше) кількість правил, що дозволяють адекватно описати предметну область, оцінюється в 2% -3% від того, що знайдено за формулою (4.15). І хоча зі зменшенням  $R_{fs}$  співвідношення між необхідною кількістю чітких і нечітких правил зменшується, воно все одно залишається досить великим.

Таким чином, формування і супровід нечіткої системи логічного виведення вимагає набагато менших витрат часу, ніж аналогічні процедури при використанні експертних систем.

Розглянемо приклади рішення задачі пріоритизації стейкхолдерів з використанням процедур нечіткого виведення.

У роботі [159] розроблено підхід, який ґрунтується на методі нечіткої логіки для визначення пріоритетів вибраних зацікавлених сторін у сфері розробки програмного забезпечення. Дослідження має обмеження застосування. Ця методологія може бути використана для визначення найкращих кандидатів, які мають право брати участь у процесі інженерної підготовки. У статті [59] запропоновано автоматичну модель класифікації та пріоритизації зацікавлених сторін на основі методу гібридизації. наближених множин. Теорія наближених множин використовується для класифікації зацікавлених сторін на чотири класи: велика влада / високий інтерес, велика влада / низький інтерес, слабка влада / високий інтерес і слабка влада / низький інтерес. Потім нечітка логіка використовується в моделі, щоб визначити ступінь важливості кожного стейкхолдера в його заздалегідь визначеному класі.

Д. Сусніне, О. Пурвіріс [223] розробили модель, що базується на застосуванні нечіткої логіки для оцінки чотирьох атрибутів (інтерес, влада, доброзичливість, надійність) та їх впливу як практичного інструменту для вирішення питань управління зацікавленими сторонами. Ця модель відображає кількісну залежність фактору впливу на фактори доброзичливості, інтерес, сили і надійності з якісних знань, що містять в лінгвістичній базі правил. Основний недолік цієї моделі нечіткої логіки відноситься до можливості оцінки відносно невеликого числа вхідних параметрів. При збільшенні кількості вхідних даних необхідна більш широка база знань, що збільшує складність її розвитку. Крім того, в якості параметрів використовуються лише експертні оцінки, що спричиняє додаткові труднощі в забезпеченні їх об'єктивності.

Для подолання указаних обмежень та вирішення завдання пріоритизації окремих стейкхолдерів метод нечіткої логіки потребує подальшого розвитку та удосконалення.

Пропонуємо для вирішення проблеми визначення пріоритетності зацікавлених сторін ряд етапів:

1. Визначення основних параметрів нечіткої бази знань (кількість і склад змінних, кількість термів для кожної з вхідних і вихідних змінних і т.д.).

2. Формування структури системи нечіткого виведення.
3. Визначення процедур фазифікації змінних і дефазифікації результатів.
4. Формування та наповнення нечіткої бази знань.
5. Реалізація системи нечіткого виведення в обраному програмному середовищі.
6. Перевірка системи нечіткого виведення на реальних даних і за необхідності її коригування.

### **1. Визначення основних параметрів нечіткої бази знань.**

Вхідними змінними системи нечіткого виведення можуть бути ті ж змінні, що використовувалися в розглянутій вище бальній системі оцінок. Щодо задачі пріоритизації стейкхолдерів «ММК ім. Ілліча» - це змінні з табл. 4.2 і 4.3.

Кількість нечітких термів, що використовуються при описі кожної змінної, обирається виходячи з наступного:

- чим більше термів, тим складніші залежності можна описати в рамках системи нечіткого виведення;
- чим більше термів, тим більший обсяг правил буде потрібний для адекватного формування бази знань системи.

При не дуже складному характері залежностей у системах нечіткого виведення для вхідних змінних можна обмежитися трьома термами - High (H), Medium (M) and Low (L).

Вихідній змінній можна співставити п'ять термів - Very High (VH), High (H), Medium (M), Low (L) and Very Low (VL). Це практично не вплине на вимоги до обсягу нечіткої бази знань, але підвищить точність результатів, що отримують.

### **2. Формування структури нечіткого виведення.**

Класична система нечіткого виведення передбачає наявність єдиної бази знань. Це добре працює при порівняно невеликій кількості змінних (більшість дослідників сходиться на цифрах від 5 до 9), що пояснюється особливостями психології людини [174]. На практиці ж, при кількості змінних більше 5 формування нечіткої бази знань вже істотно ускладнюється [427], що є прямим наслідком з формули (4.15).

У задачі, що розглядається, кількість незалежних змінних становить 8 (табл. 4.2). При трьох термах, відповідних кожної з змінних, за формулою (4.15) можна визначити, що в повній базі знань має бути  $3^8 = 6561$  правил. З урахуванням згаданих вище емпіричних оцінок адекватності нечіткої бази знань, можна оцінити мінімальну необхідну кількість правил для її формування на рівні 130-200, причому більшість правил повинні охоплювати всі вісім змінних. Формування такої бази знань є досить складною процедурою і слід вжити заходів до зменшення її розмірності. Одним з методів вирішення даної проблеми є перехід до ієрархічній структурі бази знань [426, 427].

Найбільш логічним способом формування ієрархії процедур логічного висновку є роздільна нечітка оцінка рівнів можливості і інтересу з подальшою оцінкою пріоритетності стейкхолдерів на їх підставі (рис. 4.6).

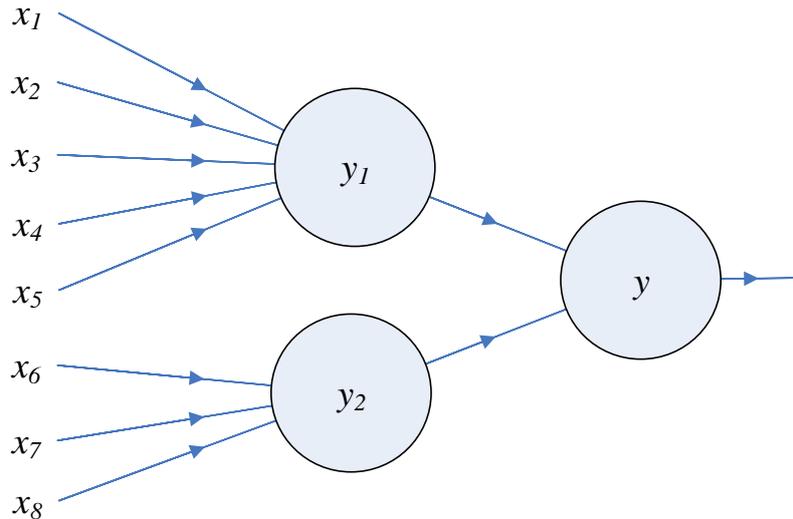


Рисунок 4.6 – Структура ієрархічної системи нечіткого виведення при двох проміжних оцінках

Оскільки ієрархічна нечітка система містить кілька вузлів, формула для розрахунку повного набору правил у такій системі набуде вигляду:

$$R_{fs}^h = \sum_i V_i^{N_i}, \quad (4.16)$$

де  $i$  - порядковий номер вузла в ієрархічній нечіткій системі.

Так, на рис. 4.6 перший вузол ( $y_1$ ) оперує з п'ятьма змінними, кожна з яких може приймати 3 можливих значення. Вузол 2 ( $y_2$ ) оперує з трьома змінними, а вузол 3 ( $y$ ) - з двома змінними.

Отже, за формулою (4.16), розмір повного набору правил в системі, яка показана на рис. 4.5, становить  $3^5+3^3+3^2=279$ . Для адекватної роботи системи нечіткого виведення в таких умовах досить 25-35 правил для виведення  $y_1$  і 8-10 для  $y_2$  та  $y$ , що вже є прийнятним. Однак можна ще більше спростити структуру системи, розділивши показник рівня можливостей на два показники:

- рівень впливу, який залежить від показників частки в загальному обсязі поставок, темпів зростання обсягів поставок і частки стейкхолдера на ринку;
- рівень стійкості, який залежить від рівня операційної ефективності і обсягів реалізації стейкхолдера.

Структура такого варіанту системи нечіткого виведення показана на рис. 4.7.

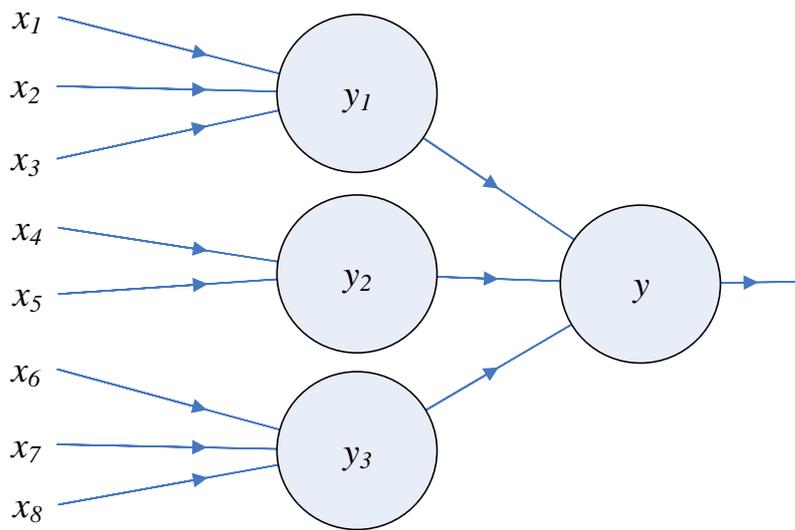


Рисунок 4.7 – Структура ієрархічної системи нечіткого виведення при трьох проміжних оцінках

Розмір повного набору правил в системі, яка показана на рис. 4.7, становить  $3^3+3^2+3^3+3^3=90$ . На практиці для кожної підсистеми нечіткого логічного виведення достатньо 8-10 простих правил, що встановлюють залежності не більше ніж від 3 змінних. Формування такої бази знань не становить труднощів, тому подальша декомпозиція структури системи нечіткого виведення в даному випадку недоцільна.

Оскільки нумерація змінних на рис. 4.7 не відповідає порядковим номерам змінних у табл. 4.3 і табл. 4.4, наведемо її нижче:

- $x_1$  – частка стейкхолдера в загальному обсязі поставок;
- $x_2$  – темп зростання обсягів поставок стейкхолдера;
- $x_3$  – частка стейкхолдера на ринку;
- $x_4$  – рівень операційної ефективності стейкхолдера;
- $x_5$  – обсяги реалізації стейкхолдера;
- $x_6$  – близькість розташування стейкхолдера;
- $x_7$  – час взаємодії підприємства зі стейкхолдером;
- $x_8$  – ступінь залежності підприємства від стейкхолдера.

Внаслідок особливостей реалізації ієрархічної системи нечіткого виведення, для визначення проміжних оцінок  $u_1$ ,  $u_2$ ,  $u_3$  використовується алгоритм нечіткого виведення Sugeno [226], а для отримання результуючої оцінки  $u$  - алгоритм Mamdani.

### ***3. Визначення процедур фазифікації змінних і дефазифікації результатів.***

Рішення завдання в нечітких термах припускає додавання до основної процедури оцінювання етапів фазифікації і дефазифікації. У процесі фазифікації відбувається приведення вхідних даних, виражених в числовій формі, до терм нечіткої логіки, тобто кожній змінній ставиться у відповідність функція, яка визначає ступінь належності значень цієї змінної до нечітких терм.

Процедура дефазифікації завершує процес нечіткого виведення і передбачає перетворення нечіткої множини на чітке число.

Виділяють два основні методи завдання функцій приналежності: аналітичний і графічний, - між якими існує взаємно однозначна відповідність. Аналітичний метод дозволяє точніше задавати характеристики належності. Графічний метод є більш наочним. На практиці використовуються обидва методи, як окремо, так і в комбінації. Графічне відображення функцій належності вхідних і вихідних змінних нечіткої моделі наведено на рис. 4.8 - 4.12. Як видно в алгоритмі Sugeno, вихідні значення формуються без використання функцій належності.

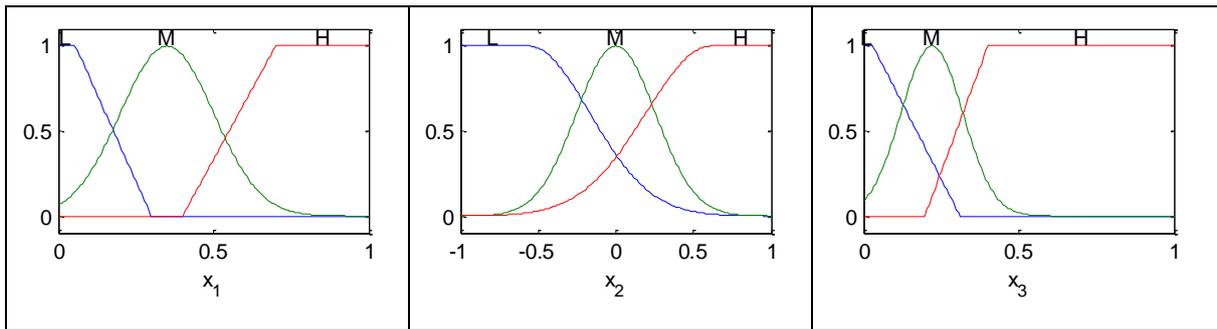


Рисунок 4.8 – Сімейство функцій належності параметрів оцінки рівня впливу стейкхолдера ( $y_1$ )

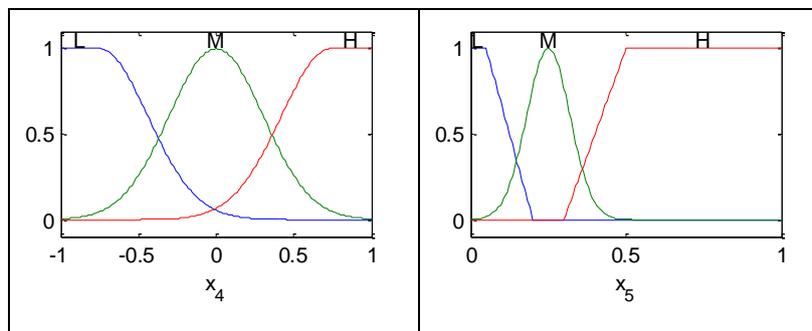


Рисунок 4.9 – Сімейство функцій належності параметрів оцінки рівня стійкості стейкхолдера ( $y_2$ )

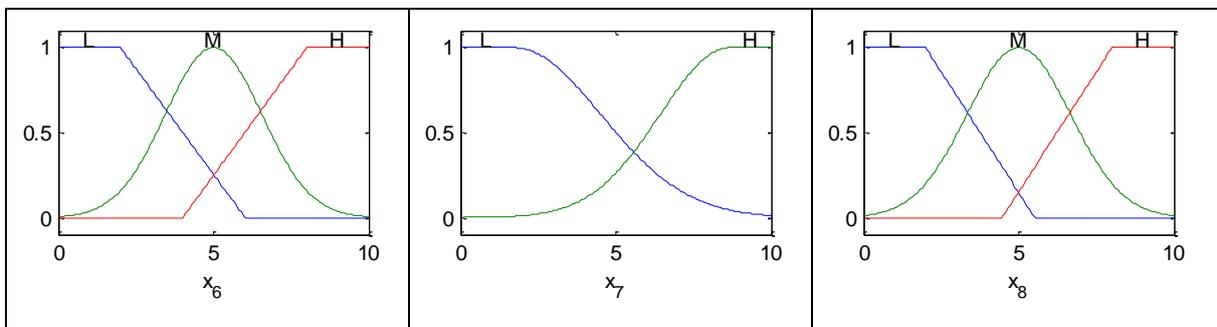


Рисунок 4.10 – Сімейство функцій належності параметрів оцінки рівня інтересу стейкхолдера ( $y_3$ )

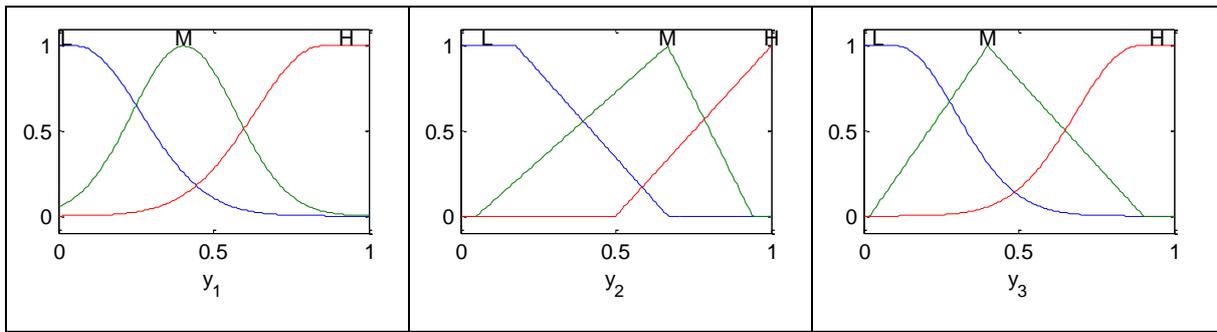


Рисунок 4.11 – Сімейство функцій належності параметрів оцінки рівня пріоритетності стейкхолдера ( $y$ )

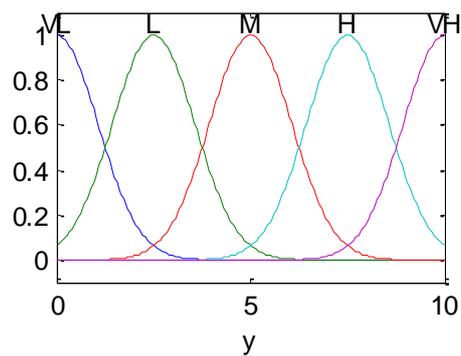


Рисунок 4.12 – Функція належності результуючої оцінки пріоритетності стейкхолдера ( $y$ )

#### 4. Формування і наповнення нечіткої бази знань.

База знань системи нечіткого виведення формується за допомогою опитування експертів або шляхом формалізації в термах нечіткої логіки знань розробника системи. Істотною перевагою систем нечіткої логіки є те, що експертні оцінки можуть бути занесені в базу і використовуватися навіть без виконання процедури узгодження думок різних експертів. Звичайно, при цьому все одно бажано працювати з компетентними експертами.

Структура нечіткої бази знань повторює структуру таблиць істинності операторів бінарної логіки, але при цьому, як уже зазначалося, заповнення всіх можливих поєднань незалежних змінних не є обов'язковим.

Матриці знань визначення проміжних і результуючої оцінок пріоритетності стейкхолдера наведено в табл. 4.6-4.9.

Таблиця 4.6 – Матриця знань визначення рівня впливу стейкхолдера

№ <sub>п</sub>	x1	x2	x5	y1
1	2	3	4	5
1.	H	H	H	H
2.	H	M	H	H
3.	H	–	–	H
4.	H	M	M	M
5.	M	H	H	M
6.	M	M	M	M

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
7.	М	Н	М	М
8	М	Л	М	М
9.	Л	М	М	Л
10.	Л	М	Л	Л
11.	Л	Л	Л	Л

Таблиця 4.7 – Матриця знань визначення рівня стійкості стейкхолдера

№ <sub>пш</sub>	x3	x4	y2
1.	Н	Н	Н
2.	М	Н	Н
3.	М	М	М
4.	Н	Л	М
5.	Л	Н	М
6.	Л	М	М
7.	М	Л	Л
8.	Л	Л	Л

Таблиця 4.8 – Матриця знань визначення рівня інтересу стейкхолдера

№ <sub>пш</sub>	x6	x7	x8	y3
1.	Н	Н	Н	Н
2.	М	Н	Н	Н
3.	Л	Н	Н	М
4.	Л	Н	М	М
5.	Н	Н	Л	М
6.	Л	Н	Л	Л
7.	М	Л	М	Л
8.	Л	Л	Л	Л

Таблиця 4.9 – Матриця знань визначення рівня пріоритетності стейкхолдера

№ <sub>пш</sub>	y1	y2	y3	y
1	2	3	4	5
1	Н	Н	Н	VH
2	Н	М	Н	VH
3	Н	Н	М	Н
4	М	М	Н	Н
5	Н	Л	Л	Н

Продовження табл. 4.9

1	2	3	4	5
6	–	–	H	H
7	M	M	M	M
8	H	–	L	M
9	M	H	L	L
10	L	–	M	L
11	–	–	L	L
12	L	M	L	VL
13	L	L	L	VL

### 6. Реалізація системи нечіткого виведення в обраному програмному середовищі.

Реалізація ієрархічної системи нечіткого виведення здійснювалася в пакеті MatLab з використанням Fuzzy Logic Toolbox і доповнення для нечіткого виведення по ієрархічним базам знань, розробленого С.Д. Штовба [425]. Це доповнення дозволяє об'єднувати декілька нечітких систем у рамках однієї ієрархії без виконання процедур фазифікації / дефазифікації проміжних змінних. Результат логічного виведення у вигляді нечіткої множини безпосередньо передається в блок нечіткого виведення наступного рівня ієрархії. Це дозволяє спростити опис проміжних змінних в ієрархічних нечітких базах знань. Для них у цьому випадку досить задати лише терм-множини, без визначення функцій належностей.

Дане доповнення розширює Fuzzy Logic Toolbox наступними функціями:

#### **treemf**

Функція приналежності для проміжних входних змінних в ієрархічних системах нечіткого виведення.

#### **prepare\_tree**

Перетворює дерево нечіткого виведення для функції hier\_evalfis.

#### **hier\_evalfis**

Нечітке виведення по ієрархічній базі знань.

Лістинг програми на мові MatLab, написаної з використанням цих функцій, наведено нижче:

```

fis_file_names ={'hy1.fis' 'hy2.fis' 'hy3.fis' 'hy.fis'};
tree_list=[4 1; 4 2; 4 3];
[FIS_list, input_list]=prepare_tree(fis_file_names, tree_list);
x=zeros (10,8);
x(1,:)=[0.71 0 0.3 1 0.2 5 10 9];
x(2,:)=[0.29 -1 0.03 1 0.81 2 10 5];
x(3,:)=[0.39 1 0.06 0 0.03 5 10 3];
x(4,:)=[0.22 0 0.45 1 0.19 5 10 3];
x(5,:)=[0.18 0 0.29 1 0.12 5 10 3];
x(6,:)=[0.17 -1 0.07 1 0.66 2 10 5];
x(7,:)=[0.46 1 0.07 0 0.18 6 10 5];
x(8,:)=[0.27 0 0.24 1 0.59 6 10 7];
x(9,:)=[0.13 0 0.03 1 0.07 4 10 5];

```

```
x(10,:)=[0.065 -1 0.07 1 0.16 7 10 5];
```

```
for ii=1:10
    out(ii)=hier_evalfis(x(ii,:), FIS_list, input_list, tree_list,);
end
out
```

Тут у файлах hy1.fis, hy2.fis, hy3.fis, hy.fis знаходиться інформація про fuzzy information systems  $y_1, y_2, y_3, y$ , що сформовано штатними засобами MatLab.

### 7. Перевірка системи нечіткого виведення на реальних даних

Вхідні дані для визначення пріоритетності стейкхолдерів «ММК ім Ілліча» засобами ієрархічної нечіткої системи сформовані на основі даних табл. 4.3 і 4.4. При цьому об'єктивні параметри визначення рівня можливостей  $x_1$ - $x_5$  приведені до інтервалів  $[0; 1]$  або  $[-1; 1]$ , а параметри рівня інтересу, отримані в результаті експертного оцінювання, подаються на вхід системи у вигляді бальних оцінок від 1 до 10.

Сукупність вхідних даних наведена в табл. 4.10.

Таблиця 4.10 – Вхідні параметри для нечіткої пріоритизації стейкхолдерів "ММК ім. Ілліча", станом на 2009 рік

Постачальники	Рівень впливу			Рівень стійкості		Рівень інтересу			Нечітка оцінка
	Доля у загальному обсягу постачання	Темп зростання обсягів постачання	Доля ринку	Рівень операційної ефективності	Об'єм реалізації (тис. тонн)	Близькість постачальника	Час взаємодії	Ступінь залежності	
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$y$
<b>Концентрат</b>									
Метінвест (Інгулецький ГЗК)	70,8%	0	30%	1	0,19	5	10	9	7.4554
ГЗК Росії	29,2%	-1	3%	1	0,81	2	10	5	5.0460
<b>Агломераційна руда</b>									
ММК ім. Ілліча (ГЗК «Укрмеханобр»)	39,6%	1	6%	0	0,03	5	10	3	3.0794
Кривбасзалізрудком	22,4%	0	45%	1	0,19	5	10	3	3.0773
Євраз (ГЗК «Суха Балка»)	18,0%	0	29%	1	0,12	5	10	3	3.6237
ГЗК Росії (Стойленський)	16,8%	-1	7%	1	0,66	2	10	5	3.8707
<b>Кокс</b>									
ММК ім. Ілліча (Ясинівський КХЗ)	46,1%	1	7,30%	0	0,18	6	10	5	6.2567
Метінвест (Авдіївський КХЗ)	26,9%	0	24%	1	0,59	6	10	7	7.3590
Євраз (Дніпродзержинський КХЗ)	13,3%	0	3%	1	0,07	4	10	5	3.9090
Донецьксталь	6,5%	-1	6,90%	1	0,16	7	10	5	5.0447

Незважаючи на те, що в процесі роботи даної ієрархічної системи нечіткого виведення проміжні оцінки в чіткому вигляді не використовуються, їх можна отримати засобами Matlab. Це дозволить краще зрозуміти процес формування кінцевої оцінки і оцінити її достовірність. Проміжні та кінцеві результати роботи даної системи наведено в табл. 4.11 і табл. 4.12.

Таблиця 4.11 – Дефазифіковані проміжні і підсумкові значення нечітких оцінок пріоритетності стейкхолдерів "ММК ім. Ілліча" на 2009 рік

Постачальники	Рівень впливу (y <sub>1</sub> )	Рівень стійкості (y <sub>2</sub> )	Рівень інтересу (y <sub>3</sub> )	Оцінка пріоритету (y)
Метінвест (Інгулецький ГЗК)	4,3225	1,9421	4,5888	7,4554
ГЗК Росії (Лебединський та ін.)	2,5935	3,0000	2,9922	5,0460
ММК ім. Ілліча (ГЗК «Укрмеханобр»)	3,0000	1,0714	2,3187	3,0794
Кривбасзалізрудком	2,7767	1,9421	2,3187	3,0773
Євраз (ГЗК «Суша Балка»)	2,4239	1,9919	2,3187	3,6237
ГЗК Росії (Стойленський)	1,7561	3,0000	2,9922	3,8707
ММК ім. Ілліча (Ясинівський КХЗ)	3,7436	1,7944	4,2285	6,2567
Метінвест (Авдіївський КХЗ)	2,6587	3,0000	4,9655	7,3590
Євраз (Дніпродзержинський КХЗ)	1,5754	1,9950	2,9882	3,9090
Донецьксталь	1,3223	1,9842	4,3168	5,0447

Таблиця 4.12 – Оцінки пріоритетності груп стейкхолдерів

Групи стейкхолдерів	Рівень впливу	Рівень стійкості	Рівень інтересу	Оцінка пріоритету
Метінвест	6,98	4,94	9,55	14,81
ЄВРАЗ	4,00	3,99	5,31	7,53
ММКІ	6,74	2,87	6,55	9,34
Підприємства Росії	4,35	6,00	5,98	8,92
Інші	4,10	3,93	6,64	8,12

У цілому, отримані оцінки формують картину пріоритетності стейкхолдерів, схожу на ту, яка була отримана раніше (табл. 4.5). Найсильнішими стейкхолдерами також є підприємства групи Метінвест, пріоритетність яких вище ніж у підприємств, що входять до складу групи "ММК ім. Ілліча". Причому, в порівнянні з даними табл. 4.4 і 4.5 ця пріоритетність стала більш вираженою. Так, нечіткий метод показує рейтинг пріоритету Метінвесту 14,81, а "ММК ім. Ілліча" – 9,34, що становить різницю 58,5%. Для інтегрального методу відповідні оцінки дорівнюють 2,64 і 2,13, а різниця - 23,5%.

Слід зазначити, що порівняно з даними табл. 4.5, підприємства Росії мають більш високий пріоритет і займають 3-є місце (табл. 4.12) замість 5-го місця (табл. 4.5). Така оцінка зумовлена в основному високим рівнем стійкості цих підприємств. При цьому її слід визнати більш адекватною, оскільки наступні події, що спостерігалися в ході військового конфлікту на Донбасі, показали сильну залежність металургійних підприємств від зовнішніх поставок сировини.

Таким чином, система нечіткої оцінки рівня пріоритетності стейкхолдерів є продовженням запропонованого вище методу комплексної оцінки пріоритетності зовнішніх стейкхолдерів. Порівняно з методом комплексної оцінки ієрархічна нечітка система пріоритизації стейкхолдерів дозволяє отримати більш точні оцінки. При цьому можливості з налаштування параметрів цієї системи і формування нестандартних поверхонь оцінок також істотно краще, ніж у розглянутого раніше інтегрального методу.

Основним недоліком застосування методу нечіткої логіки для пріоритизації стейкхолдерів є велика складність синтезу нечіткої системи. Однак, з огляду на високу економічну значимість процесів пріоритизації, даним недоліком можна знехтувати. Крім того, запропонована ієрархічна нечітка система пріоритетності зацікавлених сторін враховує велику кількість факторів, що долає обмеження існуючих нечітких логічних моделей, зокрема, [223].

Розглянемо ефективність запропонованого ієрархічного нечіткого методу пріоритизації стейкхолдерів порівняно з існуючими, які можна агрегувати наступним чином:

- матричні - методи, засновані на графічному аналізі розташування стейкхолдерів в одному з квадрантів двовимірної матриці [57, 173];
- комплексні - методи, де проводиться розрахунок зваженої інтегральної оцінки пріоритету на основі кількісних і якісних параметрів кожного стейкхолдера;
- нечіткі неієрархічні - методи, засновані на використанні класичних систем нечіткого виведення [59, 159].

Складемо таблицю з основними характеристиками різних методів пріоритизації (табл 4.13).

Пояснимо обрані критерії ефективності.

Точність показує потенціал підвищення точності оцінки в рамках методу. На точність впливає кількість чинників, що враховуються, і їхній вплив на пріоритет стейкхолдера. Найбільш грубі оцінки дають матричні методи. Найбільш точними є нечіткі методи.

Таблиця 4.13 – Характеристика методів пріоритизації стейкхолдерів

Критерії ефективності	Методи			
	Матричні методи	Комплексні методи	Нечіткі неієрархічні методи	Ієрархічний нечіткий метод
Простота	Висока	Середня	Низька	Середня
Точність	Низька	Середня	Висока	Висока
Гнучкість	Відсутня	Низька	Висока	Висока

Простота визначається як сукупність витрат на синтез структури моделі, її реалізацію, налаштування (включаючи наповнення бази правил), навчання використанню методу. Найбільш простими з тих, що порівнюються, є матричні методи. Найбільш складними - нечіткі неієрархічні (за рахунок необхідності наповнення бази правил великого обсягу).

Гнучкість - це можливість оперативного зміни значущості окремих факторів і форми їх впливу на пріоритетність стейкхолдера. За рахунок використання бази правил, що налаштовується, найбільш гнучкими є нечіткі методи оцінювання.

Емпіричне порівняння ефективності комплексного і нечіткого методів оцінювання, проведене на однакових вихідних даних, показало, що нечітка оцінка виявилася більш адекватною.

Пряме емпіричне порівняння запропонованого ієрархічного нечіткого методу пріоритизації з нечіткими методами, запропонованими іншими авторами [59, 159] не представляється можливим, з огляду на те, що у всіх випадках розглядаються різні предметні області. У той же час, згідно з Д. Сусніні, О. Пурвіріс [223], неможливо запропонувати нечітке рішення для всіх підприємств і стейкхолдерів.

Таким чином, нечіткі методи є найкращими для оцінки рівня пріоритетності стейкхолдерів за точністю і гнучкістю, але вони програють матричним і комплексним методам за простотою використання. Метод, запропонований в роботі, дозволяє істотно спростити синтез нечіткої системи оцінювання за рахунок зниження обсягу бази даних приблизно на порядок. Отже, за простотою використання ієрархічний нечіткий метод стає зіставним з методом комплексних оцінок.

Запропонований метод визначення пріоритетності зацікавлених сторін може бути використаний для успішного прийняття рішень щодо розумного вибору стратегічних зацікавлених сторін та узгодження їхніх інтересів з інтересами підприємства.

Результати формування вичерпного переліку найбільш пріоритетних стейкхолдерів підприємства доцільно покласти в основу розробки програм гармонізації їхніх інтересів з інтересами підприємства, що визначено як наступний етап у механізмі стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами.

## **Розробка програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства**

Поняття «вартість», яке широко використовується в економічних дослідженнях, часто є спрощеним, вузьким та сфокусованим на питаннях економічної віддачі. Стейкхолдерська теорія надає інструментарій для розгляду більш складної перспективи вартості, яку прагнуть отримати стейкхолдери, а також нових способів її вимірювання.

В останні роки у рамках стейкхолдерської теорії великої популярності набирає концепція стейкхолдерської вартості. Питання формування концепції стейкхолдерської вартості у системі стейкхолдер-менеджменту розглядаються у наукових працях таких дослідників: Р. Агілера, Дж. Б. Барні, А. Вікс, Е. Гарріда, Р. Гарсія-Кастро, О.А. Злигостева, І.В. Івашковська, Д. Крекхардт, Л. Ланкоскі, Ю.В. Новожилова, Е. Рухлі, С. Сакс, С. Тантало, І.Н. Ткаченко, Ф. Фігге, Дж. Харрісон, Дж. Хенсон та ін. Незважаючи на існуючий науковий доробок, слід відзначити необхідність проведення подальших досліджень щодо теорії та методології впровадження концепції стейкхолдерської вартості у систему стратегічного управління КСВ у цілому та підсистему оцінювання соціально відповідальної діяльності зокрема.

Відповідно до положень стейкхолдерської теорії, компаніям слід враховувати різноманітні інтереси та потреби стейкхолдерів при розробці та досягненні власних цілей, і відображати це у стратегії розвитку.

При розробці програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства необхідно враховувати стейкхолдерську вартість (цінність), як ефект, який отримують стейкхолдери в результаті їхньої колаборації з підприємством. Під стейкхолдерською вартістю розуміють «суб'єктивну оцінку стейкхолдером або групою стейкхолдерів цінності, яку отримано в результаті одного або декількох видів діяльності бізнесу» [145].

Стейкхолдерська вартість включає як внесок самих зацікавлених сторін у створення вартості, так і вартість, яку вони отримують від підприємства.

Розглянемо види стейкхолдерської вартості за джерелом їх походження:

1. Основним джерелом виступає прямий або опосередкований вплив, що має підприємство на зацікавлені сторони, як наслідок їхньої взаємодії. Це може бути винагорода у матеріальній формі (англ. «economic extrinsic value» – економічна зовнішня цінність) або нематеріальна вигода (англ. «intangible extrinsic value» – нематеріальна зовнішня цінність). Для працівників підприємства, наприклад, просування кар'єрною дробиною, приналежність до компанії, яка має імідж соціально відповідальної. Постачальники підприємства доставляють товари та послуги, розраховуючи на фінансову винагороду. Місцеві спільноти надають місцеположення та інфраструктуру, значну частину робочої сили в обмін на матеріальні вигоди, такі як зайнятість громадян, податкові надходження та економічне зростання за рахунок місцевих закупівель [102]. Нематеріальна зовнішня цінність може доповнювати економічну (крім матеріальної винагороди працівники також сподіваються на

визнання їхньої зусиль) або замінити її (почесне призначення може бути формою винагороди замість підвищення заробітної плати), хоча останнє зустрічається в меншому ступені.

2. «Внутрішні» нематеріальні результати (англ. «intrinsic value»), які прямо не обумовлені взаємодією із підприємством та виникають у самих стейкхолдерів. Для працівника це можуть бути психологічні (задоволеність роботою або досягнуті результати) або оперативні вигоди (операційне навчання, тобто набуття знань, можливостей тощо).

3. Результати, які виникають завдяки взаємодії з іншими стейкхолдерами, окрім менеджменту підприємства. Для працівника це трансцендентна цінність (англ. «transcendent value» [10]), яка складається з оціночного навчання (придбання чеснот або пороків) та виникає у самого суб'єкта як наслідок власних рішень (наприклад, волонтерська робота). Вона виникає у стейкхолдера та означає здатність оцінювати наслідки його власних рішень для себе та інших осіб. Трансцендентна цінність належить до сфери етики, вона не є частиною матеріальної вигоди, що створюється підприємством, та не може привласнюватися ним.

При аналізі джерел формування стейкхолдерської вартості на найбільшу увагу заслуговує перше джерело, яке генерує зовнішню економічну та нематеріальну цінність для зацікавлених сторін. Отже, варто відзначити, що у центрі стейкхолдерських мереж знаходиться саме підприємство, яке є керуючою ланкою у системі взаємозв'язків зацікавлених сторін. У той же час не варто забувати про існування взаємовпливу між стейкхолдерами, кожен з яких може виступати як об'єкт та суб'єкт впливу водночас, що вимагає коректування оцінки стейкхолдерської вартості.

На думку Д. Крекхардт та Дж Хенсон [142], ідентифікація взаємозв'язків між стейкхолдерами (мережеве представництво) показує, що ті зацікавлені сторони, на які впливає і може впливати велика кількість інших, є ключовими зацікавленими сторонами для моніторингу. Також це виявляє кластери зацікавлених сторін, де існують можливості для створення коаліції [3].

У роботі Дж. Б. Барні [15] за дослідженнями [23] узагальнено чотири фактори формування стейкхолдерської вартості, які пов'язані зі сприйняттям корисності стейкхолдерами від підприємства:

- корисність, пов'язана з реальними товарами і послугами (у тому числі фінансовою винагородою);
- корисність, пов'язана з організаційною справедливістю (справедливий розподіл, справедливі правила та процедури, справедлива взаємодія між людьми);
- корисність від приналежності (зокрема, від приєднання до організацій, які відповідають їх цінностям, від членства у соціальних мережах);
- корисність, пов'язана з передбачуваними альтернативними витратами (грунтується на сприйнятті того, чи вважають стейкхолдери, що вони отримують достатньо від організації порівняно з тим, що, можливо, очікують отримати від взаємодії з іншими підприємствами, які служать подібним цілям).

Значення цих факторів генерації стейкхолдерської вартості є важливим як для окремих стейкхолдерів, так і для груп зацікавлених сторін. У цілому таке групування факторів є дещо умовним, адже усі вони взаємопов'язані та частково дублюють або перекривають вигоди одне одного. Наприклад, те, як підприємство поводить із зацікавленими сторонами з точки зору справедливості, впливає на їхнє уявлення про добросовісність організації (і, отже, корисність від приналежності), а також на те, як стейкхолдери сприймають матеріальні товари та послуги, отримані в результаті взаємовідносин. Так само матеріальна корисність товарів і послуг впливає на сприйняття справедливості (особливо справедливості розподілу), а також корисність від приналежності. Звичайно, корисність від приналежності також впливає на уявлення зацікавлених сторін про два інші фактори.

Існує цикл створення вартості, згідно якого те, що відбувається в одній частині системи, впливає безпосередньо на інші частини системи, і в підсумку вплив повертається до початкової частини системи для посилення початкового явища. Наприклад, розглянемо випадок, коли працівники вважають, що вони отримали велику частину загальної вартості, яку вони отримують від підприємства, порівняно з їх можливою вартістю. Ці працівники, згідно з принципом взаємності, швидше за все, докладуть додаткових зусиль у роботі, і їх рівень лояльності підвищиться. Їх поведінка може призвести до виробництва продукції вищої якості або з меншими витратами, що дозволить підприємству покращити свою вартісну пропозицію для клієнтів. З підвищенням цінності для замовника зростає і попит. Попит призводить до зростання продажів і прибутку, що забезпечує більшу вартість для інвесторів і надлишок прибутку, який менеджери можуть реінвестувати, при цьому частина цього реінвестування повертається до працівників як вартість у вигляді вищої компенсації. Важливим для цього циклу є припущення, що підприємство продовжить застосовувати справедливість розподілу, щоб частина додаткової вартості була повернена працівникам для посилення їх поведінки.

Такий взаємозв'язок та часткове дублювання чинників генерації стейкхолдерської вартості пояснює проблеми науково-методологічного та практичного характеру, пов'язані із інтеграцією системи оцінки стейкхолдерської вартості у систему управління відносинами зі стейкхолдерами. Вирішення останньої проблеми є серйозним управлінським викликом та формує перспективну проблематику досліджень у сфері стейкхолдер-менеджменту.

Перспектива вартості, що ґрунтується на взаємодії зі стейкхолдерами, є важливою з точки зору управління, оскільки менеджери прагнуть зосередити увагу на речах, які призводять до підвищення продуктивності на основі того, що фактично вимірюється. Вона надає менеджерам необхідну інформацію щодо залучення зацікавлених сторін та підвищення здатності керівників використовувати такі уявлення для створення більшої цінності. За своєю суттю ця перспектива полягає у створенні вищого рівня добробуту для зацікавлених

сторін, які беруть участь у системі створення цінностей, яку очолює підприємство.

Стейкхолдерська теорія передбачає балансування інтересів стейкхолдерів для досягнення соціально відповідальних цілей. Основна проблема застосування стейкхолдерського підходу до управління полягає у тому, як забезпечити необхідні компроміси між конкуруючими інтересами різних зацікавлених сторін та досягти ефективності діяльності у сфері КСВ.

На думку автора, стейкхолдерську вартість необхідно враховувати при розробці програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства як елемент стейкхолдер-менеджменту.

Так, при плануванні програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства кожен захід у рамках КСВ важливо оцінити з точки зору того, як він впливає на інтереси інших груп стейкхолдерів щодо зміни стейкхолдерської вартості. У роботі пропонується класифікація КСВ заходів щодо їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість (рис. 4.13):

1. Захід, який окремо впливає на інтереси однієї (або декількох) груп стейкхолдерів. Розрахунок приросту стейкхолдерської вартості в результаті його реалізації ведеться автономно для кожної з груп зацікавлених сторін, а потім підсумовується.

2. Захід, який одночасно впливає на інтереси декількох груп стейкхолдерів та спричиняє односпрямовані зміни стейкхолдерської вартості. При розрахунку сукупного приросту стейкхолдерської вартості величина дублювання вартості за різними групами зацікавлених сторін віднімається.

3. Захід, який одночасно впливає на інтереси декількох груп стейкхолдерів та спричиняє різноспрямовані (позитивні та негативні) зміни стейкхолдерської вартості. При розрахунку сукупного приросту стейкхолдерської вартості урахується напрямок зміни стейкхолдерської вартості за кожною групою зацікавлених сторін.

4. Захід, який одночасно впливає на інтереси декількох груп стейкхолдерів та спричиняє ефект синергізму відносно зростання стейкхолдерської вартості. Розрахунок приросту стейкхолдерської вартості є не тільки арифметичною сумою приросту за кожною групою зацікавлених сторін, а й враховує синергетичну складову.

Застосування запропонованої класифікації КСВ заходів щодо їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість забезпечить додаткове ранжування КСВ заходів при розробці програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства. Впровадження алгоритму, який представлено на рис. 4.13, дозволить аналізувати різні варіанти КСВ практик та затверджувати до реалізації в першу чергу ті, реалізація яких призводить до посилення впливу на інтереси й інших груп стейкхолдерів та спричиняє ефект синергізму щодо сукупного приросту стейкхолдерської вартості.

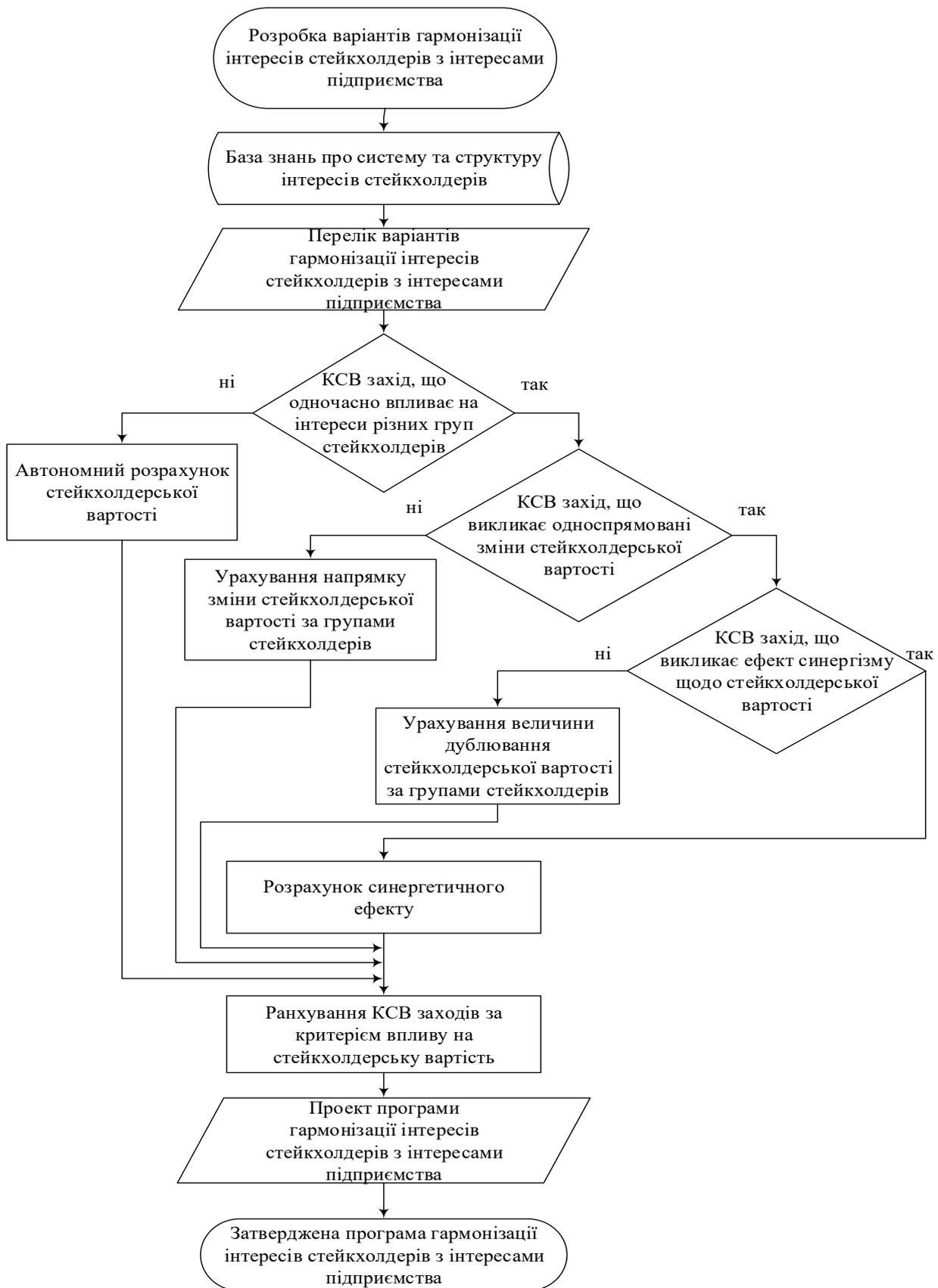


Рис. 4.13 – Алгоритм розробки та затвердження програми КСВ заходів з урахуванням їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість

Також застосування запропонованого класифікаційного підходу КСВ заходів щодо їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість є певним внеском у вирішення проблеми балансування численних, часто різноспрямованих, інтересів стейкхолдерів.

Концепція стейкхолдерської вартості, яка характеризує створення цінності для усіх стейкхолдерів, розширює рамки стейкхолдер-менеджменту, наближуючи його до більш реалістичного економічного оптимуму, що забезпечує формування нових джерел генерування цінності за рахунок колабораційних зв'язків зі стейкхолдерами та сприяє подоланню конфліктів. Це визначає необхідність урахування стейкхолдерської вартості як елементу стейкхолдер-менеджменту при розробці програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства.

Впровадження розробленої класифікації КСВ заходів щодо їхнього впливу на інтереси різних груп стейкхолдерів та сукупну стейкхолдерську вартість забезпечить додаткове ранжування КСВ заходів при розробці програм гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів з інтересами підприємства.

Концепція стейкхолдерської вартості фокусує увагу на перспективах отримання вигашу усіма учасниками системи стейкхолдерських зв'язків внаслідок соціально відповідальних дій, але практично залишає поза увагою підприємство як основного керуючого суб'єкта та бенефіціара матеріальних та нематеріальних вигод. Для оцінки рівня прогресу підприємства на шкалі КСВ необхідні інші підходи та відповідні системи вимірювання.

## РОЗДІЛ 5.

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 5.1 Аналіз методологічної бази оцінки корпоративної соціальної відповідальності

У рамках реалізації концепції КСВ одним з найважливіших питань є оцінка отриманих результатів. Науковці та бізнес-дослідники послідовно стверджують, що вимірювання призводить до підвищення ефективності діяльності підприємств. Ще нещодавно були запропоновані рамки управління ефективністю, які включають більш широку перспективу за різними групами зацікавлених сторін, ніж традиційні фінансово орієнтовані моделі та показники, що намагаються зробити внутрішні процеси більш ефективними [5, 63, 109].

Впровадження процесів внутрішньої оцінки КСВ призводить до позитивних «побічних ефектів». По-перше, це дає можливість розвитку стратегічної орієнтації сфери КСВ завдяки установленню цілей, що мають конкретний вимір, та контролю їх досягнення. По-друге, дані, отримані шляхом систематичного вимірювання, можуть служити надійним джерелом для взаємодії із зацікавленими сторонами, наприклад, у відповідних звітах. Крім підтримки взаємодії, це дозволяє також передавати знання і нові способи мислення, отже, є ресурсом для інновацій.

Оцінка КСВ може проводитися на глобальному або локальному рівнях із застосуванням різних методологічних підходів. Розробка відповідних моделей вимірювань вимагає інтелектуальної взаємодії на рівні візії, стратегії і організаційної мотивації. Це передбачає таку кількісну оцінку ступеня досягнення поставлених цілей, яку можна порівнювати з внутрішніми очікуваннями та верифікувати ззовні.

Питання розробки методології оцінки КСВ є об'єктом дослідження авторитетних міжнародних організацій та колективів учених. Проблематика розробки методико-методологічних підходів до оцінки рівня КСВ представлена у роботах таких українських дослідників: Т. Антошко, Д. Баюра, О. Березіна, О. Буян, В. Воробей, О. Ворона, О. Герасименко, В. Гончар, Т. Горохова, Л. Грицина, О. Грішнова, О. Даніленко, М. Деліні, В. Євтушенко, Г. Жосан, І. Журовська, О. Козирєва, О. Колот, Я. Лагута, І. Лебедєв, Н. Огороднікова, М. Сухотеріна, Т. Черната, О. Черних тощо. Російські вчені також активно займаються дослідженням питань побудови ефективних методик КСВ, зокрема такі: Ю. Благов, Д. Бобров, С. Гончаров, А. Жойдик, Н. Кричевський, Т. Лепіхіна, Є. Мохова, Д. Перекрестов, І. Поварич, В. Кашин, А. Нецадін, Г. Тульчинський та ін. Теоретико-методологічні аспекти соціального інвестування як основи КСВ представлені у роботах таких вчених, як М. Блоуфілд, І. Васильчук, Дж. Дреблоу, Дж. Дервал, А. Доміні, Р. Ерл, І. Жиглей, П. Кіндер, Ю. Лазар, С. Мошенський, А. Мюррей, О. Завальна, Д. Рифкін тощо.

Незважаючи на існування великої кількості методів, стандартів та ініціатив, які дозволяють виміряти статус КСВ, залишається проблемою пошук та обґрунтування найбільш ефективного методологічного підходу, що дозволяє проводити внутрішню та зовнішню оцінку рівня КСВ підприємства з урахуванням специфіки впливу пріоритетних груп стейкхолдерів, зі встановленням причинно-наслідкових зв'язків із фінансовими індикаторами ефективності та інтегрувати показники КСВ у загальну систему оцінки діяльності підприємства. Це потребує критичного огляду існуючих підходів до оцінки КСВ, визначення їхніх переваг та недоліків та надання методичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

У роботах різних авторів, як зарубіжних, так і вітчизняних, відсутня уніфікована класифікація методів оцінки КСВ або соціально відповідального інвестування як напрямку КСВ.

У роботі Х. Спіцер та А. Мартінуцци [218] інструменти оцінки КСВ поділено на дві групи: інструменти самооцінки та зовнішньої оцінки.

Автори під керівництвом І.В. Жиглей [260] поділяють методи оцінки соціально відповідальних інвестицій на такі групи: витратні (оцінюють рівень витрат на певні соціальні заходи); результативні (оцінюють ефект від здійснення соціального заходу); структурні (оцінюють зміну структури певного ресурсу); ефективні (розраховуються шляхом співвіднесення результатів і витрат).

В.А. Євтушенко пропонує таку класифікацію методологічних підходів до оцінки КСВ: оцінка за допомогою нефінансової (соціальної) звітності, індексний, рейтинговий, кількісний, якісний методи [300].

А.Е. Костін [352] обґрунтовує необхідність проведення оцінки заходів КСВ на корпоративному рівні на базі міжнародних стандартів, згрупованих за чотирма напрямками в залежності від сфери і цілей їх використання:

- керівні принципи і кодекси поведінки;
- системи управління і схеми сертифікації;
- рейтингові індекси;
- системи підготовки звітності.

Щоб продемонструвати переваги і недоліки підходів максимально наочно, розглянемо кожну групу більш докладно.

*Керівні принципи та кодекси поведінки* є набором правил, норм, принципів для тих компаній, які вирішили слідувати ідеології КСВ. Їх можна розглядати в якості рекомендацій, дотримання яких буде служити основою для реалізації проектів КСВ на корпоративному рівні. В цілому вони є фундаментом для розвитку соціальної складової корпоративного управління.

До керівних принципів і кодексів відносять:

1. Норми ООН щодо обов'язків компаній в області прав людини (UN Human Rights Norms for Business).
2. Глобальний договір ООН (Global Compact).
3. Глобальні принципи Саллівана (Global Sullivan Principles).

Метою ініціативи ООН, що стосується обов'язків компаній в області прав людини, є створення єдиного документа, який об'єднував би всі існуючі міжнародні норми в області прав людини стосовно питань розвитку бізнесу та КСВ і пропонував шляхи їх впровадження. Він, зокрема, містить зведення обов'язків керівників підприємств щодо дотримання прав людини і трудового права [376].

Мета добровільного Глобального договору - сприяти формуванню загальних цінностей, допомога організаціям у забезпеченні сталого розвитку. Договір пропонує бізнесу ухвалити універсальні принципи: в сфері дотримання прав людини, трудових відносин та захисту навколишнього середовища. Участь передбачає щорічне публічне підтвердження компаніями-підписантами дотримання його принципів шляхом публікації звіту про прогрес у реалізації принципів Глобального договору.

Глобальні принципи Саллівана (Global Sullivan Principles) - включають підтримку екологічної, соціальної і політичної справедливості, дотримання прав людини, рівні можливості при наймі персоналу, підтримання терпимості, навчання і просування соціально-вразливих категорій працівників.

До переваг застосування керівних принципів можна віднести:

- доступність і простота використання – достатнім є дотримання запропонованих принципів;

- частина принципів відображається в законодавствах більшості країн, тобто може частково регулюватися державою, що полегшує можливість впровадження повноцінної моделі управління КСВ;

- оцінка за алгоритмом так/ні - відсутня необхідність розрахунку показників, достатньо перевірити, чи відповідає компанія заданим критеріям;

- є основою для формування інших методів оцінки;

- потребує мінімальну кількість коштів і часу.

Недоліки:

- важкодоступність контролю – підприємство може публічно заявити, що відповідає критеріям, надавши фальшиві звіти;

- представляють лише якісну оцінку, не дозволяючи кількісно оцінити рівень КСВ.

*Системи підготовки звітності* - група методик, основне завдання яких - систематизувати КСВ підприємства і представити її у формі єдиного, зручного для контролю і оцінки документа. Усі стейкхолдери, вивчивши звіт, повинні чітко розуміти, яких саме принципів дотримується компанія, як саме і в яких обсягах реалізує концепцію КСВ.

Найбільш поширені системи підготовки звітності:

1. Стандарт Глобальної ініціативи зі звітності (The Global Reporting Initiative, GRI) – його місія - зробити звітність зі сталого розвитку стандартною практикою. Четверте покоління Керівних принципів GRI (G4, 2013 рік) допомагає підприємствам встановлювати цілі, вимірювати ефективність та керувати змінами, щоб зробити їх діяльність більш стійкою. Стандарт пропонує докладну методику кількісного та якісного відображення відповідальності за

такими напрямками: екологічна, соціальна, економічна, та включає конкретний перелік показників звітності у сфері стійкого розвитку. Так, до показників екологічної результативності, запропонованих у GRI, належать (укрупнено): загальна кількість використання сировини, води, енергії; ініціативи з використання джерел енергії, що відновлюються, та підвищення енергоефективності; викиди парникових газів та інших озоноруйнівних речовин; загальна кількість відходів; частка продукції, яку можна повернути по закінченні періоду служби; випадки порушення міжнародних договорів, а також національного законодавства в частині, що стосується навколишнього середовища [95].

Водночас стандарт дуже гнучкий - компанії можуть частково застосовувати його або використовувати в звітах загальні принципи GRI. Зараз це один з найпоширеніших стандартів соціальної звітності та найбільш швидко зростаючий [410]. Безперечною перевагою методу є можливість поетапного впровадження елементів звітності, формування власної системи показників шляхом вибору найбільш відповідних із запропонованих.

2. Стандарт AA1000 (AccountAbility/Assurance Standard) – розроблений британським Інститутом соціальної та екологічної звітності, передбачає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у діяльність компаній шляхом максимального залучення стейкхолдерів у процес прийняття рішень з метою підвищення рівня КСВ. Це процесний стандарт, тобто він встановлює порядок – процедуру, набір критеріїв оцінки соціальної відповідальності (включаючи вплив на навколишнє середовище) і порядок підготовки звіту. Базовий принцип AA1000 - діалог із зацікавленими сторонами, максимальне залучення їх до процесу прийняття рішень про соціальні аспекти діяльності компанії. Фактично компанія, користуючись запропонованим алгоритмом, формує КСВ підприємства в форматі діалогу між усіма зацікавленими сторонами [1].

Переваги застосування вищевказаних стандартів:

- соціальні звіти компаній формуються за тими ж принципами, що і фінансові;
- враховують достатню кількість показників для всебічної оцінки;
- можуть бути застосовані для більшості компаній.

Недоліки:

- складна процедура складання звіту;
- відносно високі витрати.

3. Міжнародний стандарт, який об'єднує безліч різних підходів - це ISO 26000. Зокрема, він складений на підставі Декларації ООН про права людини, Концепції МОП, принципах Глобального договору, Кіотському протоколі. Сутність ISO 26000 базується на наступних принципах: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, дотримання верховенства закону, дотримання міжнародних норм поведінки, дотримання прав людини [116].

По суті, стандарт ISO 26000 є настановою щодо принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, основних аспектів і проблем, що

стосуються соціальної відповідальності, і способів інтеграції соціально відповідальної поведінки в стратегії, системи, практики і процеси організації. Цей Міжнародний стандарт наголошує на важливості результатів і поліпшення результативності.

ISO 26000 призначений для того, щоб бути корисним для організацій всіх типів, як великих, так і малих, що функціонують як в розвинених, так і країнах, що розвиваються. Хоча не всі частини цього стандарту будуть однаково корисні для всіх типів організацій, всі основні теми можуть бути застосовані для кожної організації [116]. Фактично це добровільне керівництво у сфері управління, захисту прав людини та навколишнього середовища, практики праці, відповідального бізнесу та підтримки розвитку відносин із зацікавленими сторонами. Приймаючи вимоги цього стандарту, компанії зобов'язуються дотримуватися правил соціальної відповідальності у всіх трьох вимірах сталого розвитку - економічних, екологічних та соціальних.

У той же час навіть ISO 26000 не позбавлений певних недоліків. Щоб зробити оцінку за допомогою цього методу ще більш ефективною, необхідно провести роботу за трьома напрямками:

1. Інтеграція з AA 1000 і GRI. Від AA 1000 потрібно взяти за основу головну перевагу стандарту - використання діалогу з усіма зацікавленими сторонами у формуванні комплексу показників, за якими оцінюється КСВ, і вибір основних напрямків діяльності. Від GRI - безпосередньо форма звітності, схожа з фінансовою, можливість поетапного впровадження системи КСВ в компанії - у міру розвитку КСВ. Особливо актуальний цей параметр для країн СНД, в тому числі і України, оскільки тут концепція КСВ знаходиться в стадії формування. Поетапність позбавить підприємства від різкого збільшення витрат на КСВ і зробить процес впровадження соціальної складової в компаніях безболісним.

2. Забезпечення аудиторського контролю. На даний момент ISO 26000 не припускав сертифікації, що знижує зацікавленість компаній. Необхідно розробити систему контролю і видачу сертифікатів за дотримання норм міжнародного стандарту.

3. Зробити стандарт більш гнучким, що дозволить ефективно використовувати його в різних країнах і для різних галузей.

Наступна група методів - *системи управління і схеми сертифікації*, які характеризують окремі аспекти КСВ.

На особливу увагу заслуговують питання енергозбереження та природоохоронної діяльності підприємств, вирішення яких зачіпає інтереси основних груп стейкхолдерів - споживачів і місцевого співтовариства. Для обґрунтування ефективності екологічно відповідальних заходів при розробці стратегічних планів та їх подальшого відображення у нефінансовій звітності доцільно проводити екологічну оцінку. Для аналізу екологічних параметрів КСВ підприємств можливо застосовувати широкий спектр різних інструментів, які запропоновано у міжнародних стандартах та системах звітності.

Екологічні стандарти серії ISO 9000 та 14001 – є частиною Схеми екологічного менеджменту та аудиту Європейського союзу. Включають впровадження ефективних інструментів екологічного менеджменту, що є частиною екологічно відповідальних практик перед споживачами. Компанії, в яких системи екологічного менеджменту відповідають вимогам стандарту ISO 14001, отримують міжнародний сертифікат екологічної відповідності, що відкриває їм доступ на міжнародний ринок. У цілому до основних показників, за допомогою яких компанії звітують про виконання екологічних аспектів діяльності у сфері КСВ, належать: обсяг інвестицій у природоохоронні заходи; обсяги викидів забруднюючих речовин в атмосферу, водні об'єкти, ґрунт; використання джерел енергії, що відновлюються; рециркулювання відходів; відсутність штрафів за порушення екологічного законодавства; відсутність аварій з екологічними збитками.

Стандарт SA 8000 фокусується на досить вузькому аспекті КСВ, а саме - на дотриманні компанією прав працівників. Передбачає обов'язкову наявність зовнішньої аудиторської організації для проведення процесу верифікації, причому аудитор повинен бути сертифікований Міжнародною організацією соціальної звітності [412].

Стандарт OHSAS 18001 передбачає встановлення і досягнення цілей в галузі промислової безпеки та здоров'я для кожної функціональної одиниці на кожному рівні організації.

Переваги даної групи методів:

- частина стандартів передбачає зовнішню аудиторську перевірку;
- максимально повно характеризують окремий аспект КСВ компанії.

Недоліки:

- не враховують інші області КСВ;
- не можуть застосовуватися, якщо в країні немає організації, яка має право проводити аудиторську перевірку;
- не враховують специфіку окремих галузей економіки;
- для проведення всебічної оцінки КСВ необхідно використовувати одночасно декілька стандартів, які частково дублюють один одного, що ускладнює процес формування комплексної системи оцінки.

На окремий розгляд заслуговують системи управління якістю EFQM та Malcolm Baldrige Model.

Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM Excellence Model) [68, 69, 70] було представлено на початку 1990-х років для оцінки заявок компаній, що претендують на Європейську Премію Якості. З 2004 року EFQM Excellence Model також використовують як «Рамки для оцінки корпоративної соціальної відповідальності», які об'єднують експертизу ряду провідних компаній, а також Глобального договору ООН. Структура оцінки не є обов'язковою і може використовуватися в будь-якій організації, незалежно від розміру або сфери.

Модель досконалості EFQM була першою моделлю, яка явно показала, що соціальна відповідальність тісно пов'язана з мисленням про якість [138].

Сьогодні вона заснована на 8 фундаментальних концепціях досконалості, і принаймні одна з цих концепцій завжди була пов'язана з КСВ (цінність для клієнтів; створення стійкого майбутнього; лідерство з баченням, натхненням і цілісністю; підтримка видатних результатів). Спочатку це називалося «громадська відповідальність», пізніше «корпоративна соціальна відповідальність». У теперішній час це називається «створення сталого майбутнього» і характеризується таким чином: «відмінні організації мають позитивний вплив на навколишній світ, підвищуючи свою продуктивність, одночасно розвиваючи економічні, екологічні та соціальні умови у спільнотах, з якими вони контактують» [71].

Модель Malcolm Baldrige для підвищення досконалості діяльності (The Malcolm Baldrige Model for Performance Excellence) подібна до моделі досконалості EFQM і може розглядатися як основа для оцінки діяльності підприємства у сфері КСВ. КСВ є елементом критеріїв моделі Malcolm Baldrige з 1988 року. Спочатку громадська відповідальність була зосереджена на механізмах зовнішньої передачі інформації щодо корпоративної підтримки діяльності з забезпечення якості або вдосконалення діяльності поза межами компанії. Протягом наступних років цей пункт був розширений, щоб включити критерії щодо лідерства у якості по відношенню до зовнішнього співтовариства та інтеграції обов'язків перед громадськістю у сфері охорони здоров'я, безпеки, охорони навколишнього середовища та етичної ділової практики в свою політику та діяльність у сфері якості [77].

У 2003 році ключова цінність моделі Malcolm Baldrige була перейменована на «Соціальну відповідальність». На сьогодні три з 11 основних цінностей та концепцій моделі дуже тісно пов'язані з принципами КСВ: соціальна відповідальність, етика та прозорість, доведення цінностей та результатів до ключових зацікавлених сторін [187].

Дослідники вважають модель досконалості Malcolm Baldrige одним з найкращих прикладів якісних рамок, які включають основні елементи КСВ.

До переваг застосування систем управління якістю як моделей оцінки КСВ відносяться такі:

- є ефективним інструментом управління, який поєднує КСВ із залученням стейкхолдерів до кожної діяльності та з багатьма показниками діяльності підприємства;
- фокусування не тільки на прямих результатах, а й на причинах і способах їх досягнення;
- можливість інтеграції існуючих стандартів в рамки моделі для КСВ, оскільки це система управління, а не стандарт.

Недоліки:

- питання етики, екології та соціальної відповідальності не інтегровані у модель;
- критерії моделі зосереджені на потребах усіх зацікавлених сторін, тільки у той мірі, наскільки це безпосередньо стосується економічної відповідальності підприємства, це не стимулює проактивні дії у напрямку КСВ.

Концепція потрійного критерію (Triple Bottom Line, TBL), розроблена у 1994 році Дж. Елкінгтоном, британським консультантом з питань управління та сталого розвитку, ґрунтується на ідеї, що підприємства повинні вимірювати ефективність з точки зору економічної, екологічної та соціальної доданої вартості (3Ps, Profit, People and Planet) [58]. Triple Bottom Line стала однією з перших концепцій, згідно якої було запропоновано розширення меж звітності підприємств за рахунок додавання екологічних та соціальних вимірників до фінансових показників. Фокусуючись на трьох взаємопов'язаних елементах, звітування на основі концепції потрійного критерію може бути важливим інструментом для підтримки цілей компанії щодо сталого розвитку, що є найважливішим позитивним аспектом застосування цієї концепції.

До недоліків моделі Triple Bottom Line можна віднести наступне:

- відображає концепцію на загальному рівні і не охоплює всіх важливих аспектів КСВ (людські права, сумлінні ділові практики тощо);
- відсутність єдиних стандартів щодо застосування моделі та впровадження її у систему стратегічного управління;
- концептуальна диференціація «економічних» категорій від «соціальних» та «екологічних» посилює думку про те, що це є додаткові обов'язки для традиційного бізнесу;
- категорії «суспільство» та «навколишнє середовище», що додаються до розгляду, не є чітко або прямо пов'язаними зі створенням цінності для підприємства або зацікавлених сторін.

Останнього недоліку позбавлена Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard), яка є найбільш ефективною концепцією стратегічного управління, що використовується багатьма компаніями в усьому світі. ЗСП являє собою не тільки систему оцінки ефективності діяльності підприємства, але й повноцінну систему стратегічного управління. Вона підтримує оцінку фінансових та нефінансових аспектів діяльності підприємства у стратегічному фокусі з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між цілями та показниками, що їх забезпечують. Більш детально можливості застосування цього інструменту для оцінки КСВ розглянуто у підрозділі 5.2.

Досить поширеними для оцінки КСВ є *індексні методи*, які за своєю суттю є рейтингом для компаній-учасниць. Адже рішення щодо можливого включення компанії у ці індекси залежить від виконання критеріїв «соціально відповідальної поведінки», що встановлюється індивідуально відповідними агенціями. До основних міжнародних індексів належать: Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index, Ethibel Index, Global Challenges Index та MSCI World ESG Index. Останніми роками також зростає значення показників, що застосовуються лише на регіональному рівні. До них належать: DAXglobal Sarasin Sustainability Germany Index EUR, STOXX Global ESG Leaders, STOXX Sustainability Indices, Stoxx Europe Christian Index, Dax Global Alternative Energy Index, Hang Seng Corporate Sustainability Index, ASPI Eurozone Index, Ethinvest Environmental Index Australia, Jantzi Social Index Canada, Johannesburg Stock

Exchange / FTSE 4Good Index South Africa, Humanix 50 Index Sweden, Calvert CALVIN Social Index USA, KLD Domini 400 Index USA.

Усі наведені індекси, окрім ступеня дотримання критеріїв соціально відповідальної поведінки, також оцінюють фінансову стійкість компаній. Це пояснюється неготовністю інвесторів жертвувати фінансові кошти тільки з добрих спонукань, тому що їхня мета полягає у максимізації прибутку від інвестицій. Так, Dow Jones Sustainability Index формує узагальнену оцінку, ґрунтуючись на активності компанії в соціальній сфері, кількості заходів, спрямованих на захист навколишнього середовища і економічній основі для подальшого розвитку КСВ. Порівняльна модель London Benchmarking Group заснована на таких критеріях: благодійність, внесок в місцеву громаду, комерційна ініціатива, основні види ділової активності - на підставі цих груп і виставляється оцінка.

Більшість індексів стійкості ураховують ринкову капіталізацію, тобто вага кожної акції в індексі пропорційна загальній ринковій вартості акцій. Багато показників мають фіксовану кількість складових, яка коливається від 45 до 2343 [214]. Для підтвердження знаходження в індексі провідних компаній з питань стійкості його склад звичайно переглядають кожні три-чотири місяці. Деякі індекси контролюються також щоденно щодо появи екологічних або соціальних кризових ситуацій, які можуть призвести до виключення компаній з рейтингу. Основною метою, що лежить в основі індексів стійкості, є вимірювання результатів діяльності компаній, які відповідають певним критеріям стійкості. Деякі розробники індексів мають більш широку мету – заохочення соціально та екологічно відповідальної поведінки та сприяння соціальним інвестиціям.

У дослідженні [99] зазначено найважливіший момент, що приймається до спостереження в індексах, – сильний акцент на внутрішніх відносинах між працівниками для забезпечення стійкості, таких як охорона здоров'я та безпека, трудові відносини та запобігання забрудненню. З точки зору Б. Хамнера, інвестори розуміють, що продуктивність створюється гарною бізнес-культурою, а програми сталого розвитку повинні орієнтуватися, у першу чергу, на внутрішній розвиток і, у другу чергу, на зовнішні зусилля. Робота Б. Хамнера підтверджує результати дослідження, яке було проведене раніше [106], і стверджує, що область моніторингу окремих індексів помітно відрізняється.

Узагальнення індексних методів до оцінки КСВ дозволяє зробити висновок про те, що їхня перевага полягає в стандартизації оцінки, можливості порівняти компанії за однаковим алгоритмом, використовуючи одні й ті ж параметри. Головний недолік - індекси не можуть застосовуватися для оцінки всіх підприємств різних масштабів та походження, останні включають до індексу з ініціативи тих, хто формує рейтинги. Як і попередня група методів, індексні не враховують специфіку окремих держав та галузей. Більшість індексних методів розроблені для компаній Північної Америки та

Європейського Союзу, що унеможливило їх застосування для оцінки рівня КСВ українських підприємств.

Узагальнено результати порівняння наведених підходів до оцінки КСВ. Порівняльна характеристика моделей, стандартів, індексів з позиції можливості їх застосування як інструменту звітності, самооцінки та оцінки КСВ, наведена у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика моделей, стандартів, керівних принципів та індексів КСВ

Підхід до оцінки КСВ	Інструмент для звітності	Інструмент для самооцінки	Інструмент для оцінки
The EFQM Excellence Model	++	+++	+++
Social Accountability – SA 8000	+	+	+++
ISO 14000		++	+++
EMAS	+	++	+++
AccountAbility 1000 (AA1000)	++	+	+++
Global Reporting Initiative (GRI)	+++	++	
Dow Jones Sustainability Index	+	++	
FTSE4good		++	

\* складено на підставі [117]

З таблиці 5.1 видно, що більшість наведених моделей, стандартів, індексів та керівних принципів мають обмежене застосування для здійснення внутрішньої та зовнішньої оцінки рівня КСВ на підприємстві. Найвищий рівень впровадження як інструменту для самооцінки демонструє модель EFQM Excellence Model, що належить до класу систем управління якістю. Це свідчить про доцільність застосування методології систем управління для оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємств.

Інші методи, що оцінюють рівень КСВ компаній з різних якісних і кількісних характеристик, зазвичай ґрунтуються на якихось з наведених підходів. Вони формуються міжнародними організаціями, урядовими установами різних країн, асоціаціями, окремими дослідниками.

Серед українських та російських науковців популярними є методи комплексної оцінки КСВ, що базуються на розрахунку кількісних та якісних показників.

Кількісні показники оцінки КСВ різноманітні, їх особливістю є наявність числового виміру. Якісні показники оцінюються за наявністю або відсутністю установлених ознак, зокрема:

- наявність на підприємстві спеціального документа, в якому зафіксовано принципи КСВ;

- наявність спеціального підрозділу, що відповідає за реалізацію соціально відповідальної політики;
- наявність нефінансової звітності та її відповідність положенням міжнародних стандартів;
- наявність внутрішньої нормативної бази у сфері КСВ тощо.

У роботі О.Ю. Березіної [268] запропоновано методика визначення рейтингу соціальної відповідальності корпорації у сфері трудових відносин на основі кількісної оцінки КСВ. Методика передбачає розрахунок часткових соціально-трудова показників за такими предметними областями: загальні показники; показники зайнятості; оплати праці; охорони праці; навчання та охорони здоров'я працівників. Шляхом групування часткових соціально-трудова показників визначається рейтинг за предметними областями і інтегрований рейтинговий показник КСВ. Недоліком даної методики є її вузька орієнтація на інтереси окремої групи стейкхолдерів – працівників для визначення рейтингу соціальної відповідальності корпорації.

Схожою за спрямованістю на оцінку трудових відносин є методика Т.П. Лепіхіної та Є.Г. Мохової [360], яка спрямована на розрахунок внутрішнього індексу соціальної відповідальності компанії методами експертної оцінки та модифікованої матриці SPACE-аналізу. Методикою передбачено проведення опитування працівників підприємства щодо оцінки соціальної політики, яка реалізується менеджментом, за такими критеріями: винагорода і мотивація, професійна підготовка і розвиток персоналу, охорона праці, реалізовані соціальні програми, додаткові стимули для персоналу, задоволеність морально-психологічним кліматом. Розраховані кількісні та якісні показники переводяться в бальні та поділяються на 4 групи за принципом матриці SPACE: фактори, що забезпечують стабільність, безпечні умови праці, конкурентні переваги підприємства для працівників або фінансову привабливість. Особливістю даної методики є застосування інструменту стратегічного аналізу – SPACE-аналізу для оцінки внутрішнього індексу соціальної відповідальності компанії.

Серед інших методів стратегічного аналізу, які можуть використовуватися для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища КСВ також виділяють SWOT та PEST аналіз.

Широкий підхід до оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності запропонований у роботі О.В. Ворони [277]. Автор розробив методика оцінки результативності формування та функціонування системи соціальної відповідальності залізничного транспорту України за допомогою системи кількісних та якісних показників. Критеріями показників соціальних інвестицій визначено: проблеми суспільства, соціальні, інших зацікавлених сторін, а якісні показники об'єднані у такі групи: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Схожий підхід до оцінювання КСВ розглядається у роботі О.В. Козирєвої [350], що передбачає розрахунок КСВ за чотирма складовими: екологічна, суспільна, трудова та економічна відповідальність. М.М. Деліні [298] запропонувала систему кількісних та якісних показників для

оцінки соціально-економічної відповідальності підприємств України, та групування цих показників за категоріями зацікавлених сторін. Черних О. В. [422] також фокусує увагу на групах стейкхолдерів.

Ряд інших дослідників також дотримуються комплексного підходу до оцінювання КСВ, різниця між методиками полягає у різній структуризації складових, наборі показників та методах їх групування, зокрема: методики А.А. Жосан [306], Т.Р. Антошко [264], Т.М. Чернати та Т.В. Горохової [419], М.І. Сухотеріної [404] тощо.

У роботі Г. Тульчинського [411] запропоновано розробку «Матриці ефективних соціальних інвестицій і партнерства (ЕСП)». Методика ЕСП передбачає здійснювати розрахунок показників ефективності соціальних інвестицій з позиції громади та бізнесу у чотирьох аспектах [411]:

- Турбота – базується на внутрішніх соціальних інвестиціях, які оцінюються з точки зору суспільства (інвестиції в людський капітал, охорона праці і здоров'я тощо).

- Сумлінність – характеризує оцінку внутрішніх соціальних інвестицій з позиції бізнесу (інвестиції, спрямовані на розвиток відносин зі стейкхолдерами).

- Причетність – включає оцінку зовнішніх соціальних інвестицій з точки зору суспільства (охорона здоров'я, освіта, культура, благоустрій, і т.д.).

- Успіх - передбачає оцінку зовнішніх соціальних інвестицій з позиції бізнесу (поліпшення фінансових показників, зростання популярності і визнання).

На основі розрахунку приватних показників ефективності соціальних інвестицій автори методики пропонують проводити комплексну оцінку результатів і формувати рейтинг ЕСП. Переведення розрахованих показників у порівнянні здійснюють за допомогою бальних оцінок. Кожній групі показників ефективності привласнюють базову суму балів, яка розподіляється між окремими індикаторами на підставі їх важливості. Також можуть бути передбачені додаткові бали за особливо актуальні напрями. Остаточний показник ефективності соціальних інвестицій розраховується як темп зростання розрахованого показника по відношенню до базової бальної оцінки.

До переваг застосування даної методики можна віднести можливість розрахунку комплексного показника ефективності соціальних інвестицій, який охоплює велику кількість напрямків КСВ. Недоліки застосування матриці ЕСП ховаються у великій долі суб'єктивізму, що пов'язана із роботою експертної ради, яка займається розподілом основних балів та призначенням додаткових.

Схожою до моделі ЕСП є також методика розрахунку інтегрального показника КСВ Д.В. Боброва [275], що базується на бальній оцінці реалізації ключових напрямків соціальної відповідальності. Автор розглядає КСВ з точки зору відтворення людського потенціалу, що включає чотири основні сфери:

- відтворення потенціалу людини як трудівника;
- відтворення потенціалу людини як споживача;
- відтворення потенціалу людини як суб'єкта вільного часу;

- відтворення потенціалу людини як жителя певної території.

Сфери оцінюються за відповідними показниками, для кожного з яких передбачено бальну шкалу оцінки від 0 до 10 балів. Одиничні показники інтегруються на рівні окремих напрямків, сфер КСВ та підприємства у цілому.

Особливістю методики оцінки КСВ Д.В. Боброва є її вузька спрямованість на відтворення потенціалу людини, що залишає поза межами розгляду показники взаємодії підприємства з зовнішніми групами стейкхолдерів – споживачами, постачальниками, бізнес-партнерами тощо. Також до недоліків моделі можна віднести великий вплив суб'єктивної складової при переведенні одиничних оцінок показників у бальні.

А.П. Жойдик [305] запропонував комплексну методику оцінки ефективності КСВ, що дозволяє порівнювати підприємства і формувати їх рейтинг. Методикою передбачено шість груп показників: соціальних інвестицій і ефективності витрат на оплату праці; витрат на природоохоронну діяльність, екологічні платежі і штрафи; витрат на охорону праці та забезпечення промислової безпеки; впливу на навколишнє середовище; найму та розвитку персоналу. Дана система включає розрахунок показників інноваційної активності, які не розглядалися у попередніх методиках.

Перевагою застосування наведеної методики є можливість її використання для складання галузевих рейтингів, порівняння рівня ефективності КСВ декількох підприємств шляхом переведення показників у рейтингові оцінки. Недоліком є труднощі при інтерпретації результатів оцінки ефективності КСВ на рівні окремого підприємства.

Ф.І. Євдокімов та М.В. Губська [299] запропонували порівняльну оцінку результатів реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства. Вони розглядають розрахунок показника конкурентоспроможності підприємства, який відповідає стандартам соціальної відповідальності з урахуванням індексів технічних, економічних і соціальних показників підприємства відносно конкурента та коефіцієнтів еластичності, що визначаються за даними статистики реалізації конкретного товару підприємства. Застосування цього методу дозволяє здійснити порівняльний аналіз рівня КСВ об'єкта, що оцінюється, по відношенню до підприємств-конкурентів на підставі відповідності розрахованого показника конкурентоспроможності підприємства стандартам КСВ. У той же час дана методика оцінки надає тільки відносну оцінку показника конкурентоспроможності підприємства, що обмежує можливості аналізу та його подальшого застосування як основи для розробки соціально відповідальних заходів та контролю їх виконання.

Г.О. Березок у своєму дослідженні [269] акцентує увагу на поляризації підходів до оцінки залучення соціальних інвестицій, що розробляються підприємствами та громадськими організаціями. На думку автора, підприємства під час розрахунку переоцінюють свій внесок у розвиток соціальної сфери, у той час як у методиках, що розробляються громадськими організаціями, спостерігається «перекіс» у бік пріоритетного задоволення інтересів різних груп стейкхолдерів. Дослідник представив економетричну

модель, що базується на синтезі комплексних експертних оцінок та кореляційних значень, та урівноважує оцінку ефективності залучення соціальних інвестицій з урахуванням як вигоди підприємства, так і вигоди громадськості. Не применшуючи переваги застосування цієї моделі оцінки ефективності соціальних інвестицій, у той же час необхідно відзначити складність математичних розрахунків та великий вплив суб'єктивних експертних оцінок при її впровадженні на підприємстві.

Проблема урівноваження зовнішніх та внутрішніх оцінок ефективності КСВ справді існує. З урахуванням того, що КСВ спрямована як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище підприємства, її ефективність можна розглядати з двох точок зору – для підприємства і суспільства. Більшість наведених вище методичних підходів орієнтовані на оцінювання рівня та ефективності соціально відповідальної діяльності з боку підприємства.

Ефективність КСВ з боку різних груп зацікавлених сторін оцінюється за допомогою групи методів оцінки *стейкхолдерської вартості*. Стейкхолдерська вартість є ключовим результатом взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами та характеризує ефект, який отримують стейкхолдери в результаті їх колаборації з підприємством.

У роботі Ф. Фігге [74] наведено монетарний (кількісний) підхід до оцінки внеску окремих стейкхолдерів у зміну вартості підприємства. Стейкхолдерська вартість розраховується як відношення різниці суми доходів від взаємодії зі стейкхолдерами і витрат на їх обслуговування, а потім дисконтується.

Цікавим є підхід Л. Ланкоскі, Н. Сміт та Л. Ван Фасенхоф [145], які розглядають стейкхолдерську вартість як суб'єктивну оцінку цінності, що дається окремим стейкхолдером або їх групами. Судження про вимір цінності формуються кожним стейкхолдером суб'єктивно методом опитувань та експертних оцінок та залежать від їх уявлення про ідеальний (еталонний) стан бізнесу. Головним недоліком впровадження цього методу оцінювання є значна доля суб'єктивізму щодо надання оцінок цінності стейкхолдерами.

Також до групи суб'єктивних належить підхід, запропонований у роботі [8]. При цьому стейкхолдерська вартість для окремих зацікавлених сторін розраховується за допомогою експертних оцінок на основі використання інструментарія оцінювання факторів стійкості (економічної, екологічної та соціальної).

І.В. Івашковська у своїх роботах [311, 312, 313] пропонує змішаний підхід до розрахунку стейкхолдерської вартості на основі кількісних і якісних показників. До розрахунку береться вартість, що створюється для різних категорій стейкхолдерів, і внесок самих стейкхолдерів в приріст вартості підприємства. Вартість, що створюється стейкхолдерами, запропоновано розраховувати за допомогою спеціального коефіцієнта - індексу вкладу стейкхолдерів, який відображає співвідношення накопиченого потоку економічного прибутку підприємства і накопичених витрат на вибудовування відносин зі стейкхолдерами. Обмеженням застосування цього підходу є труднощі при визначенні суми витрат на вибудовування взаємин зі

стейкхолдерами та можливість викривлення внеску у створення економічного прибутку і стейкхолдерської вартості з боку менеджменту підприємства.

Методичний підхід Ю.В. Новожилової [381] передбачає комплексне оцінювання стейкхолдерської вартості на основі розрахунку інтегрованого показника загального впливу стейкхолдерів на вартість компанії. Наводиться кількісна оцінка вартості компанії і значень ступенів впливу стейкхолдерів на діяльність компанії, що визначається по ранговій мапі зацікавлених сторін. Ця методика також ґрунтується на суб'єктивних оцінках ступеня впливу стейкхолдерів на компанію і компанії на стейкхолдерів.

У порівнянні з підходом Ю.В. Новожилової методика, запропонована у роботі І.Н. Ткаченко та О.А. Злигостєва [407], полягає у можливості оцінки внеску всіх стейкхолдерів у вартість всієї мережі стейкхолдерів. В основі розрахунку вкладу стейкхолдерів лежить економетрична модель за показниками моментоспостережень, при оцінці використовуються фінансові і нефінансові показники.

Представлений у роботі [8] Інструмент оцінки стейкхолдерської вартості (SVA) ґрунтується на комплексній багатоступеневій оцінці стейкхолдерської вартості. Він розроблений для оцінки коригуючих впливів на якість навколишнього середовища, економічну життєздатність та соціальну справедливість у контексті цінностей та пріоритетів зацікавлених сторін, забезпечуючи зв'язок стейкхолдерської вартості із аспектами сталого розвитку. SVA інструмент оцінює соціальні витрати та переваги альтернативних варіантів соціально відповідальних проєктів, пов'язуючи аспекти технічних характеристик із показниками впливу на вартість та пріоритети стейкхолдерів.

Методика розрахунку передбачає декілька етапів:

1. Розробка показників у 3 сферах – якість навколишнього середовища, економічна життєздатність та соціальна справедливість, які об'єднано у 12 груп індикаторів стейкхолдерської вартості.

2. Ідентифікація стейкхолдерських груп та їхніх пріоритетів.

3. Встановлення зв'язку значень індикаторів стейкхолдерської вартості з кількісно вимірюваними показниками впливу, що використовуються для оцінки кожного альтернативного варіанту реалізації проєкту на основі технічних характеристик. Для кожної показника альтернативи за шкалою від -10 до до +10 розраховується показник ризику або вигоди з точки зору відносного бажаного або небажаного впливу на значення стейкхолдерської вартості.

4. Середньозважена оцінка показників впливу на стейкхолдерську вартість за альтернативами та їх подальша агрегація за сферами сталого розвитку.

Перевагою застосування указанного методичного інструментарію є можливість використання результатів розрахунку стейкхолдерської вартості для виявлення компромісів між цінностями стейкхолдерських груп, що виникають внаслідок різних розглянутих альтернатив, та подальшої інтеграції підходу до оцінки стейкхолдерської вартості у систему управління відносинами зі стейкхолдерами. Обмеження використання моделі SVA пов'язані з її

призначенням як основи оцінки екологічних рішень, що стосуються сталого розвитку масштабного муніципального об'єкту та відсутністю можливості урахування різноспрямованих інтересів стейкхолдерів.

Незважаючи на наявність окремих методичних підходів до розрахунку стейкхолдерської вартості, ряд теоретико-методологічних та практичних проблем щодо визначення внеску стейкхолдерів вдалося вирішити лише частково. До них належать:

- різноспрямованість інтересів стейкхолдерів, що призводить до зростання стейкхолдерської вартості для одних груп зацікавлених сторін при одночасному її зменшенні для інших;
- значний вплив суб'єктивних уявлень тих, хто проводить процедуру оцінювання стейкхолдерської вартості;
- диспропорційність вкладу в створення вартості і розподілу вигод від неї для окремих зацікавлених сторін та їх груп;
- складність визначення економічного еквіваленту створення цінності самими стейкхолдерами;
- труднощі при розрахунку економічних вигід стейкхолдерської вартості, які мають нематеріальні джерела походження;
- неможливість справедливого визначення загальної стейкхолдерської вартості з урахуванням внеску різних зацікавлених сторін
- труднощі інтеграції системи оцінки стейкхолдерської вартості у систему управління відносинами зі стейкхолдерами та ін.

Проаналізувавши переваги та недоліки різних методологічних підходів до оцінки КСВ та її окремих аспектів, вважаємо за доцільне запропонувати удосконалений підхід до оцінки КСВ і представити рекомендації з формування системи оцінних показників [126]:

1. Використання системного підходу до оцінки рівня КСВ підприємства із забезпеченням причинно-наслідкових зв'язків між показниками.

2. Використання кількісних і якісних індикаторів оцінки КСВ (з подальшою їх трансформацією в кількісні). Синтез кількісної та якісної складової оцінки КСВ забезпечує достовірність і повноту проведеної діагностики і підкреслює складну природу концепції КСВ.

3. Розробка оцінних показників КСВ з урахуванням галузевої специфіки та інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, що дозволить підвищити ступінь достовірності виробленої оцінки і конкретизувати вплив соціально відповідальних проектів компанії на співтовариство.

4. Інтеграція системи оцінки рівня КСВ у загальну систему оцінки та контролю результатів діяльності підприємств на стратегічній основі.

5. Формування соціальної звітності як вихідної бази оцінки рівня КСВ, що сприяє інтеграції суб'єкта в міжнародне співтовариство соціально відповідальних підприємств і підвищенню його іміджу.

Таким чином, аналіз основних методів оцінки КСВ, їхніх переваг і недоліків дозволив дійти висновку, що найбільш ефективним є застосування системного підходу до формування оцінних показників КСВ, з урахуванням

специфіки впливу пріоритетних груп стейкхолдерів, зі встановленням причинно-наслідкових зв'язків із фінансовими індикаторами ефективності та інтеграцією показників КСВ у загальну систему оцінки діяльності підприємства. Можливість поетапного впровадження системи оцінки забезпечить поступове впровадження принципів КСВ як елементів корпоративного управління.

## **5.2 Методологічний підхід до оцінки корпоративної соціальної відповідальності на основі збалансованої системи показників**

У соціально-економічній сфері результати впровадження корпоративних соціально відповідальних дій не можна звести до бінарних «виграш або програш». Важливо відстежувати прогрес у сфері КСВ за допомогою системи вимірювання, що дає уявлення про напрямок та швидкість змін за певний період часу. Розробка та застосування методичного підходу щодо оцінки рівня КСВ, інтегрованого у загальну систему оцінки та контролю результатів діяльності суб'єктів господарювання, є на часі.

На зорі нового тисячоліття набув все більшої уваги інструмент корпоративної стратегії Збалансована система показників (ЗСП). Останнім часом інтерес до ЗСП виявляють не тільки її розробники – традиційні «гуру менеджменту» Гарвардської бізнес-школи та асоційованих консалтингових компаній, але й науковці, які шукають відповідні інструменти для допомоги менеджерам в інтеграції екологічних та соціальних питань у корпоративні стратегії та практики. У дослідженнях багатьох авторів, зокрема П. Віснера, М. Епштейна, Г. Хаббарда, Ф. Фігге та ін., формат ЗСП визнано таким, що найкраще відповідає завданню включення соціальних та екологічних аспектів до стратегічної системи вимірювання. Можливості інтеграції нефінансових показників у стратегічне управління підприємствами називають однією з причин успіху ЗСП [258].

На початку 1990-х років американський учений, професор Гарвардської школи бізнесу Роберт Каплан та бізнес-консультант Девід Нортон проводили дослідження систем вимірювання результатів великих компаній, які застосовували нефінансові показники, як інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Результатом сумісної праці дослідників стала сформована концепція збалансованої системи показників (ЗСП, англ. «Balanced Scorecard»), яка поєднала підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів (інтелектуальний капітал, створення знань або відмінна орієнтація на клієнтів). Система показників називається «збалансованою» за рахунок узгодження інтересів різних груп зацікавлених сторін, які враховано у драйверах вартості чотирьох перспектив.

Показники, що закладено в основу ЗСП, відносяться до таких чотирьох перспектив [11]:

- фінансова перспектива: містить цілі та показники, що є індикаторами успіху для підприємств, орієнтованих на максимізацію прибутку. Показники

фінансової ефективності вказують на те, чи забезпечують стратегія компанії та її реалізація збільшення вартості акціонерів.

- клієнтська перспектива: повинна описувати, як компанія має намір диференціювати себе від конкурентів для залучення, утримання та поглиблення відносин з цільовими клієнтами. Ця перспектива повинна відображати суть стратегії; містити конкретні цілі та заходи для формування ціннісної пропозиції для клієнта.

- перспектива внутрішніх процесів: визначає критичні операційні процеси, управління клієнтами, інновації, регуляторні та соціальні процеси, в яких організація повинна перемагати для досягнення цілей клієнтів, зростання доходів і прибутковості.

- перспектива навчання та зростання: визначає цілі для людей, систем та організаційного узгодження, які забезпечують довгострокове зростання та поліпшення. Цілі цієї перспективи підкреслюють можливості та навички працівників, технологію та організаційне узгодження.

Уперше представлена у 1992 році Р. Капланом та Д. Нортоном ЗСП переважно являла собою систему вимірювання ефективності діяльності. Дуже швидко стало зрозуміло, що системи вимірювання допомагають бізнес-одинацям орієнтуватися в майбутнє, оскільки вони стають оперативною структурою, в якій організована стратегія. Використовуючи рамки ЗСП, менеджери визначають найважливіші показники в кожній з перспектив, встановлюють дії для досягнення цих цілей і, що найважливіше, пов'язують причини (провідні показники) з їх наслідками (показники, що відстають). Таким чином, було введено систему показників як інтегровану систему процесу стратегічного управління організацією.

Дослідження 1998 року [213] показало, що 60% фірм зі списку Fortune 1000 експериментували з ЗСП. Це є чітким свідченням того, що протягом 1990-х років ЗСП поступово ставала успішною управлінською модою та задовольняла попит менеджерів на інструменти стратегічного управління соціальними та екологічними питаннями.

Незважаючи на популярність концепції, застосування ЗСП першого покоління характеризувалося труднощами, які було викликано відсутністю методичних рекомендацій з розподілу показників за чотирма перспективами та нечітко встановленим взаємозв'язком між ними.

У подальших працях розробників оригінальної схеми ЗСП було наголошено на існуванні причинно-наслідкових зв'язків між критичними елементами стратегії, які організовано зверху вниз. Причинно-наслідкові зв'язки повинні існувати між чотирма перспективами таким чином, що навчання та зростання призводять до поліпшення внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, призводить до покращення задоволеності клієнтів і, нарешті, впливає на фінансове поліпшення підприємства. Для підприємства, основна стратегія якого пов'язана виключно з його фінансовими результатами, ці чотири перспективи взаємопов'язані багатьма способами, в яких кожна з трьох перспектив послідовно сприяє зв'язку попередньої з фінансовими результатами.

Р. Каплан та Д. Нортон запропонували розробку «стратегічних карт» (англ. «strategic maps») [133], що забезпечують візуалізацію стратегічних цілей підприємства, їх розподіл серед відповідних перспектив та причинно-наслідкові зв'язки між ними. Відповідно до Б. Бекер [17], «відображення» відносин між показниками ефективності чотирьох перспектив дає менеджерам більше впевненості в реалізації корпоративної стратегії. Як правило, менеджери перевіряють гіпотетичні причинно-наслідкові зв'язки, шляхом зіставлення цілей з фактичною діяльністю підприємства.

До найважливіших проблем ЗСП періоду початку 2000-х років відносять труднощі, пов'язані з доведенням стратегічних цілей і завдань до виконавців.

У теперішній час ЗСП розглядають як комплексну систему стратегічного вимірювання цілей і ключових показників, що забезпечує формування, реалізацію стратегічних планів та лежить в основі стратегічного менеджменту. Через ЗСП підприємства можуть визначити взаємозв'язок між цілями та результатами сталого розвитку з корпоративною стратегією та прибутковістю, наприклад, екологічними, соціальними та економічними цілями [30].

ЗСП уже відображає ряд соціальних нематеріальних активів, які безпосередньо сприяють фінансовому результату. Включення цінностей, таких як клієнтська перспектива, перспектива навчання та зростання (людських ресурсів), внутрішніх бізнес-процесів (задоволення власників та клієнтів), а також фінансові показники (задоволення власників та менеджменту) вже пропонують соціальний порядок денний і пояснюють, чому систему показників було названо «збалансованою».

Водночас існують деякі помітні прогалини, які свідчать про те, що інструмент ЗСП надає ілюзію балансу, а не справді збалансованої перспективи. При спробі включити інші проблеми та інтереси зацікавлених сторін, такі як вплив на місцеві громади, вплив продуктів і послуг, що виробляються підприємством, відмінність в умовах на робочих місцях у великих компаніях, ідеальна структура чотирирівневої системи дещо порушується.

Багато дослідників, так само, як і автори оригінальної схеми ЗСП, стверджують, що класична структура ЗСП із чотирьох базових перспектив не є універсальною. Проблему формування соціально збалансованої системи показників можна вирішити шляхом модифікації або розширення ЗСП за рахунок додавання інших перспектив (наприклад, екологічної, стейкхолдерської тощо) або нових показників до існуючих перспектив. Це дозволить урахувати специфіку діяльності конкретного підприємства та адаптувати схему ЗСП до пріоритетного оцінювання соціальних та екологічних питань у системі КСВ.

Серед комплексу методико-методологічних проблем, які пов'язані з використанням існуючих моделей оцінки соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємств через ЗСП, можна виділити такі:

- відсутність або обмеження інтеграції системи оцінювання КСВ у процес стратегічного управління;
- спрощення зв'язків між перспективами ЗСП;

- обмеження врахування інтересів конкретних груп стейкхолдерів, окрім власників та клієнтів, у системі оцінювання КСВ;
- труднощі отримання доступу до інформації для розрахунку індикаторів ЗСП;
- складність адаптації системи оцінки КСВ до потреб конкретної підприємства тощо.

Отже, важливим завданням на сьогоднішній день є розробка удосконаленого методологічного підходу до оцінки КСВ на основі ЗСП, застосування якого дозволить подолати обмеження існуючих моделей і методик оцінювання та забезпечить імплементацію показників КСВ у систему стратегічного управління.

Виділяють три основних шляхи для інтеграції соціальних та екологічних аспектів в оригінальну схему ЗСП.

По-перше, екологічні та соціальні аспекти можуть бути інтегровані у чотири існуючі перспективи ЗСП через стратегічні елементи, цілі та показники. Так, на думку Р. Каплана та Д. Нортон, деякі екологічні та соціальні показники можуть бути відображені у перспективі внутрішніх процесів [132]. С. Джонсон [120] пропонує розробку екологічної ЗСП шляхом додавання «співробітників» до перспективи навчання і зростання, а також зовнішніх зацікавлених сторін до клієнтської перспективи. Однак, він не надає жодних критеріїв щодо виконання цих доповнень і не розглядає вплив, який ця зміна може мати на реалізацію корпоративної ЗСП. У роботі М. Епштейна [63] запропоновано додати в уже існуючу структуру ЗСП такі соціальні показники: коефіцієнт плинності кадрів, різноманітність робочої сили, бюджети на навчання, підтримку громади та пожертвування, продаж етичної продукції та збільшення продажів внаслідок покращення репутації. Однак науковець не формулює рамки та критерії виділення показників, а також не уточнює, які типи підприємств повинні враховувати різні соціальні показники.

На нашу думку, застосування підходу, який пов'язаний з імплементацією показників КСВ у чотири класичні перспективи ЗСП, що вже існують, має фрагментарний характер та обмежує можливості менеджменту щодо побудови комплексних соціально та екологічно орієнтованих систем оцінювання.

Другий підхід передбачає додавання інших перспектив (наприклад, екологічна, стейкхолдерська) до оригінальної ЗСП. Як зазначено у працях Р. Нортон і Д. Каплана, зміни архітектури ЗСП є прийнятними, якщо це зумовлено галузевими обставинами та стратегією бізнес-підрозділів [131]. Однак автори не надають конкретні методичні рекомендації щодо додавання таких перспектив. На думку М. Епштейна та П. Віснера [64], додавання ще одного напрямку, який безпосередньо стосується екологічних та соціальних цілей, до корпоративної системи показників вимагає від вищого керівництва визнати стратегічне значення нового виміру. М. Браун [31] припускає, що різні показники екологічної ефективності можуть утворити один агрегований показник ЗСП на корпоративному рівні (ЕРІ), що розраховується як середньозважена величина. Це рішення - в основному аналогічне прикладу,

наданому М. Епштейном та П. Візнером, - можна розглядати як модифікацію ідеї п'ятої окремої перспективи, що стосується екологічних показників. Такий вибір суперечить одній з основ концепції ЗСП, яка спрямована саме на зв'язування фінансових показників діяльності з нефінансовими. Агрегований ЕРІ може інформувати вище керівництво про екологічні показники компанії, але не буде демонструвати, наскільки він сприяє фінансовим результатам діяльності підприємства. Процес агрегування спрощує складність, пов'язану з впровадженням ЗСП, але агрегований ЕРІ зменшить видимість дій, що здійснюються підприємством для управління різноманітними екологічними аспектами та їх важливість у корпоративній діяльності.

М. Клістала та Т. Шейпер [40] модифікували загальну ЗСП для мережевих галузей, додавши управління ризиками як окрему перспективу та інтегруючи конкуренцію та ІТ.

Додавання інших, соціально та екологічно орієнтованих перспектив до оригінальної ЗСП підтверджує визнання менеджментом підприємства значимості нефінансових аспектів у системі корпоративного стратегічного управління. У той же час упровадження цього підходу до управління КСВ пов'язано з ризиком подальшого автономного застосування соціальної або екологічної перспективи оцінювання без цільової та процесної прив'язки до інших перспектив ЗСП.

Третій підхід фокусується на розробці окремої екологічно або соціально орієнтованої ЗСП на основі класичної [62, 221]. Важливим завданням при цьому є інтеграція екологічних та соціальних аспектів у причинно-наслідкові зв'язки ЗСП з ієрархічним домінуванням фінансової перспективи, що забезпечує успішне перетворення бізнес-стратегії на соціально орієнтовану. Колектив науковців під керівництвом Ф. Фігге [73] вважають, що конкретні умови в галузі / на підприємстві можуть впливати на вибір підходу для інтеграції екологічних і соціальних аспектів у ЗСП. Якщо ці аспекти будуть інтерналізовані галуззю / підприємствами, вони стверджують, що інтеграція екологічних та соціальних показників у кожен з чотирьох перспектив буде найкращим підходом. При формулюванні Стійкої ЗСП (англ. Sustainability Balanced Scorecard) запропоновано, щоб деякі соціальні показники були інтерналізовані до існуючих перспектив ЗСП, а інші поза ринковою системою, що представляють стратегічні ключові аспекти, – до нової (неринкової) перспективи ЗСП. Однак, ця розробка має дискусивний характер та призводить до роздумів. По-перше, критерії вибору розглядаються не на рівні інтерналізації специфічного екологічного / соціального аспекту «ринком», а наскільки добре цей аспект може вписатися в чотири традиційні перспективи. По-друге, просте додавання окремої п'ятої перспективи може забезпечити більшу видимість, але не обов'язково підвищити значення екологічних і соціальних аспектів корпоративного управління. Те, що сприймається як позитивне та негативне, є суб'єктивним судженням, яке обов'язково ускладнює соціальну програму. ЗСП не допомагає роз'яснити відмінності в перспективі корпоративної поведінки, що існує в реальності як внутрішньо, так і зовнішньо

для підприємства. Так, зайнятість, яку створюють для тисяч людей у промисловому місті, може бути оцінена з огляду на потенційну втрату доходів від зменшення туристичної діяльності в регіоні. Найважливішим моментом є прив'язка екологічних та соціальних аспектів у ЗСП до основних стратегічних цілей підприємства.

У моделі Екологічної ЗСП, що представлено у статті І.М. Аль-Звяліф [4], екологічні стратегічні цілі та показники імплементовані в межах кожної з чотирьох оригінальних перспектив. С. Монтейро та В. Рібейро у своїй роботі [181] розглядають різні можливості інтеграції екологічних питань у ЗСП, як у приватних, так і в державних установах. М. Віндер [254] продемонстрував, що стурбованість навколишнім середовищем, сприйняття екологічного ризику та оцінка фінансового ризику, взаємодіють з класифікацією ЗСП через визначення вагомості показників екологічної ефективності. З. Кривокапіч та М. Йованович [143] зосередилися на аналізі системи екологічного менеджменту, інтегрованої в класичну модель ЗСП. Вони висловили думку, що таким чином підприємства можуть покращити екологічні показники шляхом впровадження стратегії.

На наш погляд, саме третій підхід дозволяє адаптувати систему оцінювання КСВ до потреб конкретного підприємства та системно інтегрувати її у процес стратегічного управління на основі ЗСП.

У розробленій автором ЗСП, що має соціальну спрямованість, запропоновано модифікацію оригінальної схеми ЗСП. Авторська модель забезпечує більш широке охоплення через інтеграцію трьох аспектів стійкості (економічного, екологічного, соціального), тому передбачає зміну традиційної структури (архітектури) ЗСП за рахунок додавання двох нових перспектив (стосункової та екологічної) та відмови від клієнтської перспективи. Соціально орієнтовану ЗСП спеціально розроблено з урахуванням цілей КСВ, її призначенням є уточнення стратегії КСВ інтегрованої з корпоративною (бізнес) стратегією, переведення її у дію та оцінка її виконання. Це дозволить подолати розходження між традиційним фінансово орієнтованим підходом до управління та акцентом на питаннях соціально відповідального управління.

Далі у роботі розглянуто декілька підходів до оцінки КСВ / стійкості на основі системи показників. Їх згруповано в розрізі корпоративних сфер діяльності, що описують стратегічні перспективи управління (GRI; Ф. Фігге та ін.; Дж. Хаббард; Excitant Technical Paper). Більшість цих систем вимірювання базуються на системі стратегічного управління ЗСП Р. Каплана і Д. Нортон.

У таблиці 5.2 представлено порівняльний аналіз підходів до оцінки КСВ на базі ЗСП, запропонованих у літературі, та авторської моделі.

З таблиці 5.2 видно, що у наведених схемах перспектив ЗСП, як оригінальній [130], так і перероблених авторами [73, 109, 121], присутня окрема «клієнтська» перспектива, що відповідає за фактори, важливі для задоволення інтересів клієнтів, зокрема такі: час доставки, якість, сервіс, вартість тощо. Автором пропонується відмовитись від клієнтської перспективи через її вузьку орієнтацію на одну зі стейкхолдерських груп та додати «стосункову перспективу», що резюмує оцінку впливу підприємства на групи стейкхолдерів:

співробітники, клієнти, партнери, місцева громада тощо. Аналогом стосункової перспективи у наведених іншими авторами схемах ЗСП є такі: «неринкова перспектива» [73], «суспільство» [92], «соціальна діяльність» [109].

Таблиця 5.2 – Порівняльний аналіз оригінальної схеми перспектив ЗСП та підходів до оцінки КСВ / стійкості у рамках ЗСП, запропонованих у літературі

Перспективи	Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1992) [130]	Sustainability Reporting Guidelines 3.1 (GRI 2011) [92]	Sustainability Balanced Scorecard (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner 2002) [73]	Organisational Sustainability Performance Index (Hubbard 2009) [109]	Environmental balanced scorecard (Excitant Technical Paper, 2011) [121]	<b>Соціально орієнтована ЗСП (авторська)</b>
Економічна / фінансова	Фінансова перспектива	Економічна	Фінансова перспектива	Фінансова перспектива	Фінансова перспектива	Фінансова перспектива
Клієнти	Клієнтська перспектива	Відповідальність за продукт	Клієнтська перспектива	Клієнтська / ринкова перспектива	Клієнтська перспектива	-
Внутрішні процеси	Перспектива внутрішніх процесів	-	Перспектива процесів	Перспектива внутрішніх процесів	Перспектива процесів	Перспектива внутрішніх процесів
Інновації / навчання	Організаційна спроможність / Навчання та зростання	-	Перспектива навчання та зростання	Перспектива навчання та розвитку	Перспектива навчання та зростання	Перспектива навчання та розвитку
Суспільство / Стейкхолдери	-	Суспільство	Неринкова перспектива	Соціальна діяльність	-	<b>Стосункова перспектива</b>
Працівники	-	Трудова практика і гідна робота	-	-	-	-
Навколишнє середовище	-	Навколишнє середовище	-	Екологічна діяльність	Екологічна перспектива	<b>Екологічна перспектива</b>
Людські права	-	Людські права	-	-	-	-

В окремий блок вважаємо доцільним виділити показники екологічної перспективи, призначенням якої є покращення впливу на навколишнє природне середовище. Екологічна перспектива не входить до складу чотирьох базових перспектив ЗСП, запропонованих у роботі Р. Нортона і Д. Каплана [130], хоча у наступних роботах автори зазначали, що її додавання можливе, якщо це

відповідає стратегічним орієнтирам підприємства [128]. У продовження цього підходу до оцінювання екологічних показників у ЗСП виділення окремої екологічної перспективи розглядається у роботах [92, 109, 121].

Перспективу внутрішніх процесів, навчання та розвитку та фінансову, що є характерними для оригінальної схеми ЗСП та удосконалених методик, сформованих на її підставі, також вважаємо доцільним залишити як блоки соціально орієнтованої ЗСП.

Необхідно відзначити, що просте додавання до класичної ЗСП інших перспектив, що містять будь-які соціальні та екологічні показники, без позначення їхнього зв'язку з іншими перспективами є помилковим. Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у процес стратегічного управління передбачає розробку архітектури ЗСП, що візуально відображає систему причинно-наслідкових зв'язків між перспективами, що вже існують та тими, що додано.

На рис. 5.1 представлена запропонована автором архітектура ЗСП для КСВ орієнтованих підприємств з позначенням причинно-наслідкових зв'язків. Пунктирними стрілками показано опосередкований зв'язок між перспективами ЗСП.

На думку автора, стосункова перспектива, показники якої відображають створення цінності для пріоритетних груп зацікавлених сторін, має бути розташована на верхівці ЗСП поряд із фінансовою перспективою, що за своїм призначенням орієнтована на створення цінності для власників суб'єктів господарювання. Досягнення цільових значень вимірників стосункової перспективи формує передумови для реалізації місії підприємства. Також їх позитивний вплив на результативні показники фінансової перспективи є індикатором реалізації стратегії КСВ, інтегрованої у бізнес стратегію.

Екологічна перспектива з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків ЗСП посідає місце на нижчому рівні ієрархії поряд із перспективою навчання та розвитку, що відображає розвиток стратегічних навичок працівників для покращення впливу на бізнес-процеси. Інтеграція КСВ заходів у бізнес стратегію відбувається через їх вбудовування в цілі перспектив навчання та розвитку та екологічної перспектив, що визначає місце розташування їхніх показників у нижній частині стратегічної карти.

Проміжну позицію в ієрархії ЗСП між указаними блоками перспектив верхнього та нижнього рівня посідає перспектива внутрішніх процесів. Через покращення її показників забезпечується удосконалення бізнес процесів у рамках ланцюга створення цінності. Ключові показники перспективи навчання та розвитку та екологічного блоку формують передумови для досягнення стратегічної мети перспективи внутрішніх процесів, що, у свою чергу, є основою реалізації цілей стосункової та фінансової перспектив.

У традиційній схемі ЗСП звичайно відображено пряму послідовність причинно-наслідкових зв'язків між перспективами нижнього та верхнього рівня ієрархії відповідно. Так, досягнення стратегічної цілі кожної перспективи

забезпечується діяльністю з реалізації стратегічної цілі перспективи нижчого рівня.

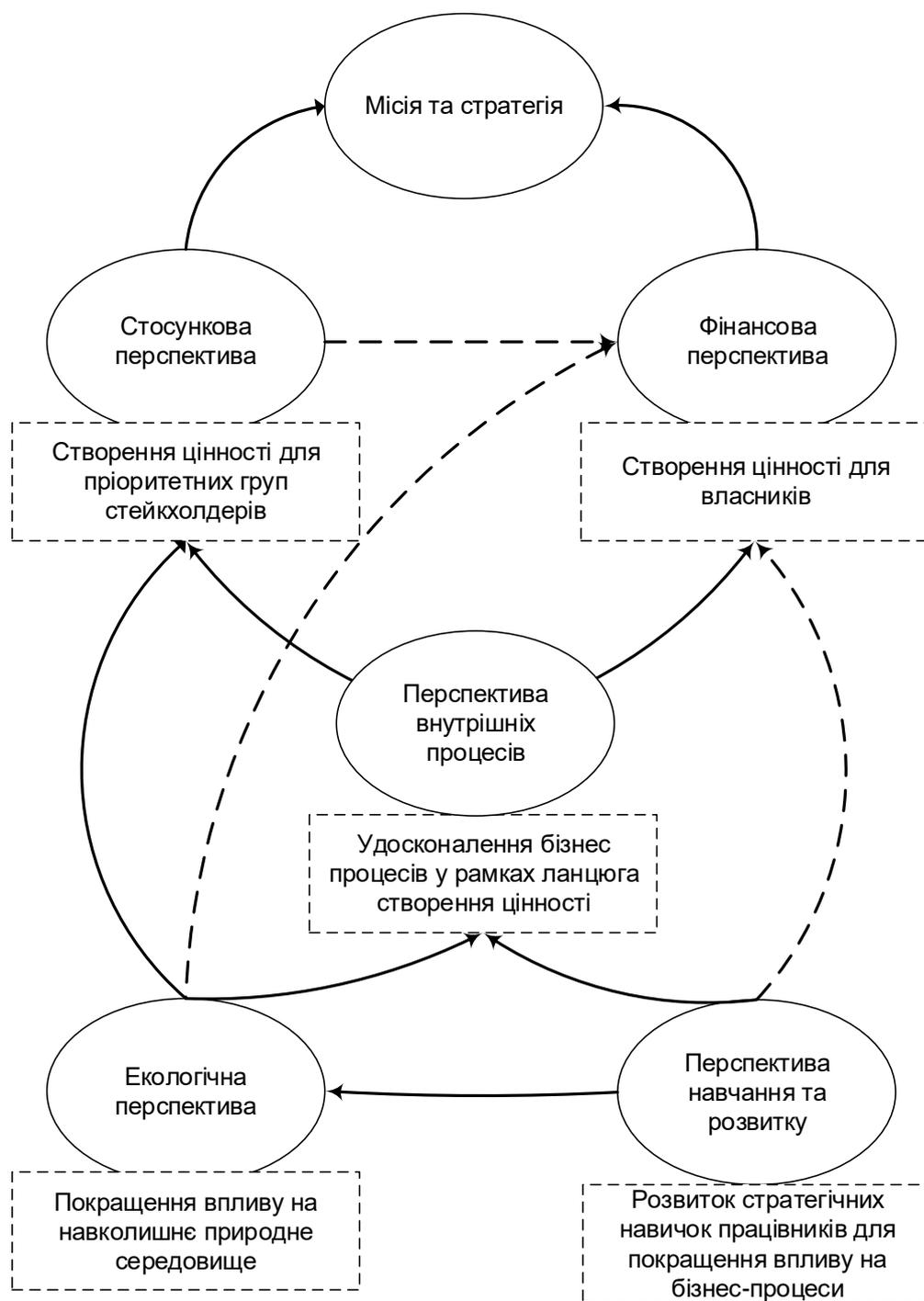


Рисунок 5.1 – Архітектура ЗСП для КСВ орієнтованих підприємств  
\* розроблено автором

Вважаємо такий підхід до розгляду взаємозв'язку системи цілей та оцінних показників перспектив спрощеним та пропонуємо відображати також опосередкований зв'язок між перспективами ЗСП. Зокрема перспективи нижнього рівня (навчання та розвитку, екологічна) через витрати та результати фінансування соціально та екологічно орієнтованих заходів здійснюють

непрямий зв'язок на фінансову, це ж характерно для цілей та показників стосункової перспективи.

Спираючись на підхід, запропонований у роботах Р. Нортон і Д. Каплана [129, 133, 134], ЗСП повинна складатися з двох вимірників: основних результатів (англ. «lagging indicators» - індикатори відставання) як цілей і показників ефективності (англ. «leading indicators» - провідні індикатори) в якості допоміжних заходів досягнення цих результатів. На думку вчених, установлення цілей без вимірювання їх ефективності не інформує про спосіб досягнення результатів, а також не вказує, чи належним чином реалізована обрана стратегія. З іншого боку, розрахунок показників ефективності без зв'язку з цілями може призвести до короткострокових операційних поліпшень, але не буде свідчити про їхній вплив на покращення результатів фінансової діяльності.

До основних критеріїв відбору показників у ЗСП П. Нівен [188, с. 162-164] відносить такі:

- зв'язок зі стратегією – ЗСП служить інструментом для втілення стратегії в дію через цілі та заходи, які розповідають про історію стратегії, тому усі показники у рамках окремих перспектив повинні визначати стратегію підприємства;

- кількісне визначення – необхідно обирати показники, які можна обчислити математично, для коректної оцінки ступеня досягнення результату;

- доступність – стосується інформаційної бази для розрахунку показників, сприяє економії витрат на інформаційне забезпечення ЗСП;

- зрозумілість – виконавці повинні розуміти значення показників та їхню спрямованість на реалізацію стратегії;

- збалансованість – забезпечення взаємозв'язку між показниками таким чином, щоб покращення одного показника сприяло поліпшенню іншого;

- релевантність – показники ЗСП повинні точно відображати процес або мету, яку необхідно оцінювати. Якщо якийсь аспект діяльності не вдався, необхідно мати можливість визнати важливість проблеми та виправити її.

- загальне визначення – необхідно використовувати загально визнані підходи до розрахунку показників. Це забезпечує однозначне розуміння суті запропонованих заходів щодо підвищення ефективності з боку усіх виконавців.

Згідно з рекомендаціями більшості науковців та практиків, загальна кількість індикаторів у ЗСП на рівні підприємства повинна бути обмежена та не перевищувати 20-25 показників (оптимально 4-5 показників по кожній з перспектив) [278, с. 214; 291]. Обмеження складу показників дає можливість сфокусуватися на досягненні стратегічних цілей та відійти від орієнтації на операційні параметри. Застосування занадто великої кількості індикаторів за кожною проекцією ЗСП створює небезпеку втрати цільового орієнтиру та занурення у деталі.

Відповідно до указаних критеріїв у роботі розроблено систему цілей та показників соціально орієнтованої ЗСП за перспективами, які представлено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Цілі та показники соціально орієнтованої ЗСП за перспективами

Перспективи	Цілі	Показники
1	2	3
Фінансова перспектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання вартості бренду</li> <li>• Підвищення рентабельності</li> <li>• Збільшення доходів</li> <li>• Скорочення витрат</li> <li>• Зниження фінансових ризиків</li> <li>• Підвищення ефективності соціальних інвестицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпи зростання вартості бренду</li> <li>• Рентабельність активів</li> <li>• Рентабельність продажів</li> <li>• Темпи зростання доходів</li> <li>• Дохідність соціальних інвестиційних проектів</li> </ul>
Стосункова перспектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення репутації</li> <li>• Підвищення лояльності з боку стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, партнерів, місцевої громади тощо)</li> <li>• Зростання стосункового потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень задоволеності працівників</li> <li>• Рівень задоволеності клієнтів</li> <li>• Рівень задоволеності постачальників</li> <li>• Рівень задоволеності місцевої громади</li> <li>• Участь у програмах КСВ (міжнародні, регіональні, національні, промислові, корпоративні)</li> </ul>
Екологічна перспектива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення відходів</li> <li>• Скорочення викидів</li> <li>• Підвищення ефективності екологічного інвестування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень переробки відходів</li> <li>• Рівень викидів забруднюючих речовин</li> <li>• Відсоток «зелених» продуктів у загальному обсязі продажів</li> <li>• Відсоток продажів продуктів, розроблених за допомогою більш чистих технологій</li> <li>• Темпи зростання екологічного інвестування</li> <li>• Відсоток екоінвестицій у загальному обсязі продажів</li> <li>• Рівень штрафів та платежів за забруднення навколишнього середовища</li> </ul>

Продовження таблиці 5.3

1	2	3
Перспектива внутрішніх процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення операційної ефективності</li> <li>• Покращення управління якістю та безпекою продукції</li> <li>• Покращення процесу післяпродажного обслуговування</li> <li>• Посилення партнерства у ланцюжку створення вартості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсоток скарг на продукцію та відкликань у загальному обсязі продажів</li> <li>• Відсоток бракованої продукції в загальному обсязі виробництва</li> <li>• Енергетична та матеріальна ефективність виробничих процесів</li> <li>• Темпи зростання інвестицій у КСВ програми у ланцюжку створення вартості</li> </ul>
Перспектив а навчання та зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення утримання співробітників</li> <li>• Забезпечення безпеки та здоров'я працівників</li> <li>• Підвищення соціальної та екологічної обізнаності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плинність кадрів</li> <li>• Середня вартість навчання на одного працівника</li> <li>• Відсоток витрат на навчання у загальних витратах</li> <li>• Рівень виробничого травматизму</li> <li>• Рівень винагороди по відношенню до середнього рівня в тій же галузі</li> <li>• Сума соціального пакету на одного працівника</li> </ul>

\* розроблено автором

Склад показників, наведених за перспективами соціально орієнтованої ЗСП, може варіюватися відповідно до специфіки конкретного підприємства. Так, на відміну від екологічно безпечних виробництв, для підприємств, що належать до галузей, які представляють небезпеку для навколишнього середовища, склад показників ефективності екологічної перспективи має бути повним, урахувати специфічні індикатори (наприклад, викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря, водні об'єкти, рівень штрафів та платежів за забруднення навколишнього середовища тощо) та відрізнятися більш високим рівнем значимості.

У своїх роботах кінця 1990-х років Д. Нортон і Р. Каплан запропонували складання стратегічних карт, як інструмент для візуалізації того, як підприємства мають намір перетворювати нематеріальні ініціативи та ресурси в відчутні результати для досягнення стратегічної мети.

Зазвичай стратегічні карти містять цілі трьох перспектив, які формуються та узгоджуються з метою підприємства, та є унікальними для кожного суб'єкту господарювання.

Для наочного відображення причинно-наслідкових зв'язків між ключовими напрямками, які містяться в кожній з перспектив соціально орієнтованої ЗСП, у роботі запропоновано складання стратегічної карти, яку представлено на рис. 5.2. Представлена стратегічна карта відображає взаємозв'язок між цілями усіх п'яти перспектив соціально орієнтованої ЗСП.

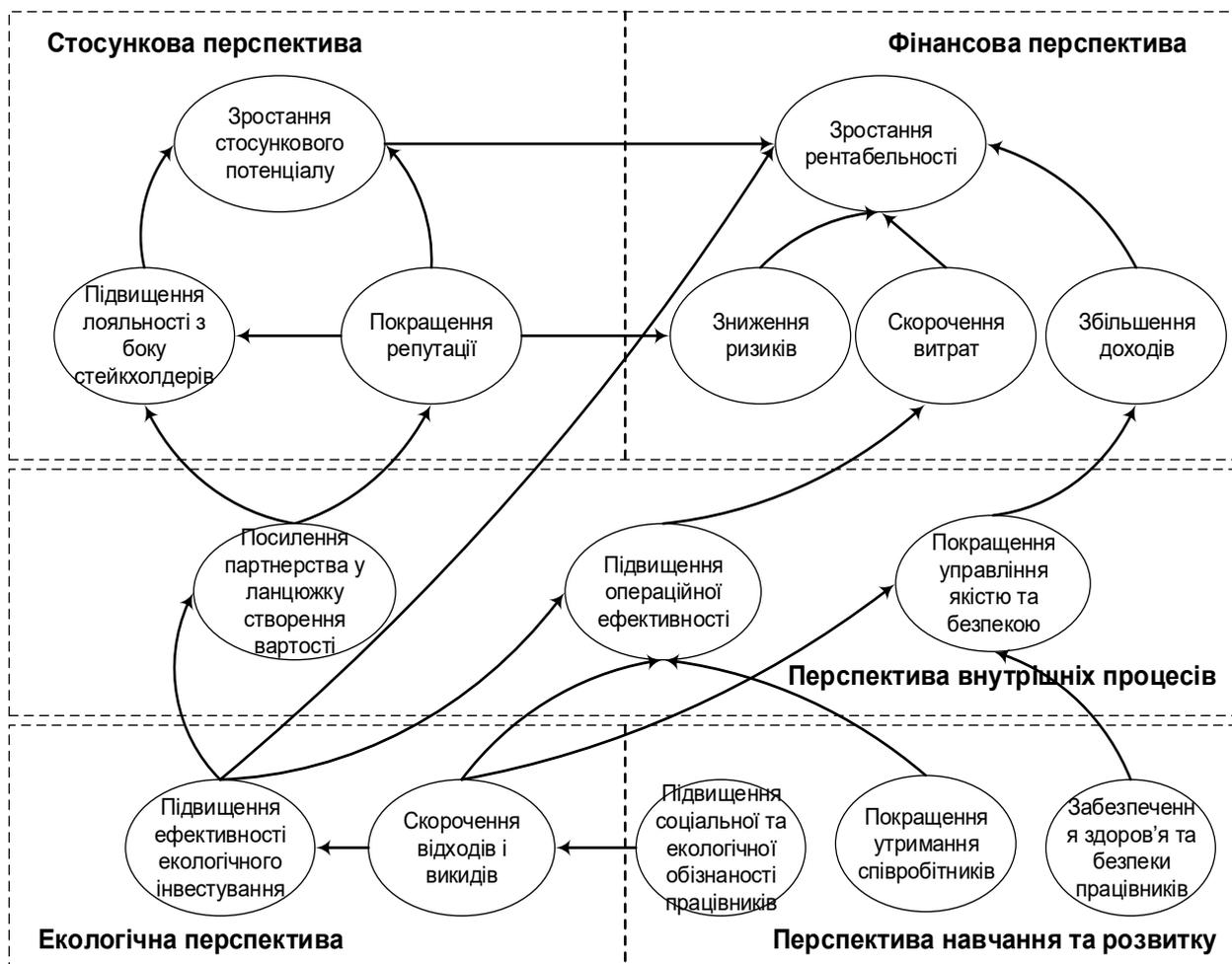


Рисунок 5.2 – Стратегічна карта для КСВ орієнтованих підприємств  
\* розроблено автором

З рисунку 5.2 видно, що зростання рентабельності визнано головною метою фінансової перспективи, а для стосункової перспективи найважливішою метою та водночас головним критерієм ефективності соціально відповідальної діяльності є зростання стосункового потенціалу. Комплекс цілей інших структурних складових ЗСП поєднано в систему за допомогою причинно-наслідкових взаємозв'язків, що виходять за межі окремих перспектив ЗСП.

Сформулюємо основні принципи, які необхідно враховувати при формуванні соціально орієнтованої ЗСП:

- стратегічна спрямованість цілей, які враховуються при розробці перспектив соціально орієнтованої ЗСП;
- взаємозв'язок між перспективами має носити причинно-наслідковий характер;

- формування цілей передусь розробці показників оцінки перспектив;
- ідентифікація пріоритетних груп стейкхолдерів, на які може впливати підприємство, та урахування їхніх інтересів задля деталізації впливу через показники оцінки перспектив. Просте додавання у ЗСП цілей та показників, що враховують неоднорідні та різноспрямовані інтереси різних стейкхолдерських груп, може призвести до розбалансування системи, отже необхідним кроком є виділення пріоритетних груп стейкхолдерів. Їхня стратегічна цінність може бути відображена в інтегрованій з КСВ корпоративній та бізнес стратегії та позначена більшою вагомістю індикаторів ступеня їх задоволення.

- урахування впливу на стейкхолдерів протягом усього ланцюжка створення вартості;

- формулювання соціально орієнтованої ЗСП має носити не загальний, а специфічний характер для кожної компанії (спираючись на особливості стратегії, соціальні та екологічні аспекти бізнес одиниці, де застосовується ЗСП);

- інтеграція КСВ заходів у бізнес стратегію через вбудовування їх у цілі в нижній перспективі стратегічної карти.

Застосування методології ЗСП для оцінки екологічних та соціальних впливів КСВ має ряд переваг. По-перше, це дозволяє інтегрувати стратегічне соціально відповідальне управління у загальну систему стратегічного управління підприємством. Інтеграція досягається завдяки визначенню цілей та показників ефективності кожної з перспектив ЗСП для специфічної бізнес стратегії. По-друге, визначені цілі та індикатори ефективності ЗСП прямо або опосередковано пов'язані між собою ієрархічною системою причинно-наслідкових зв'язків. Це дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на досягнення цілей перспектив ЗСП, а найголовніше – фінансової та стосункової перспектив, що знаходяться на верхівці ієрархії. По-третє, застосування методології ЗСП для КСВ орієнтованих підприємств допомагає визначити ті соціальні аспекти, що призводять до фінансового успіху суб'єктів господарювання, та сфокусувати увагу на управлінні ними.

Запропонована автором модифікована архітектура ЗСП для КСВ орієнтованих підприємств дозволяє подолати проблему надлишкового спрощення зв'язків між перспективами, яка є характерною для класичної схеми ЗСП. Особливістю удосконаленого методологічного підходу до оцінки КСВ на основі ЗСП також є оновлений склад перспектив, цілей та показників ефективності. Запропоновано виділення стосункової перспективи, головною метою якої є створення цінності для пріоритетних стейкхолдерських груп. Вплив показників стосункової перспективи на результативні показники фінансової є індикатором реалізації стратегії КСВ, інтегрованої у бізнес стратегію.

## ПІСЛЯМОВА

У монографії викладено комплекс наукових, методичних і практичних результатів, пов'язаних з обґрунтуванням рішень у сфері стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Проведений аналіз дозволив дослідити генезис розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності з початку 1950-х років до теперішнього часу, унаслідок чого виділено п'ять визначальних етапів розвитку цієї концепції. Досліджено систему взаємозв'язків концепції корпоративної соціальної відповідальності зі стейкхолдерською теорією, концепціями сталого розвитку, соціально відповідального інвестування, корпоративної ефективності, корпоративного громадянства, створення спільних цінностей, екологічної відповідальності. Запропоновано розглядати корпоративну соціальну відповідальність як концепцію, за допомогою якої підприємства на стратегічних засадах інтегрують принципи соціальної та екологічної відповідальності у свою основну діяльність у процесі взаємодії зі стейкхолдерами. Метою такого підходу є максимізація створення цінності для зацікавлених сторін (власників, громади, інших стейкхолдерів) шляхом стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності, а також виявлення, запобігання та пом'якшення можливого негативного впливу підприємства на стейкхолдерів.

Наслідки соціально відповідальної поведінки підприємств не суперечать критеріям економічної доцільності і призводять до покращення діяльності суб'єктів господарювання. Запропоновано методичний підхід до вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств, в основі якого лежить формування матриці впливу по двох характеристиках - тривалості і масштабу впливу на стейкхолдерів. З погляду масштабу, матриця передбачає виділення внутрішнього і зовнішнього впливу практик корпоративної соціальної відповідальності на результати роботи підприємства, виходячи з аналогічної характеристики груп стейкхолдерів, з позицій тривалості виділено довгостроковий і короткостроковий вплив. У результаті аналізу виявлено, що заходи в галузі корпоративної соціальної відповідальності приносять найбільші економічні вигоди в діяльності суб'єктів господарювання у стратегічній перспективі.

Запропоновано методичний підхід щодо характеристики впливу основних груп стейкхолдерів на конкурентоспроможність підприємств із соціально відповідальним управлінням, який систематизує рівень та напрямки їхнього впливу, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг суб'єктів господарювання за рахунок визначення ефективних напрямків взаємодії зі стейкхолдерами щодо конкурентоспроможності у рамках соціально відповідальних програм.

Проаналізовано стан, проблеми і переваги розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Доведено, що в Україні основним суб'єктом здійснення соціальних ініціатив є крупний бізнес, представлений

великими підприємствами, інтегрованими в об'єднання національного походження або міжнародні корпоративні групи. Охарактеризовано спектр оцінних інструментів, які використовують українські суб'єкти господарювання для відстеження рівня ефективності соціально відповідальних заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності.

Обґрунтовано, що важливим завданням для сучасного менеджменту є керівництво реалізацією заходів екологічної спрямованості в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності екологічно відповідальних практик у сфері корпоративної соціальної відповідальності для підприємств та їх об'єднань, у тому числі: інтеграцію екологічних цінностей в місію і бачення компаній, формування команди менеджерів для реалізації екологічних проєктів, проведення екологічного аудиту, надання пріоритету реалізації проєктів, в яких екологічний ефект поєднується з бізнес інтересами, впровадження інноваційних форм корпоративної соціальної відповідальності, здійснення вертикального та горизонтального екологічного інвестування у рамках об'єднань підприємств.

Доведено необхідність подолання відокремленості соціально відповідальних програм і ініціатив та забезпечення їх тісного взаємозв'язку з ключовими бізнес процесами підприємства на стратегічній основі через впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему стратегічного управління підприємством. Запропоновано етапи формування інтегрованої корпоративної (бізнес) стратегії з орієнтацією на принципи корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють реалізувати комплексний стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Акцентовано, що інтегровані з соціально відповідальними цілями та принципами корпоративна і бізнес стратегії підприємства формують передумови для підвищення операційної ефективності його систем управління.

Запропоновано класифікаційний підхід щодо етапів розвитку корпоративної соціальної відповідальності відносно взаємозв'язку з бізнес стратегією підприємства, який відображає змістовну характеристику впливу заходів корпоративної соціальної відповідальності на управління бізнесом. Реалізація повного та частково-інтеграційного етапів відповідає стратегічному підходу до корпоративної соціальної відповідальності та відображає різні стадії його трансформації залежно від ступеня перетину економічних та соціальних інтересів підприємства внаслідок реалізації соціально значущих програм і ініціатив. Найпрогресивнішим етапом розвитку корпоративної соціальної відповідальності є повний інтеграційний, у рамках якого забезпечується повна інтеграція програмних заходів стратегії корпоративної соціальної відповідальності і бізнес стратегії та можливе вбудовування соціальної стратегії до загальної стратегії бізнесу як важливої його складової.

Розроблено класифікацію стратегій корпоративної соціальної відповідальності в залежності від орієнтації на пріоритетні групи стейкхолдерів, зокрема: стратегія корпоративної соціальної відповідальності,

орієнтована на внутрішніх стейкхолдерів, зовнішніх стейкхолдерів – найближче оточення, зовнішніх стейкхолдерів – місцеву громаду. Реалізація цього підходу забезпечує більш ефективне досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання та мультиплікативний ефект для конкретних груп зацікавлених сторін за рахунок оптимального формування набору стратегічних соціально відповідальних програм і процедур виходячи з їхнього впливу на бізнес-процеси підприємств та отримання останніми відповідних вигод.

Надійна обізнаність про ранги рефлексії стейкхолдерів є однією з найважливіших умов ефективного використання рефлексивного управління в системі корпоративної соціальної відповідальності. У більшості існуючих теоретичних досліджень в області рефлексивного управління розглядаються ідеальні випадки, коли суб'єкт рефлексивного взаємодії має певний ранг. Обґрунтовано, що при практичному застосуванні методів рефлексивного управління в довгостроковій перспективі необхідно враховувати неоднозначність і мінливість рангу рефлексії зацікавлених сторін. Це відповідає системним властивостям динамізму (B1), адаптивності (B2) і структури (B3). З огляду на те, що існуючий апарат рефлексивного управління враховує головним чином разові впливи, запропоновано метод для нечіткої діагностики рангу рефлексії зацікавлених сторін. Доведено, що зберігання оцінок реакції стейкхолдерів у вигляді нечітких множин дозволяє врахувати висновок B3 і дає можливість для подальшого аналізу закономірностей у зміні рангу рефлексії стейкхолдерів у рамках висновків B1 і B2.

Аргументовано, що ранг рефлексії впливає на рівень і ступінь корпоративної соціальної відповідальності, прийняті керівництвом підприємства. Підвищення рангу рефлексії призводить до збільшення глибини і складності рефлексивних впливів стейкхолдерів і призводить до зростання рівня корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано п'ять типів рефлексивного управління корпоративною соціальною відповідальністю - захисний, сумісний, управлінський, стратегічний і цивільний - в залежності від рангу і рівня складності рефлексії, що використовуються керівництвом підприємства. Використання відповідних рефлексивних впливів в якості інструментів реалізації корпоративної соціальної відповідальності забезпечує підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами в системі корпоративної соціальної відповідальності.

Запропоновано концепцію стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, головними цілями реалізації якої є забезпечення сталого розвитку підприємства та зростання рівня його корпоративної соціальної відповідальності. Виділено такі етапи у процесі стратегічного управління відносинами зі стейкхолдерами: ідентифікація, пріоритизація стейкхолдерів, аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства, побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, розробка бізнес стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, реалізація інтегрованої бізнес стратегії, оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

До основних результатів застосування запропонованої концепції стратегічного управління корпоративної соціальної відповідальності, що базується на рефлексивному підході у відносинах зі стейкхолдерами, належать: підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності шляхом впровадження цінностей ключових груп стейкхолдерів у місію та бізнес стратегії підприємства, сталий розвиток підприємства, підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами через формування програми рефлексивної взаємодії з ними, зниження рівня невизначеності та ризику у процесі стратегічного управління, формування і реалізація стосункового потенціалу, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, покращення ключових фінансово-економічних показників у стратегічній перспективі внаслідок імплементації інтегрованої бізнес стратегії.

Запропоновано механізм стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, що базується на рефлексивному підході до відносин зі стейкхолдерами та забезпечує впровадження відповідної концепції у систему стратегічного управління суб'єктів корпоративного типу. Основне призначення механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю полягає у забезпеченні зв'язку між цілями та завданнями, етапами, інструментами та принципами соціально відповідального управління.

Методологічну основу стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю представлено у вигляді схеми, що відображає зв'язок теоретико-методологічного, інструментального, методичного та організаційно-практичного рівнів. Теоретико-методологічний рівень стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю представлений рефлексивним підходом, методологією економіко-математичного моделювання, теорією прийняття рішень, таксономією, колабораційним, стосунковим та системним підходами. Інструментальний рівень забезпечує реалізацію механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю за допомогою загальноприйнятних методів, зокрема таких: експертного оцінювання, нечіткої логіки, рефлексивного управління, матричний метод економіко-математичного моделювання, методи комплексної оцінки, стратегічного управління. Методичний рівень стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю представлений комплексом розроблених методів і методичних підходів, які доцільно використовувати на різних етапах формування та реалізації інтегрованої з цілями та принципами корпоративної соціальної відповідальності бізнес стратегії: методичні підходи до оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів та комплексної оцінки рівня пріоритетності конкретних стейкхолдерів, метод діагностування рангу рефлексії стейкхолдерів, методичний підхід щодо вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств, методичний підхід до оцінки корпоративної соціальної відповідальності на основі збалансованої системи показників. Організаційно-практичний рівень

стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю представлений підсистемами інформаційного та організаційного забезпечення рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами.

У механізмі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю закладено основні принципи ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами: системності, балансування інтересів стейкхолдерів, стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту, колаборації, сталого розвитку, проактивного управління, прозорості і підзвітності, рефлексивності. Виконання певного набору дій у рамках механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю сприяє реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності, підвищенню рівня ефективності взаємодії зі стейкхолдерами за рахунок моделювання їхньої поведінки у напрямку, що є вигідним для підприємства, а також зниженню ризиків протидії соціально відповідальним заходам з боку різних груп зацікавлених сторін.

Запропоновано модель формування організаційної структури управління корпоративною соціальною відповідальністю для ефективного реалізації системи стратегічного управління соціальною відповідальною діяльністю підприємства. Визнано доцільним введення в організаційно-управлінську структуру великих підприємств або їх об'єднань на рівні функціональних підрозділів департаменту з корпоративної соціальної відповідальності у складі таких відділів: проектно-аналітичний, рефлексивного управління, комунікаційний. Запропонована модель організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю сприяє ефективному прийняттю, реалізації, координації управлінських рішень на основі рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

На основі запропонованих теоретико-методологічних положень механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, використовуючи методологію функціонального моделювання IDEFO, побудовано інформаційну модель процесу реалізації відповідного механізму. При побудові інформаційної моделі процесу реалізації механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю в якості вхідних сигналів прийнято параметри внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а в якості вихідних – фінансову та нефінансову звітність, що містить покращені показники соціально орієнтованої збалансованої системи показників, які відображають позитивні зміни у системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Розроблена модель інформаційного забезпечення дозволяє отримати цілісну картину процесу реалізації механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю з урахуванням рефлексивного впливу на стейкхолдерів. Реалізація Sadt-моделі дозволить мінімізувати витрати на зміни в організаційній структурі корпоративних суб'єктів при переході до реалізації запропонованої концепції стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю з урахуванням рефлексивного впливу на стейкхолдерів

підприємства, сформувати оптимальну структуру інформаційних потоків, що забезпечують цей процес.

Розвиток стейкхолдерської теорії у рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності передбачає необхідність здійснення системної діяльності із взаємодії із групами зацікавлених осіб, що сприяє забезпеченню стійкого розвитку бізнесу та зростанню його довгострокових конкурентних переваг. У розвиток стосункового підходу до стейкхолдер-менеджменту запропоновано нову економічну категорію - «стосунковий потенціал», вона характеризує здатність підприємства отримувати вигоду з ефективного використання стосункових активів, які базуються на системі взаємовідносин підприємства і груп стейкхолдерів, що сприяє зростанню його конкурентних переваг.

Обґрунтовано необхідність застосування колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту у системі корпоративної соціальної відповідальності, 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.

На підставі класифікації стратегій корпоративної соціальної відповідальності у залежності від реагування на запити стейкхолдерів виділено проактивний тип стратегії корпоративної соціальної відповідальності, що розглядається як набір стратегічних заходів, які виходять за рамки встановлених законодавством і включають активні дії для задоволення потреб широкого кола зацікавлених осіб. Проактивна стратегія корпоративної соціальної відповідальності забезпечує формування конкурентних переваг та стійкий економічний розвиток через комплекс дій, спрямованих на створення цінності. Джерело генерації цінності в управлінні відносинами між групами зацікавлених сторін пояснюється з позицій ресурсного, динамічного ресурсного та стосункового підходу. Охарактеризовано економічний, соціальний та екологічний напрямки проактивної стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Встановлено, що комплементарні соціально відповідальні практики знижують ризики та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

У системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю питання пріоритизації стейкхолдерів відіграє важливу роль, адже є одним з етапів стейкхолдер менеджменту. Процес визначення пріоритетності зацікавлених сторін починається з зіставлення та візуалізації груп стейкхолдерів («stakeholder mapping») на основі матричного підходу. Для оцінки рівня пріоритетності груп стейкхолдерів запропоновано застосувати модифіковану матрицю Менделоу з двома атрибутами «можливості-інтерес».

Ця матриця дозволяє класифікувати зацікавлені сторони на чотири групи та визначати стратегічні дії, які повинні застосовуватися до кожної з них.

Запропоновано метод комплексної оцінки пріоритетності зовнішніх зацікавлених осіб з категорії найближчого оточення для подальшого визначення пріоритетів окремих суб'єктів впливу. Він забезпечує інтегральну оцінку можливостей та інтересів, як атрибутивних характеристик для визначення пріоритетів зацікавлених сторін через систему показників з урахуванням факторів суб'єктивності. Особливістю застосування зазначеного методу є вимоги до лінійного або квазілінійного характеру взаємозв'язку між числовим значенням індексу пріоритету зацікавленої сторони і його інтерпретацією за шкалою «краще - гірше».

Ефективним методом побудови моделей нелінійних залежностей, які спостерігаються в соціально-економічній сфері визначено оцінку за допомогою нечітких систем логічного висновку. Запропоновано використання ієрархічної нечіткої системи для оцінки рівня пріоритетності конкретних стейкхолдерів з категорії найближчого оточення. Для зменшення розміру бази знань запропонований перехід до ієрархічної структури бази знань. Для спрощення структури нечіткої системи показник рівня можливостей був розділений на два показники, що характеризують рівень впливу і рівень стійкості.

Практична застосовність обох запропонованих методів показана на прикладі їх реалізації для оцінки рівня пріоритетності постачальників великого українського металургійного підприємства. Наведені результати застосування методів показали, що ієрархічна нечітка система пріоритизації стейкхолдерів дозволяє отримати більш точні оцінки і забезпечує найкращі можливості з налаштування параметрів системи в порівнянні з методом інтегральної оцінки. Визначено, що основним недоліком застосування методу нечіткої логіки для пріоритизації стейкхолдерів є велика складність синтезу нечіткої системи. Однак, з огляду на високу економічну значимість процесів пріоритизації, даним недоліком можна знехтувати.

Проведено аналіз існуючих методологічних підходів з позиції можливості їх впровадження як інструменту звітності, самооцінки та оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Порівняльна характеристика показала, що більшість моделей, стандартів, індексів та керівних принципів мають обмежене застосування для здійснення внутрішньої та зовнішньої оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві. Аргументовано доцільність застосування системного підходу до формування оцінних показників корпоративної соціальної відповідальності, з урахуванням специфіки впливу пріоритетних груп стейкхолдерів, зі встановленням причинно-наслідкових зв'язків із фінансовими індикаторами ефективності та інтеграцією показників корпоративної соціальної відповідальності у загальну систему оцінки діяльності підприємства.

Встановлено необхідність розробки та застосування підходу щодо оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності, інтегрованого у загальну систему оцінки та контролю результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Важливим інструментом імплементації показників екологічної та соціальної діяльності у корпоративну та бізнес стратегію визнано збалансовану систему показників, що лежить в основі стратегічного менеджменту.

Розроблено удосконалений методологічний підхід до оцінки корпоративної соціальної відповідальності на основі збалансованої системи показників, що передбачає модифікацію традиційної архітектури збалансованої системи показників за рахунок додавання екологічної перспективи та заміни клієнтської перспективи стосунковою. Застосування соціально орієнтованої збалансованої системи показників, призначенням якої є уточнення стратегії корпоративної соціальної відповідальності інтегрованої з корпоративною (бізнес) стратегією, переведення її у дію та оцінка її виконання, дозволить подолати розходження між традиційним фінансово орієнтованим підходом до управління та акцентом на питаннях соціально відповідального управління. Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності на базі збалансованої системи показників, запропонованих у літературі, та авторської соціально орієнтованої моделі збалансованої системи показників. Розроблено архітектуру збалансованої системи показників для соціально орієнтованих підприємств з позначенням причинно-наслідкових зв'язків.

Таким чином, розроблена методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю вирішує важливу для управління економікою України проблему забезпечення сталого розвитку корпоративних суб'єктів, а також надає можливості розв'язати проблеми підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами, що відкриває прямий шлях до ефективного досягнення цілей підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AA1000 AccountAbility Principles 2018. URL: [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/05/AA1000\\_ACCOUNTABILITY\\_PRINCIPLES\\_2018\\_Single\\_Pages.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/05/AA1000_ACCOUNTABILITY_PRINCIPLES_2018_Single_Pages.pdf) (Last accessed: 15.01.2020).
2. Aapaoja A., Haapasalo H. A framework for stakeholder identification and classification in construction projects. *Open Journal of Business and Management*. 2014. Vol. 2. P. 43–55. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2014.21007>
3. Ackermann F., Colin E. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long range planning*. 2011. Vol. 44, No. 3. P. 179–196. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
4. Al-Zwyalif I. M. Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Environmental Performance: A Proposed Model. *International Journal of Economics and Finance*. 2017. Vol. 9, No. 8. P. 118–126. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijef.v9n8p118>
5. Ambler T. Marketing and the bottom line – the marketing metrics to pump up cash flow. London: Pearson, 2004, 2nd edition. 336 p.
6. Amit R., Schoemaker P. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 4, No. 1. P. 33–47. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
7. Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Irvin, 1987, 3rd edition. 180 p.
8. Apitz S. E., Fitzpatrick A. G., McNally A., Harrison D., Coughlin C., Edwards D. A. Stakeholder Value-Linked Sustainability Assessment: Evaluating Remedial Alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA. *Integrated Environmental Assessment and Management*. 2017. Vol. 14, No. 1. P. 43–62. DOI: <https://doi.org/10.1002/ieam.1998>
9. Aragon-Correa J. A., Hurtado-Torres N., Sharma S., Garcia-Morales J. V. Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective. *Journal of Environmental Management*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 88–103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
10. Argandoña A. Stakeholder theory and value creation. *IESE Business School Working Paper*. 2011. No. 922. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947317>
11. Atkison A. A., Kaplan R. S., Matsumura E. M., Young S. M. Management accounting. New Jersey: Person Prentice Hall. 2007, 5th edition. 550 p.
12. Bagnoli M., Watts S. Selling to socially responsible consumers: Competition and the Private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2003. Vol. 12. P. 419–445. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2003.00419.x>
13. Barnett M. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No. 3. P. 794–816. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>

14. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
15. Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, New York: Pearson Education, Inc., 2011, 4th edition. 520 p.
16. Baron D. P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2001. Vol. 10. P. 7–45. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
17. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 2001. 235 p.
18. Bekono Ohana S. Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie (Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology). *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011. Vol. 251, No. 5. P. 201–213.
19. Berezina O. Yu. The financial component of corporate social responsibility. *Економіка і організація управління*. 2018. №1. С. 34–42.
20. Bertalanfy L. General System theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, Inc., 1968, 1st ed. 289 p.
21. Bertezene S., Vallat D., Martin J. An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR. Excellence in Services: Proceedings of the 17th Toulon-Verona International Conference, Liverpool, England, August 28-29, 2014. Bradford: Emerald Group Publ, 2015. P. 17–25.
22. Blowfield M., Murray A. Corporate responsibility. Oxford: Oxford University Press, 2014, 3rd edition. 440 p.
23. Bosse D. A., Phillips R. A., Harrison J. S. Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30. P. 447–456. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.743>
24. Bourne L. Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation. Farnham, UK: Gower Publishing, Ltd, 2012. 218 p.
25. Bourne L. Stakeholder identification and prioritisation. Series on stakeholder engagement. *PM World Journal*. 2015. Vol. 4, No. 5. P. 1–6.
26. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Row, 1953. 284 p.
27. Burke L., Logsdon J. M. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29. P. 495–502. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
28. Business for Social Responsibility. Stakeholder mapping. 2011. URL: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Stakeholder\\_Mapping\\_final.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Stakeholder_Engagement_Stakeholder_Mapping_final.pdf) (Last accessed: 14.01.2020).
29. Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s / International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 1992. 116 p.

30. Butler J. B., Henderson S. C., Raiborn C. Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*. 2011. Vol. 12, No. 2. P. 1-10.
31. Brown M. G. Keeping Score. New York: Quality Resources, 1996. 224 p.
32. Cameron B. G., Seher T., Crawley E. F. Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations. *Acta Astronautica*. 2011. Vol. 68, No. 11–12, P. 2088–97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2010.11.003>
33. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, No. 4. P. 497–505. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
34. Carroll A. B. Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*. 2000. Vol. 10, No. 1. P. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857692>
35. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
36. Carroll A. B., Shabana K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12, No. 1. P. 85–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
37. Cassar G., Holmes S. Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting and Finance*. 2003. Vol. 43. P. 123–147. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-629X.t01-1-00085>
38. Castaldi C., ten Kate C., den Braber R. Strategic purchasing and innovation: relational view. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2011. Vol. 23, No. 9. P. 983–1000. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2011.616699>
39. CIMA Official Terminology / The Chartered Institute of Management Accountants, London, Great Britain: CIMA Publishing, 2005. 53 p.
40. Chlistalla M., Schaper T. Modifying the balanced scorecard for a network industry - The case of the clearing industry. *I3E 2009: Software Services for e-Business and e-Society*: Proceedings of the 9th IFIP Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, Nancy, France, September 23–25, 2009. Berlin: Heidelberg, 2009. P. 255–271 DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-04280-5\\_21](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-04280-5_21)
41. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
42. Committee for Economic Development. Social Responsibilities of Business corporations. Statement of the Research and Policy Committee. New York: CED, 1971. 74 p.
43. Dahlsrud A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>

44. Davis K., Blomstrom R. L. *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill, 1966. 403 p.
45. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16, No. 2. P. 312–322. DOI: <https://doi.org/10.5465/255331>
46. de Bussy N. M., Suprawan L. Most valuable stakeholders: the impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*. 2012. Vol. 38. P. 280–287. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>
47. DesJardins J. Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 1998. Vol. 17, No. 8. P. 825–838. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1005719707880>
48. Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 1989. Vol. 35, No. 12. P. 1504–1511. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
49. Directive 2014/95/EU on disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN> (Last accessed: 09.01.2020).
50. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20., No. 1. P. 65–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
51. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row, 1994. P. 840.
52. Dubois D., Prade H. *Fundamentals of Fuzzy Sets*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2012. 647 p.
53. Dummett K. Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*. 2006. Vol. 8, No 3. P. 375–389. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-005-7900-3>
54. Dyer J.H., Singh H. The relational view: corporate strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, No. 4. P. 660–679. DOI: <https://doi.org/10.2307/259056>
55. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11. P. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.323>
56. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>
57. Eden C., Ackermann F. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications, 1998. 528 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217153>
58. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. P. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>

59. Elsaid A., Salem R. and Abdul-Kader H. A dynamic stakeholder classification and prioritization based on hybrid rough-fuzzy method. *Journal of Software Engineering*. 2017. Vol. 11. P. 143–159. DOI: <https://doi.org/10.3923/jse.2017.143.159>
60. EPG. Business backs education report. 2015. URL: <http://www.unesco.org/education/BBE-EPG-Report2015.pdf> (Last accessed: 09.01.2020).
61. Epstein E. M. Business Ethic, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States. *Journal of Business Ethics*. 1989. Vol. 8. P. 583–595. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>
62. Epstein M. Measuring corporate environmental performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy. Chicago: Irwin Professional Publ., 1996. 300 p.
63. Epstein M. J., Birchard B. Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage. New York: Perseus, 2000. 320 p.
64. Epstein M., Wisner P. Good neighbours: implementing Social and environmental strategies with the BSC (Balanced Scorecard Report). Harvard (MA): Harvard Business School Publishing, May-June 2001. P. 1–6.
65. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Gothenburg, Sweden, 1993. 134 p.
66. European Commission. Communication from the commission on the European competitiveness report 2008. COM (2008) 774 final. Brussels: Commission of the European Communities, 28 November 2008. URL: <http://aei.pitt.edu/45439/> (Last accessed: 09.01.2020).
67. Eurosif 2018 SRI Study. URL: <http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study.pdf> (Last accessed: 09.01.2020).
68. European Foundation for Quality Management. The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: EFQM. 2004.
69. European Foundation for Quality Management. The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: EFQM. 2013.
70. European Foundation for Quality Management. The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels: EFQM. 2015.
71. European Foundation for Quality Management. Fundamental Concepts. Brussels: EFQM. 2015.
72. Fassin Y. Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 80. P. 879–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9474-5>
73. Figge F., Hahn T., Shaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard – A tool for value-Oriented Sustainability Management in Strategy-Focused Organisations. *The 2001 Eco-Management and Auditing Conference: Conference Proceedings*, Shipley, June 2001. Shipley: ERP Environment, 2001. P. 83–90.
74. Figge F., Schaltegger S. What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool. Luneburg, Geneva: Pictet & Cie, 2000. 59 p.

75. Fletcher A., Guthrie J., Steane P. et al. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. Vol. 4, No. 4. P. 505–27. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930310504536>
76. Florea R., Florea R. Stakeholders Interests Analyse and Harmonization – Starting Point of Strategic Approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 2013. Vol. 16, No. 1. P. 130–135.
77. Foote J., Gaffney N., Evans J. R. Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2010. Vol. 21, No. 8. P. 799–812. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487660>
78. Frederick W. C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affaires. *California Management Review*. 1986. Vol. 18, No. 2. P. 126–141. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165190>
79. Freeman R. E. Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 96. P. 7–9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
80. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
81. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. New Haven, CT: Yale University Press, 2007. 280 p.
82. Freeman R. E., McVea J. A. Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper. 2001. No. 01-02. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
83. Freeman R. E., Velamuri S. R. A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. *SSRN Electronic Journal*. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223>
84. Freeman R. E., Wicks A. C., Parmar B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*. 2004. Vol. 15. P. 364–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
85. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *The New York Times Magazine*. 1970. September, 13. P. 122–126. DOI: [http://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](http://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
86. Galbreath J. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*. 2009. Vol. 21, No. 2. P. 109–127. DOI: <http://doi.org/10.1108/09555340910940123>
87. Galbreath J. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2006. Vol. 6, No. 2. P. 175–187. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700610655178>
88. Ganescu M. C. Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical and Applied Economics*. 2012. Vol. 19, No. 11. P. 91–106.

89. Garcia-Castro R., Aguilera R.V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36, No. 1. P. 137–147. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2241>
90. Garriga E. Beyond stakeholder utility function: stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 120, No. 4. P. 489–507. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>
91. Global CSR RepTrak 100. 2017. URL: <https://www.reputationinstitute.com/research/2017-global-csr-reprtrak> (Last accessed: 10.01.2020).
92. Global Reporting Initiative. Sustainability reporting guidelines: Version 3.1. Amsterdam: GRI. 2011. URL: <http://www.interlycees.lu/site/wp-content/uploads/2010/01/GRI-G31-Guidelines-2011.pdf> (Last accessed: 15.01.2020).
93. Goodfellow I. J., Bengio Y., & Courville, A. Deep learning. Cambridge, MA: The MIT Press, 2016. 773 p.
94. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. 28 p. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9) (Last accessed: 10.01.2020).
95. GRI Standarts. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (Last accessed: 15.01.2020).
96. Groza M. D., Pronschinske M. R., Walker M. Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 102. P. 639–652. DOI: <https://doi.org/10.1007%2Fs10551-011-0834-9>
97. Gunningham N. Corporate Environmental Responsibility. London: Routledge, 2009. 628 p.
98. Hakansson H., Snehota I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*. 1989. Vol. 5. No. 3. P. 187–200. DOI: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
99. Hamner B. Integrating Market-Based Sustainability Indicators and Performance Management Systems. Seattle, WA: Cleaner Production International, 2005. 220 p.
100. Harrison J. S., Freeman R. E. Stakeholders social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*. 1999. Vol.42, No. 5. P. 479–485. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256971>
101. Harrison J. S., St. John C. H. Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1996. Vol. 10, No. 2. P. 46–59. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9606161554>
102. Harrison J. S., Wicks A. C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*. 2013. Vol. 23, No. 01. P. 97–124. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20132314>

103. Hart S. A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 4. P. 986–1014. DOI: <https://doi.org/10.2307/258963>
104. Heorhiadi N. H., Shpak N. O., Vankovych L. Y. Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovational Activity Results. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. № 2 (10). P. 8–15.
105. Hillman A. J., Keim G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. P. 125–139. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H)
106. Holt D., Kido A., Kolind K., Mitchell C., Song J., Swartz R. Measuring Sustainability. Carolina: Chapel Hill, University of North Carolina, Kenan-Flagler Business School, 2004. 235 p.
107. Holton I., Glass J., Price A. D. F. Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*. 2010. Vol. 18, No. 2. P. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.016>
108. Hosmer L. T. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 379–403. DOI: <https://doi.org/10.2307/258851>
109. Hubbard G. Measuring organizational performance – beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*. 2009. Vol. 19. P. 177–191. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.564>
110. Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C., Ferrell L. Stakeholder Marketing: a Definition and Conceptual Gramework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1, No. 1. P. 44–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>
111. Husted B. W., Allen D. B. Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*. 2000. Vol. 27, No. 1–2. P. 21–31. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006422704548>
112. Husted B. W., Allen D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the *Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., August 2001. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
113. Husted B. W., Salazar J. d. J. Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43, No. 1. P. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
114. Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol (2010). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Illich\\_Steel\\_and\\_Iron\\_Works](https://en.wikipedia.org/wiki/Illich_Steel_and_Iron_Works) (Last accessed: 14.01.2020).
115. Imperial College London. Stakeholder management: Powerpoint slides. 2017. URL: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/staff-development/public/impex/Stakeholder-management-21jun17.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).

116. ISO 26000: 2010. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Last accessed: 10.01.2020).
117. Jankalová M., Jankal R. The assessment of corporate social responsibility: approaches analysis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2017. Vol. 4. No. 4. P. 441–459. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(4\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(4))
118. Jensen M. C. From conflict to Cooperation for Promotion of the Common Good. Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*. 2008. Vol. 18, No. 2. P. 153–190.
119. Jensen M. C. Value maximization and the corporate objective function. *Breaking the Code of Change* / Ed. Beer, M., Nohria, N. Boston (MA): HBS Press, 2000. URL: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/00-058\\_f2896ba9-f272-40ca-aa8d-a7645f43a3a9.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/00-058_f2896ba9-f272-40ca-aa8d-a7645f43a3a9.pdf) (Last accessed: 10.01.2020).
120. Johnson S. Application of the Balanced Scorecard approach. *Corporate Environmental Strategy*. 1998. Vol. 5, No. 4. P. 35–41.
121. Jones Ph. Designing an Effective Environmental Balanced Scorecard. London: Excitant Ltd., 2011. 21 p.
122. Jones T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. P. 404–437. DOI: <http://doi.org/10.2307/258852>
123. Kaler J. An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 86. P. 297–312. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9848-3>
124. Kamyshnykova E. The impact of proactive corporate social responsibility strategy on competitive advantages. *International Journal of Innovative Technology in Economy*. 2018. Vol. 4, No. 16. P. 4–7.
125. Kamyshnykova E. V. The influence of corporate social responsibility on business results. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 70–74.
126. Kamyshnykova E. V., Dryuk E. A. Comparative characteristics of estimation methods of corporate social responsibility. *The genesis of genius*. Geneve, Switzerland, 2015. № 1. P. 86–89.
127. Kamyshnykova E. V., Kalinin O. Influence of CSR strategies on business management. *SGEM 2016: 3rd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts, Albena, Bulgaria, 24-30 August 2016*. Sofia: STEF92 Technology Ltd, 2016. P. 345–352.
128. Kaplan R. S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*. 2010. No. 10–074.
129. Kaplan R. S., Norton D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 1996. Vol. 39, No. 1. P. 53–79.
130. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard—measures that drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
131. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

132. Kaplan R., Norton D. *The Strategy-Focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
133. Kaplan R. S., Norton D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Horizon*. 2001. Vol. 15, No. 1. P. 87–104. DOI: <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
134. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. P. 75–85.
135. Kash R., Chase L., Karim S. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Working Paper. 2012. No. 12-088. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
136. Keirr G., Sherr J., Seaboyer A. *Russian Reflexive Control*. Kingston, Ontario: Royal Military College of Canada, 2018. 52 p.
137. Kimmich C., Janetschek H., Meyer-Ohlendorf L. et al. *Methods for stakeholder analysis*. Bremen, Germany: Europaeischer Hochschulverlag GmbH & Co KG, 2012. 350 p.
138. Kok P., Wiele T., McKenna R., Brown A. A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*. 2001. Vol. 31. P. 285–297. doi: <https://doi.org/10.1023/A:1010767001610>
139. Kotchen M. Green markets and private provision of public goods. *Journal of Political Economy*. 2006. Vol. 114. P. 816–834. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/506337>
140. Kotler P., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: John Wiley and Sons, 2004. 320 p.
141. KPMG International. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
142. Krackhardt D., Hanson J. Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 4. P. 104–111.
143. Krivokapic Z., Jovanovic J. Using balanced scorecard to improve environmental management system. *Journal of Mechanical Engineering*. 2009. Vol. 55, No. 4. P. 262–271.
144. Landin A. Construction stakeholder management. *Construction Management and Economics*. 2011. Vol. 29, No. 1. P. 107–107. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2010.529923>
145. Lankoski L., Smith N., Van Wassenhove L. Stakeholder Judgments of Value. *Business Ethics Quarterly*. 2016. Vol. 26, No. 2. P. 227–256. DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2016.28>
146. Lantos G. P. The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 2002. Vol. 19, No. 2/3. P. 205–228. DOI: <https://doi.org/10.1108/07363760210426049>

147. Laplume A. O., Litz R. A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*. 2008. Vol. 34, No. 6. P. 1152–1189. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
148. Lee M. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10, No. 1. P. 53–73. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
149. Lefebvre V. A. Lectures on the Reflexive Games Theory. New York: Leaf & Oaks Publishers, 2010. 220 p.
150. Les Tien-Shang Lee. The pivotal roles of corporate environment responsibility. *Industrial Management & Data Systems*. 2012. Vol. 112. No. 3. P. 466–483. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635571211210077>
151. Levitt T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36, No. 5. P. 38–44.
152. Liu Ch.-L., Ghauri P.N., Sincovics R.R. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, No. 3. P. 237–249.
153. Liu J., Baskaran A., Li Sh. Building Technological-Innovation-Based Strategic Capabilities at Firm Level in China: A Dynamic Resource-Based-View Case Study. *Industry and Innovation*. 2009. Vol. 16, No. 4–5. P. 411–434. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662710903053706>
154. Lökk I., Seele P. CSR Governance and Departmental Organization: A Typology of Best Practices. *Corporate Governance*. 2016. Vol. 16, No. 1. P. 211–230. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2015-0010>
155. Looser S., Wehrmeyer W. Stakeholder mapping of CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*. 2015. Vol. 11, No. 4. P. 780–830. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2014-0071>
156. Lubin D. A., Esty D. C. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, No. 5. P. 42–50.
157. Lusticky M., Zauhmüllerová P., Váchová L., Kadeřábková, J. Stakeholder mapping in selected Czech regions: *16th International Colloquium on Regional Sciences: Conference Proceedings*, Valtice, Czech Republic, June 19–21, 2015. P. 579–586. DOI: <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-73>
158. Mabrouk M., Sperandio S., Girard P. Stakeholder mapping in a collaborative project for a sustainable development. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. 2014. AICT-439 (Part II). P. 518–525. DOI: [https://doi.org/10.1007%2F978-3-662-44736-9\\_63](https://doi.org/10.1007%2F978-3-662-44736-9_63)
159. Majumdar S. I., Rahman Md. S., Rahman Md. M. Stakeholder prioritization in requirement engineering process: a case study on school management system. *Computer Science and Engineering*. 2014. Vol. 4, No. 1. P. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.5923/j.computer.20140401.03>
160. Magness V. Who are the Stakeholders Now? An empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 83. P. 177–192. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>

161. Mainardes W. E., Alves H., Raposo M. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*. 2011. Vol. 49, No. 2. P. 226–252. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>
162. Maon F., Lindgreen A., Swaen V. Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12. P. 20–38. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
163. Margolis J. D., Walsh J. P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*. 2003. Vol. 48. P. 268–305. DOI: <https://doi.org/10.2307/3556659>
164. Martirosyan E. G., Vashakmadze T. T. SUN Cube: A New Stakeholder Management System for the Post-Merger Integration Process. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 2014. Vol. 17, No. 1. P. 1–13.
165. Matten D., Crane, A., Chapple W. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 45, No. 1/2. P. 109–120. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1024128730308>
166. Mavrina M. The concept of reflexive management of consumer demand. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3, 3. P. 38–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-3-38-46>
167. McDonald M. *Improving Business Processes*. Boston: Harvard Business School Press, 2010. 97 p.
168. McElhaney K. A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*. 2009. Vol. 52, No. 1. P. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.327>
169. McKinsey and Company. *Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results* / McKinsey and Company, New York, 2009. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuing-corporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results> (Last accessed: 10.01.2020).
170. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 5. P. 603–609. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
171. McWilliams A., Siegel D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, No. 1. P. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
172. McWilliams A., Siegel D. S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 5. P. 1480–1495. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
173. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd international conference on information systems*, Cambridge, MA, 1991.

174. Miller G. A. The Magical Number Seven Plus or Minus Two: Some Limits on Capacity for Processing Information. *Psychological Review*. 1956. Vol. 63, No. 2. P. 87–97. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0043158>
175. Miles S. Stakeholder: Essentially contested or just confused. *Journal of Business Ethics*. 2012. Vol. 108, No. 3. P. 285–298. doi: <https://doi.org/10.1007%2Fs10551-011-1090-8>
176. Mints A., Kamyshnykova E. Methods of stakeholder prioritization in the context of stakeholder management. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering' 2019: International Scientific Conference, Vilnius, Lithuania, 9–10 May 2019*. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2019. P. 446–457. DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.046>
177. Mints A., Kamyshnykova E. Methodological approach for assessing corporate social responsibility on the basis of balanced scorecard. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph* / Ed. M. Bezpatochnyi, in 3 Vol. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol.3. P. 39–48.
178. Mirvis P., Googins B. Stages of corporate citizenship. *California Management Review*. 2006. Vol. 48, No. 2. P. 104–126. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166340>
179. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what Really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4, P. 853-886. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
180. Molteni M. The social-competitive innovation pyramid. *Corporate Governance*. 2006. Vol. 6, No. 4. P. 516–526. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700610689612>
181. Monteiro S. S., Ribeiro V. P. L. The balanced scorecard as a tool for environmental management: Approaching the business context to the public sector. *Proceedings of the XVIII Brazilian Conference of Costs*, Rio de Janeiro, Brazil, 07-09 November, 2011. URL: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/565/565> (Last accessed: 15.01.2020).
182. Morrison A., Breen J., Ali S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*. 2003. Vol. 41, No. 4. P. 417–425. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-627X.0009>
183. Morsing M., Schultzn M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. 2006. Vol. 15, No. 4. P. 323–338. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
184. Mullen J. Performance-based corporate philanthropy: how ‘giving smart’ can further corporate goals. *Public Relations*. 1997. Vol. 42, No. 2. P. 42–48.
185. Murphy B., Maguiness P., Pescott C., Wislang S., Ma J., Wang R. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing

performance. *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39. P. 1049–1059. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560510610716>

186. Murray-Webster R., Simon P. Making Sense of Stakeholder Mapping. *PM World Today*. 2006. Vol. 8, No. 11. P. 1–5.

187. NIST. 2015-2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. 2015.

188. Niven Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2008. 318 p.

189. Novikov D. A., Chkhartishvili A. G. Reflexion and Control: Mathematical Models. Leiden: CRC Press, 2014. 298 p.

190. Oliver C., Holzinger I. The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. *Academic Management Review*, 2008. Vol. 33, No. 2. P. 496–520. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193538>

191. Onishchenko V., Kalinina H., Gurenko A., Kamyshnykova E. Creating the System of Management of Human Resources Innovation Activity in the Sea Ports. *MDSMES 2019: Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System*, Ivano-Frankivsk, Polyanytsia village, Ukraine, October 24-25, 2019. Atlantis Press. Vol. 99. P. 255–260. DOI: <https://doi.org/10.2991/mdsmes-19.2019.48>

192. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).

193. Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*. 2003. Vol. 24, No. 3. P. 403–441. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

194. Pearce J. A. II, Doh J. P. The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 46, No. 3. P. 29–39.

195. Phillips R. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco, CA: BerrettKoehler, 2003. 216 p.

196. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.

197. Porter M., Kramer M. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard business review*. 2011. Vol. 89, No. 1-2. P. 62–77.

198. Porter M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.

199. Porter, M. E., van der Linde C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, No. 5. P. 120-134.

200. Post J. E., Preston L. E., Sachs, S. Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*. 2002. Vol. 45, No. (1). P. 6–28. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41166151>
201. Post J. E., Preston L. E., Sachs, S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth. Stanford, California: Stanford Business Books, 2002. 229 p.
202. Prakash A. Greening the Firm: The Politics of Corporate Environmentalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2000. 181 p.
203. Ramu A., Kulkarni S. G. Strategic identification and prioritization of stakeholders. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. 2018. Vol. 119, No. 12. P. 15–21.
204. Reid C. Reflexive Control in Soviet Military Planning. *Soviet Strategic Deception* / Ed. by B. Dailey, P. Parker. Stanford, CA: The Hoover Institution Press, 1987. P. 293–312.
205. Rühli E., Sachs S. Practical issues in implementing the stakeholder view as a core competence. *Perspectives on resources, stakeholders, and renewal*, / Ed.: R. Sanchez, A. Heene. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2005. P. 217–233. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0749-6826\(05\)09011-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0749-6826(05)09011-6)
206. Rühli E., Sachs S., Schmitt R., Schneider T. Innovation in multistakeholder settings: the case of a wicked issue in health care. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 143, No. 2. P. 289–305. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2589-1>
207. Russo M., Fouts P. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. P. 534–559. DOI: <https://doi.org/10.5465/257052>
208. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Academy of Management Perspectives*. 1991. Vol. 5, No. 2. P. 61–75.
209. Schuler D. A., Cording M. A corporate social performance – corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. P. 540–558. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318916>
210. Schumann A. Probabilities on streams and reflexive games. *Operations Research and Decisions*. 2014. Vol. 1. P. 71–96. DOI: <https://doi.org/10.5277/ord140105>
211. Schumann A. Reflexive Games in Management. *Studia Humana*. 2018. Vol. 7, No. 1. P. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.2478/sh-2018-0004>
212. Sharp Z., Zaidman N. Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 93. P. 51–71. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>
213. Silk S. Automating the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*. 1998. Vol. 79. P. 38–44.
214. Sjöström E. Investment Stewardship: Actors and Methods for Socially and Environmentally Responsible Investments. Stockholm: Nordic Partnership in collaboration with the Stockholm School of Economics, 2004. 160 p.

215. Soros G. *The Alchemy of Finance*. New York: Wiley, 2015. 2nd edition. 416 p.
216. Sousa Filho J. M., Wanderley L. S. O., Gymez C. P., Farache F. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*. 2010. Vol. 7, No. 3. P. 294–309. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>
217. Spitzeck H. The development of governance structures for corporate responsibility. *Corporate governance*. 2009. Vol. 9, No. 4. P. 495–505. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700910985034>
218. Spitzer H., Martinuzzi A. Methods and Tools for Corporate Impact Assessment of the Millennium Development Goals (MDGs) and Sustainable Development. *ESDN Case Study No. 14*. April 2013. URL: [https://www.sd-network.eu/pdf/case%20studies/ESDN%20Case%20Study\\_No%2014\\_final.pdf](https://www.sd-network.eu/pdf/case%20studies/ESDN%20Case%20Study_No%2014_final.pdf) (Last accessed: 15.01.2020).
219. Steurer R., Langer M. E., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, stakeholders and sustainable development: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. P. 263–281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
220. Storey D. J. *Understanding the small business sector*. London: Routledge, 1994. 384 p.
221. Sturm A. *Performance Measurement und Environmental Performance Measurement*. Dresden: University of Technology, 2000. 230 p.
222. Sully de Luque M., Washburn N. T., Waldman D. A., House R. J. Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*. 2008. Vol. 53. P. 626–654. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>
223. Susnienė D., Purvinis O. Empirical insights on understanding stakeholder influence. *Journal of Business Economics and Management*. 2015, Vol. 16, No. 4. P. 845–860. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785974>
224. Svendsen A. *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: vBerrett-Koehler Publishers, 1998. 224 p.
225. Szyborska M., Domanski R., Adamczak M. Financial Factors Influencing the Development of Corporate Social Responsibility – Study in Companies Operating on the Polish Market: Environmental Issues in Logistics and Manufacturing / Ed. P. Golinska-Dawson & M. Sychala, *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2019. P. 255–266.
226. Takagi T., Sugeno M. Fuzzy identification of systems and its applications to modeling and control. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1985. Vol. 15. P.116–132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/TSMC.1985.6313399>
227. Tantalo C., Priem R. L. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*. 2016. Vol. 37, No. 2. P. 314–329. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2337>

228. Taran T. A., Shemaev V. N. Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*. 2004. Vol. 65, No. 11. P. 1834-1846. DOI: <https://doi.org/10.1023%2FB%3AAURC.0000047897.05877.d0>
229. The environmental performance index 2018. URL: <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/UKR> (Last accessed: 10.01.2020).
230. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / Eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel. OUP Oxford, 2009. 590 p.
231. Thomas T. L. Russia's Reflexive Control Theory and the Military. *Journal of Slavic Military Studies*. 2004. Vol. 17. P. 237–256. DOI: <https://doi.org/10.1080/13518040490450529>
232. Tschopp D., Wells S., Barney D. The institutional promotion of corporate social responsibility reporting. *Journal of Academic and Business*. 2012. Vol. 5. P. 1–18.
233. Turner J. R., Grude K. V., Thurloway L. The Project Manager As Change Agent: Leadership, Influence and Negotiation. London: McGraw-Hill, 1999. 264 p.
234. US SIF Foundation's 2018 biennial Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends. URL: <https://www.ussif.org/files/Trends/Trends%202018%20executive%20summary%20FINAL.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
235. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/> (Last accessed: 10.01.2020).
236. United nations. The Sustainable Development Agenda. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (Last accessed: 10.01.2020).
237. Umlas E. The Global Expansion of SRI: Facing Challenges, Meeting Potential. *Development and Change*. 2008. Vol. 39, No. 6. P. 1019–1036.
238. Vaaland T. I., Owusu R. A. What is a Responsible Supply Chain? *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, No. 4. P. 154–171. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n4p154>
239. Van Bommel H. W. M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2011. Vol. 19. P. 895–904. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.12.015>
240. Veleva V. Managing Corporate Citizenship: A New Tool for Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2010. Vol. 17. P. 40–51. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr>
241. Von Seggern D. CRC Standard Curves and Surfaces with Mathematics, 2nd ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2007. 556 p.

242. Waddock S., Bodwell C. From TQM to TRM: total responsibility management approaches. *Journal of Corporate Citizenship*. 2002. Vol. 7. P. 113–126. DOI: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2002.au.00010>
243. Waldman D., Siegel D. S., Javidan M. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*. 2006. Vol. 43, No. 8. P. 1703–1725. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
244. Wallich H. C., McGowan J. J. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. *A New Rationale for Corporate Social Policy* / Ed. Baumol W.J. New York: Committee for Economic Development, 1970. 70 p. URL: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
245. Wartick S. L., Cochran P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. P. 758–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
246. WCED United Nations World Commission on Environment and Development. Brundtland Report – Our common future. WCED, 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Last accessed: 10.01.2020).
247. Werther W. B., Chandler D. B. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2014, 3rd ed. 617 p.
248. Westrenius A., Barnes L. Managing complex business relationships: Small business and stakeholder salience. *The Journal of Developing Areas*. 2015. Vol. 49, No. 6. P. 481–488. DOI: <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0104>
249. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985. 450 p.
250. Windsor D. The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9, No. 3. P. 225–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028934>
251. Wolfe R., Putler D. How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organizational Science*. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 64–80.
252. Wood D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. P. 691–718. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
253. World Business Council for Sustainable Development and AccountAbility. Strategic Challenges for Business in the Use of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Frameworks. Geneva, 2004. 48 p.
254. Wynder M. Environmental performance as a fifth balanced scorecard perspective: The judgmental effects of environmental concern, perception of ecological risk and perception of financial risk. *Proceedings of RMIT Accounting for Sustainability Conference*, Melbourne, Australia, 04-06 December, 2013. URL: <http://mams.rmit.edu.au/dhpgwim0k0y7.pdf> (Last accessed: 15.01.2020).

255. Zadeh L. A. Fuzzy Sets. *Information and Control*. June 1965. Vol. 8, No. 3. P. 338–353. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
256. Zadek S. Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and national competitiveness. *Instituto Ethos Reflexões*. 2005. Vol. 6, No. 14. P. 1–28.
257. Zadek S. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. January 2005. Vol. 82, No. 12. P. 125–132. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13)
258. Zingales F. G. G., O'Rourke A., Orssatto R. J. Environment and Socio-related Balanced Scorecard. *INSEAD R&D Working Paper 2002/47/CMER*. 2002. URL: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2002/2002-47.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2002/2002-47.pdf) (Last accessed: 15.01.2020).
259. Zimmerman H. J. *Practical Applications of Fuzzy Technologies*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2012. 667 p.
260. Zhyhlei I., Legenchuk S., Syvak O. Modern Trends in Socially Responsible Investment in Terms of Sustainable Development: Efficiency Issues. *European Cooperation*. 2019. Vol. 9, No. 40. P. 103–118. DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v9i40.30>
261. Академічний тлумачний словник української мови: в 11 томах / Інститут мовознавства АН УРСР. Київ: Наукова думка, 1973. Т. 4. 778 с.
262. Андрієнко І. А. Координація управлінських процесів на підприємстві на основі рефлексивно-ієрархічного підходу. *Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти*: монографія / за заг. ред. І.С. Грозного. Донецьк: СПД Купріянов В. С., 2010. С. 323–325.
263. Анисимов О. С. Развитие России и культура принятия государственных решений. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. Т. 2, № 2. С. 5–14.
264. Антошко Т. Р. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ, 2012. 263 с.
265. Ахновська І. О., Лепіхова О. Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 36–44.
266. Баюра Д. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ, 2011. Вип. 24. С. 212–219.
267. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики*. 2013. № 4 (48). С. 418–422.
268. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(32). С. 97–101.

269. Березок Г. О. Пріоритетність соціального інвестування підприємств сфери послуг на основі оцінки їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3478> (дата звернення: 15.01.2020).
270. Білопольський М. Г. Енвіроніка – наука майбутнього розвитку людства. Донецьк: ІЕП НАНУ, 2007. 436 с.
271. Білопольський М. Г., Філіпішина Л. М. Модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на етапі побудови стійкого розвитку бізнесу та суспільства. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 3–7. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/123058> (дата звернення: 15.01.2020).
272. Білопольський М. Г. Напрямки вдосконалення систем управління підприємствами машинобудування: монографія. Донецьк: ІЕП НАНУ, 2011. 280 с.
273. Благоев Е. Ю. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*. 2004. №3. С. 17–34.
274. Благоев Ю. Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления. *Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2011. Вып. 1. С. 3–26.
275. Бобров Д. В. Развитие методического обеспечения корпоративной социальной политики: дис. ... канд. экон. наук / Гос. ун-т управления. Москва, 2015. 184 с.
276. Борисов А. Н., Крумберг О. А., Федоров И. П. Принятие решений на основе нечетких моделей. Примеры моделей. Рига: Зинатне, 1990. 184 с.
277. Бурлакова Ю. М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6 (1). С. 220–227.
278. Вендеров А.М. CASE технологии. Современные методы и средства проектирования информационных систем. Москва: Финансы и статистика, 2005. 326 с.
279. Верба В. А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.
280. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127–133.
281. Воронов О. І. Рефлексія як інструмент прийняття рішень в сфері публічного управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія*. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 30–38.
282. Гальчинський А. С., Геець В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання України, 2002. 336 с.
283. Гассий В. В., Потравный И. М. Экологическая ответственность бизнеса как элемент государственно-частного партнерства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3 (1). С. 179–187.

284. Глущенко В. И., Акулов А. Ю., Леонтьев Д. В., Утевский С. Ю. Основы общей систематики: уч. пособие. Харьков: ХНУ, 2004. 111 с.
285. Гнатъева Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент ефективності корпоративної стратегії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. №2 (74). С. 35–44.
286. Гончар В. В. Детермінанти стратегічного управління підприємств чорної металургії в умовах глобалізації, інтеграції та конвергенції. *Економічний простір*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ, 2014. № 81. С. 177–187.
287. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Еколого-економічна складова стратегії сталого розвитку промислового підприємства. *Теорія і практика діяльності підприємств*: колектив. монографія / Нац. металург. академія України, у 2 т. Дніпро, 2017. Т. 1, С. 96–112. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VBrZg6Q9gm4ZRfSM0n4gyTo7wttQi7Nn/view> (дата звернення: 09.01.2020).
288. Гончар В. В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. 280 с.
289. Горохова Т. В. Екологічна складова політики корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вестник. Наука и практика*. 2012. URL: <http://конференция.com.ua/pages/view/513> (дата звернення: 09.01.2020).
290. Горохова Т. В. Урахування рівноваги інтересів взаємодії суб'єктів господарювання у рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 3. С. 76–79.
291. Грабар М. В., Уліганець М. С. Збалансована система показників у сфері туризму та рекреації. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 209–213.
292. Гресько А. А., Рахманова М. С., Солодухин К. С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом. *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6846> (дата звернення: 13.01.2020).
293. Гриненко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної діяльності. *Формування ринкової економіки*. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. Т. 2. Київ, 2012. С. 58–68.
294. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 99–102.
295. Грیشнова О., Брінцева О. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імени Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2013. № 10 (151). С. 2–18.

296. Гурієвська В. М. Застосування рефлексивного підходу в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2014. № 1. С. 64–71.
297. Декарт Р. Сочинения: в 2-х т. Москва: Мысль, 1989. Т.2. 654 с.
298. Деліні М. М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263–270.
299. Євдокимов Ф. І., Губська М. В. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. № 14. 2008. С. 73–77.
300. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ "КПІ". Серія: Технічний прогрес і ефективність*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.
301. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №19. С.146–151.
302. Жовковська Т.Т. Обґрунтування доцільності розроблення концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства. *Інфраструктура ринку. Електронний журнал*. 2018. №2 (79). С. 165–172.
303. Жовковська Т.Т. Системно-рефлексивний підхід до планування розвитку промислового підприємства. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2017. №127. С.124–137.
304. Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 265 с.
305. Жойдик А. П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Финансовый ун-т при Правительстве РФ. Москва, 2015. 198 с.
306. Жосан Г. В. Соціальна відповідальність у забезпеченні результативності діяльності підприємства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04 / Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2014. 200 с.
307. Жуковська, В. М., Сичова Н. В. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку. *Фінанси України*. 2009. №21. С. 14–21.
308. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. Москва: Мир, 1976. 165 с.
309. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.
310. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415 с.

311. Ивашковская И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании. *Корпоративные финансы*. 2012. Т. 6. № 1. С. 14–23.
312. Ивашковская И. В. Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании. *Финансы: теория и практика*. 2008. № 3. С. 69–85.
313. Ивашковская И. В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2013. 320 с.
314. Иванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. 2018. № 15. С. 223–229.
315. Индекс прозорості сайтів українських компаній – 2017 / уклад. Зінченко А., Резнік Н., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон», 2018. 28 с.
316. Кант И. Сочинения: в 6-х т. Москва: Мысль, 1964. Т. 3. 799 с.
317. Камишникова Е. В. Аналіз екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності в об'єднаннях підприємств України. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2017. Т. 27. № 4. С. 205-210. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2017.04.205> (дата звернення: 09.01.2020).
318. Камишникова Е. В. Відповідальне управління ланцюгами поставок у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Університетська наука-2018*: у 3 т.: тез. доп. Міжнарод. науково-техн. конф., м. Маріуполь, 23-24 травня 2018 р. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2018. Т. 3. С. 4.
319. Камишникова Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2017. Т. 27. № 1. С. 199-205. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2017.01.199> (дата звернення: 09.01.2020).
320. Камишникова Е. В. Класифікація інструментів корпоративної соціальної відповідальності. *Університетська наука-2016*: в 4 т.: тез. докл. міжнарод. науч.-техн. конф., Мариуполь, 19-20 мая 2016 г. Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2016. Т. 3. С. 4.
321. Камишникова Е. В. Колабораційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2016. № 1 (12). С. 84–88.
322. Камишникова Е. В. Концепція створення спільних цінностей у системі КСВ. *Університетська наука-2017*: тез. доп. Міжнарод. науково-техн. конф., м. Маріуполь, 18-19 травня 2017 р. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. Т. 3. С. 6.
323. Камишникова Е. В. Концепція стейкхолдерської вартості у системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: «Економіка». Т. XX, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. С. 103-113.

324. Камишнікова Е. В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми системного підходу в економіці*: Зб. наук. праць. 2020. Вип. 1 (175). С. 113–120.
325. Камишнікова Е.В. Матричний підхід до оцінки рівня пріоритетності стейкхолдерів підприємства. *Університетська наука-2019*: у 4 т.: тез. доп. Міжнарод. науково-техн. конф. (Маріуполь, 16-17 травня 2019 р.). Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2019. Т. 3. С. 95–96.
326. Камишнікова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Маріуполь, 2017. Вип. 34. С. 394–400.
327. Камишнікова Е. В. Основні проблеми впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в українське бізнес середовище. *Университетская наука-2015*: в 4-х т.: тез. докл. междунар. науч.-техн. конф. (Маріуполь, 19-20 мая 2015 г.). Маріуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2015. Т. 3. С. 8.
328. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тренди. *Ефективна економіка*: електр. наук. фах. вид. 2020. №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/61.pdf) (дата звернення: 12.03.2020).
329. Камишнікова Е. В. Розвиток стратегічного підходу до корпоративної соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків, 2016. № 3 (14). С. 32–36.
330. Камишнікова Е. В. Соціально відповідальне управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2014. № 21. С. 88-91.
331. Камишнікова Е. В. Стратегічний підхід до управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2014. Вип. 1 (10). Т. 1. С. 81-85.
332. Камишнікова Е. В. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів, 2019. №4 (20). С. 61-71.
333. Камишнікова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. Маріуполь, 2018. Вип. 36. С. 81-86.
334. Камишнікова Е. В. Формування механізму стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 3(36). Кропивницький: ЦНТУ, 2019. С. 330-340.
335. Камишнікова Е. В., Бабенко О. Ю. Стейкхолдер-менеджмент як спосіб підвищення фінансових результатів діяльності сервісного підприємства.

*Фінансово-кредитні відносини макро- та мікрорівня: трансформація в епоху глобалізації*: Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., м. Кривий Ріг, 25 травня 2016 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган- Барановського, 2016. С. 58–61.

336. Камишнікова Е. В., Дробязко М. В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник інвестиційної привабливості підприємств. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг, 24 березня 2017 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. С. 270–274.

337. Камишнікова Е. В., Дробязко М. В. Проблеми фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Сучасні проблеми та перспективи соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку підприємств України*: Всеукр. науково-практ. конф., Маріуполь, 12 січня 2018 р. Маріуполь: ПДТУ, 2018. С. 144 – 146.

338. Камишнікова Е. В., Нарушев М. С. Корпоративная социальная ответственность как составляющая эффективного управления предприятием, которое является структурным элементом холдинга. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: II Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., Полтава, 30 жовтня 2017 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 56–57.

339. Камишнікова Е. В., Павлюк В. А. Екологічні інвестиції в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: III Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг, 20 березня 2018 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 346-349. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file> (дата звернення: 10.01.2020).

340. Камишнікова Е. В., Пінчук А. В. Активізація розвитку підприємств малого бізнесу як складова диверсифікації економіки міста Маріуполь. *Проблеми та перспективи розвитку економіки Донбасу і Приазов'я*: Міжнародна науково-практ. конф., Маріуполь, 25-26 травня 2017 р. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. С. 75–77.

341. Камишнікова Е. В., Пінчук А. В. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу у місті Маріуполь Донецької області. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2017. Вип. 15. С. 65-69.

342. Камишнікова Е. В., Степко А. Грейдинг як інструмент удосконалення системи мотивації персоналу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах інтеграції: досягнення та проблеми*: Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., Харків, 19-22 жовтня 2016 р. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2016. С. 278-281. URL: <http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A-456.pdf> (дата звернення: 10.01.2020).

343. Камишнікова Е. В., Стрижак Д. Е. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності і фінансової діяльності підприємств. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: III Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг, 20 березня 2018 р. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 193–196. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file> (дата звернення: 15.01.2020).

344. Камишнікова Е. В., Стрижак Д. Е. Застосування соціального інвестування як фактору розвитку соціального партнерства бізнесу, суспільства та влади. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*: IV Міжнародна наук.-практ. конф. Кривий Ріг, 26 квітня 2019 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С.168-170.

345. Камишнікова Е.В., Стрижак Д.Е. Соціальні інвестиції як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації*: Всеукраїнська науково-практ. інтернет-конф., Кривий Ріг, 24 березня 2017 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. С. 157–159.

346. Камишнікова Е. В., Стрижак Д. Е. Сутність та етапи стейкхолдер-менеджменту у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Маріуполь 14-15 листопада 2019 р.). Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2019. С. 63-66.

347. Камышников Э. В. Социальное предпринимательство как форма проявления социальной ответственности бизнеса. *Університетська наука – 2014*: Міжнародна науково-техн. конф., ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, 20-21 травня 2014 р. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. Т. 4. С. 11.

348. Камышников Э. В., Александрова Р. А. Анализ stanu корпоративной социальной ответственности в интегрированных корпоративных структурах Украины. *Образование и наука XXI века*: IX Международная научно-практ. конф., София, 17-25 октября 2013 г. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. Т. 3. С. 68–70.

349. Камышников Э. В., Жураковская В. Ю. Цели социального инвестирования в системе корпоративной социальной ответственности. *Університетська наука – 2014*: Міжнародна науково-техн. конф., ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, 20-21 травня 2014 р. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. Т. 4. С. 5.

350. Колодізева Т. О., Панасьянц Г. С. Моделирование організаційного забезпечення функціонування логістичних систем промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 254–259.

351. Козирева О. В. Обґрунтування методичного підходу до оцінки корпоративної соціальної відповідальності фармацевтичного підприємства. URL: <http://socpharm.nuph.edu.ua/files/2013/04/Art-K.pdf> (дата звернення: 15.01.2020).

352. Костин А. Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие. Москва: Центр экологической политики России, 2013. 80 с.
353. Король С. Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу. *Економіка України*. 2013. № 9 (622). С. 85–96.
354. Корох А. А. Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения. *Научные записки НГУЭУ*. 2009. № 2. URL: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1021](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021) (дата звернення: 09.01.2020).
355. Корпоративная социальная ответственность (Обзор опыта международных нефтяных компаний. 2008. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/networkoverview/1481-korporativnaja-socialnaja-otvetstvennost-obzor.html> (дата звернення: 09.01.2020).
356. Левченко О. П., Міщенко І. В. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 36–48.
357. Леоненков А. В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH. СПб.: БХВ-Петербург, 2005. 736 с.
358. Лепа Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. Донецк, 2012. 380 с.
359. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / НАН Украины, Институт экономики промышленности. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. 308 с.
360. Лепихина Т. П., Мохова Е. Г. Формирование социальной политики фирмы на основе расчёта индекса её социальной ответственности. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия «Социально-экономические науки»*. 2012. № 13 (37). С. 113–127.
361. Лефевр В. А. Рефлексия. Москва: Когито-центр, 2003. 496 с.
362. Локк Дж. Сочинения: в 3-х т. Москва: Мысль, 1985. Т. 1: Опыт о человеческом разумении. 623 с.
363. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник ТНЕУ*. 2013. №2. С. 54–61.
364. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler (ВРwin 4.1). Москва: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. 240 с.
365. Малик І. П. Развитие социальной ответственности бизнеса в Украине. *Економічний простір*. 2008. Вип. 13. С. 112–123.
366. Мальчик М. В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монографія. Донецк, Ровно: ЧП Лапсюк В. А, 2010. 304 с.
367. Маматова Т. В. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю

України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 1 (4). С. 109–120.

368. Мамонов К. А. *Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств*: Монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 249 с.

369. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2015. Т. 48. № 1. С. 71–82.

370. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. *Цілі сталого розвитку: Україна: Національна доповідь 2017*. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 09.01.2020).

371. Мінц О. Ю. *Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці*: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 214 с.

372. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. *Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України*. *Ефективна економіка*: електр. наук. фах. вид. 2019. №9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/7.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/7.pdf) (дата звернення: 09.01.2020).

373. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. *Метод аналізу рівня пріоритетності стейкхолдерів промислових підприємств*. *Приазовський економічний вісник*: електр. наук. фах. вид. 2019. №5 (16). С. 170-174. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-16> (дата звернення: 09.01.2020).

374. Місько Г. А. *Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства*. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 36. С. 113–119.

375. *Нефінансова звітність за стандартом GRI у світі та Україні*. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129> (дата звернення: 09.01.2020).

376. Никитина Л. М. *Проблеми теории и практики социальной ответственности бизнеса и корпоративного управления*. Воронеж: ВГПУ, 2008. 148 с.

377. *Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше / Експертний коментар від центру «Розвиток КСВ»*. URL: <http://www.csr-ukraine.org> (дата звернення: 09.01.2020).

378. Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. *Активный прогноз*. Москва: ИПУ РАН, 2002. 101 с.

379. Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. *Рефлексия и управление: математические модели*: монографія. Москва: Издательство физико-математической литературы, 2013. 412 с.

380. Новиков Д. А., Чхартишвили А. Г. *Рефлексивные игры*. Москва: СИНТЕГ, 2003. 160 с.

381. Новожилова Ю. В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости. *Статистика и экономика*. 2017. Т. 14. № 1. С. 43–50.
382. Островеерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ"*. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків, 2012. № 6. С. 59–67.
383. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida» URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 08.02.2020).
384. Офіційний сайт агентства The Conference Board URL: [www.conference-board.org/economics/](http://www.conference-board.org/economics/) (дата звернення: 13.04.2020).
385. Офіційний сайт корпорації «ArcelorMittal» URL: <https://corporate.arcelormittal.com/> (дата звернення: 08.02.2020).
386. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 08.02.2020).
387. Офіційний сайт ПрАТ «МК «Азовсталь» URL: <https://azovstal.metinvestholding.com/> (дата звернення: 08.02.2020).
388. Офіційний сайт ПрАТ «ММК ім. Ілліча» URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/> (дата звернення: 08.02.2020).
389. Офіційний сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» URL: <https://metinvestholding.com/> (дата звернення: 08.02.2020).
390. Павликівська О. І. Особливості інтеграції соціально відповідальної діяльності в систему стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2018. № 2. С. 135-140.
391. Павликівська О. І. Проблеми інтеграції соціальної відповідальності в систему управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Випуск 29 (частина 1). С. 191-197.
392. Павликівська О. І. Управління соціально відповідальною діяльністю підприємств на основі концепції обліку та контролінгу (теорія, методологія, практика). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 405с.
393. Печерица Е. В. Понятие «корпоративная социальная ответственность» и её экологическая составляющая. *Наука, образование, общество*. 2015. № 2 (4). С. 11–25.
394. Плотицына Л. А., Бояров А. Д. О роли корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении компаниями, ориентированными на устойчивое развитие. *Транспортное дело России*. 2011. № 9. С. 220–222.
395. Попов О. Є., Островеерхова Г. В. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства в залежності від стратегії його розвитку. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2012. Вип. 125.

396. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. та ін. Київ: Видавництво «Енергія», 2008. 96 с.
397. Рефлексивные модели в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: коллективная монография / Р.Н. Лепа, С.Н. Шкарлет, Ю.Г. Лысенко и др., под. ред. Р.Н. Лепы; НАН Украины, Институт экономики промышленности. Донецк: АПЕКС, 2012. 280 с.
398. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: коллективная монография / под. ред. Р.Н. Лепы: НАН Украины, Институт экономики промышленности. Донецк: АПЕКС, 2010. 306 с.
399. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / уклад. А. Зінченко, М. Саприкіна. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.
400. Савеленок Е. А. Этика менеджмента: что такое «хорошо». *Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента*: тез. докл. XII Межд. конф. (МГУ им. М.В. Ломоносова, 28-30 июня 2011 г.). Москва: МАКС Пресс. 2011. с. 174–186.
401. Селандер Й. Управление заинтересованными группами. *Менеджер по персоналу*. 2008. №3. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=845> (дата звернення: 13.01.2020).
402. Смоленніков Д. Важливість впровадження принципів соціально-екологічної відповідальності на підприємствах теплоенергетики. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 158–167.
403. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності (проект) / Форум соціальної відповідальності бізнесу України. Київ, 2006. 20 с.
404. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. нац. політехн. ун-т. Одеса, 2015. 254 с.
405. Таран Т. А., Шемаев В. Н. Математическое моделирование рефлексивного управления. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2005. №3. С. 114–131.
406. Таран Т. А., Шемаев В. Н. Поддержка принятия решений при рефлексивном управлении. *Рефлексивные процессы и управление*. 2005. Т. 5, № 2. С. 101–115.
407. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора. *Управленец*. 2018. Т. 9. № 4. С. 40–52. DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-4-5>
408. Томас Т. Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения. *Рефлексивные процессы и управление*. 2002. Т. 2, № 1. С. 71–89.
409. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.

410. Тульчинский Г. Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. Москва: Вершина, 2006. 384 с.
411. Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие. СПб.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2012. 236 с.
412. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным. Москва: Альпина Паблишер, 2007. 381 с.
413. Український фонд соціальних інвестицій (УФСІ). URL: <https://usif.ua/page/about> (дата звернення: 09.01.2020).
414. Философский энциклопедический словарь / Под ред. Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Луценко. – Москва: ИНФРА-М, 2012. 570 с.
415. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17.
416. Харламова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410> (дата звернення: 09.01.2020).
417. Хрдинова Г. Концепция создания системы устойчивой стратегии корпоративной социальной ответственности. *Проблемы развития территории*. 2014. № 2 (70). С. 49–66.
418. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Національна Стратегія КСВ: крок уперед. URL: <http://csr-ua.info> (дата звернення: 09.01.2020).
419. Цимбалюк С. А. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 82–85.
420. Черемных С.В., Семенов И.О, Ручкин В.С. Структурный анализ систем: IDEF-технологии. Москва: Финансы и статистика, 2001. 208 с.
421. Черната Т. М., Горохова Т. В. Формування цілісної оцінки корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах промислової галузі. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 421–424.
422. Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 26 с.
423. Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний. *Управление компанией*. 2005. №2. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_23/article\\_2467/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_2467/) (дата звернення: 09.01.2020).
424. Шеер А. В. ARIS - моделирование бизнес-процессов. Пер. с англ. и ред. А. А. Рыбьянец. 3-е изд. Москва: Вильямс, 2009. 223 с.
425. Штовба С. Д. Fuzzy Logic Toolbox. *Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику*. 2001. URL:

[http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/images\\_4\\_6/fuzzy\\_tree.zip](http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/images_4_6/fuzzy_tree.zip) (дата звернення: 09.01.2020).

426. Штовба С. Д., Нагорна А. В. Логічне виведення за ієрархічними гібридними нечіткими базами знань. *Обчислювальний інтелект (результати, проблеми, перспективи)*: Матеріали 2-ї Міжнародної науково-технічної конференції (14-17 травня 2013 р., Черкаси). Черкаси: Маклаут, 2013. С. 128–131.

427. Штовба С. Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. Москва: Горячая линия – Телеком, 2007. 288 с.

428. Юм Д. Трактат о человеческой природе. Минск: Поппури, 1998. 328 с.

429. Ярова В. В. Теоретико-методологічні підходи до вивчення соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. №5. С. 185–196.