









“Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility”

AUTHORS	Taras Kytsak 
	 Yurii Marshavin 
	 Andrii Vasylenko 
	 Oleg Marshavin 
	Vitalii Hutnitskyi
ARTICLE INFO	Taras Kytsak, Yurii Marshavin, Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin and Vitalii Hutnitskyi (2023). Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 13(1), 31-39. doi: 10.21511/slntp.13(1).2023.03
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.03
RELEASED ON	Friday, 12 January 2024
RECEIVED ON	Tuesday, 12 September 2023
ACCEPTED ON	Monday, 13 November 2023
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

18



NUMBER OF FIGURES

0



NUMBER OF TABLES

1

© The author(s) 2024. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES

Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,
40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU

Founder



State Higher Educational Establishment
"Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 2nd of September, 2023

Accepted on: 13th of November, 2023

Published on: 12th of January, 2024

© Taras Kytsak, Yurii Marshavin,
Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin,
Vitalii Hutnitskyi, 2023

Taras Kytsak, Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Yurii Marshavin, Doctor (in
Economics), Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Andrii Vasylenko, Senior lecturer, Kyiv
National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine.

Oleg Marshavin, Postgraduate Student,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine.

Vitalii Hutnitskyi, Postgraduate
Student, Kyiv National Economic
University named after Vadym Hetman,
Ukraine.



This is an Open Access article, distributed
under the terms of the [Creative Commons
Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which
permits unrestricted re-use, distribution, and
reproduction in any medium, provided the
original work is properly cited.

Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Taras Kytsak (Ukraine), Yurii Marshavin (Ukraine), Andrii Vasylenko (Ukraine),
Oleg Marshavin (Ukraine), Vitalii Hutnitskyi (Ukraine)

STAKEHOLDER CAPITALISM AS A MODERN MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract

The article reveals the conceptual foundations and importance of the stakeholder model for the successful functioning of modern business organizations, their development, ensuring competitive advantages, strengthening sustainability, brand and image growth. The relevance of this concept is also substantiated for ensuring sustainable social development.

The purpose of the study is to examine the practical aspects of stakeholder capitalism as a modern model for implementing social responsibility by business organizations.

In the course of scientific research into the essence and scope of expression of the modern stakeholder model of business activities, the author's own idea of the practical value of these processes for business and society as a whole was developed. The key potential benefits for business organizations in establishing an effective dialogue with key stakeholders based on social responsibility are identified. The author's own vision of the substantive essence of an effective model of interaction with stakeholders is developed, which will affect the increase in a company's capitalization, increased sustainability, and increased investment attractiveness. A list of possible areas and directions of interaction between the company and key stakeholders is presented in a reasoned manner. Proposals have been developed for promising areas for the development of the stakeholder model of capitalism, based on the principles of social responsibility in modern conditions.

Keywords

dialog with stakeholders, competitiveness, social investment,
social responsibility, new economy

JEL Classification

A13, L14, M14

Т. Г. Кицак (Україна), Ю. М. Маршавін (Україна), А. О. Василенко (Україна),
О. Ю. Маршавін (Україна), В. В. Гутницький (Україна)

КАПІТАЛІЗМ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК СУЧАСНА МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Анотація

У статті розкрито концептуальні засади та значимість стейкхолдерської моделі для успішного функціонування сучасних бізнес-організацій, їх розвитку, забезпечення конкурентних переваг, посилення стійкості, зростання бренду та іміджу. Обґрунтовано актуальність цього концепту також для забезпечення сталого суспільного розвитку.

Метою дослідження є розгляд практичних аспектів капіталізму стейкхолдерів як сучасної моделі реалізації соціальної відповідальності бізнесовими організаціями.

В процесі наукових розвідок стосовно сутності та сфери вираження сучасної стейкхолдерської моделі бізнесових активностей вироблено власну авторську ідею про практичну цінність цих процесів для бізнесу та суспільства загалом. Означено ключові потенційні зиски для бізнесових організацій при налагодженні ефективного діалогу з головними стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності. Розроблено власне авторське бачення змістовної сутності ефективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами, яка впливатиме на підвищення капіталізації компанії, покращення стійкості, зростання інвестиційної привабливості. Аргументовано наведено перелік можливих сфер та напрямів взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами. Розроблено пропозиції, що стосуються перспективних напрямів розвитку стейкхолдерської моделі капіталізму на засадах соціальної відповідальності в сучасних умовах.

Ключові слова

діалог зі стейкхолдерами, конкурентоспроможність,
соціальні інвестиції, соціальна відповідальність, нова
економіка

Класифікація JEL

A13, L14, M14

ВСТУП

Сучасна світова економіка характеризується розвитком процесів глобалізації, цифровізації, конкурентності та інноваційності. Посилюється розвиток інформаційних технологій, поширюється відкритість та прозорість бізнес-процесів, підвищується роль соціальної сфери. Все більше міжнародних компаній усвідомлюють той факт, що рух у напрямі збільшення акціонерного капіталу та суттєвого підвищення фінансових показників не дає відчутних результатів. Діалог зі стейкхолдерами в сучасних умовах постає пріоритетним напрямом розвитку та посилення конкурентоспроможності бізнес-організацій. Взаємодія з зацікавленими сторонами розвиває інноваційність при створенні кінцевих продуктів, впливає на стійкість та конкурентоспроможність компанії у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Реалізація соціально відповідальних практик бізнес-організаціями сприяє вирішенню нагальних суспільних проблем.

Мета дослідження

Мета полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування моделі капіталізму стейкхолдерів в Україні. Досягнення мети здійснено шляхом аналізу передумов що спонукають бізнес до реалізації соціально відповідальних практик, дослідження світових прогресивних практик реалізації стейкхолдерської моделі бізнесових активностей, визначення стратегічних завдань щодо успішного впровадження в Україні моделі капіталізму стейкхолдерів.

Методи дослідження

Методи базуються на компаративному аналізі сучасних соціально відповідальних практик бізнесових організацій та контент-аналізі інституціоналізації концепту капіталізму стейкхолдерів в Україні та у міжнародному співтоваристві. Отримані результати сформовані при допомозі методу емпіричного спостереження та опису результатів імплементації принципів діалогу зі стейкхолдерами в корпоративну політику компаній.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Шваб, відомий економіст, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму у «Давоському маніфесті» 2020 року оприлюднив свої переконання про три можливі моделі майбутнього суспільно-економічного розвитку:

- «капіталізм акціонерів» – модель, яку обрали більшість західних корпорацій, головна її мета - максимізація прибутку;
- «державний капіталізм» – модель, яка є популярною у багатьох країнах, що розвиваються, її сутність визначається державним впливом на розвиток економіки;
- «капіталізм стейкхолдерів» (іншими словами - капіталізм в інтересах зацікавлених сторін) – модель, яка визначає роль приватних корпорацій як таких, що мають

діяти в інтересах суспільства, вирішуючи сучасні соціальні та екологічні проблеми.

Як зазначає Шваб: «В порівнянні з цими двома варіантами у третього є найбільше якостей, гідних рекомендації. «Капіталізм стейкхолдерів» (тобто капіталізм в інтересах усіх зацікавлених сторін) — це модель, яку я вперше запропонував півстоліття тому. Вона позиціонує приватні корпорації як довірених керівників (trustees), що діють в інтересах суспільства, і цілком очевидно є найкращою відповіддю на соціальні та екологічні проблеми сучасності» [10].

На думку Шваба наступні роки будуть переломними у філософії світового бізнесу - відбудеться поступовий перехід від капіталізму акціонерів до капіталізму стейкхолдерів [15].

Ключові тренди й тенденції міжнародного бізнесу ХХ століття визначались домінуючою роллю

лю інтересів акціонерів та власників компанії. Це також приносило користь для розвитку суспільств, оскільки сотні мільйонів людей могли задовольняти свої потреби у результаті того, що компанії максимізували прибуток за рахунок відкриття нових ринків та створення нових робочих місць. Але сучасний світ динамічно змінюється. Однією з ключових тенденцій є «ефект Грети Тунберг». Молода 16-річна екоактивістка зі Швеції в 2019 році звернулася до лідерів-держав членів ООН під час саміту з питань клімату з промовою про те, що продовження функціонування економічної системи за нинішніми стандартами є зрадою по відношенню до майбутніх поколінь, оскільки вона створює загрози для суспільного розвитку та формує екологічно нестійке середовище. Іншою причиною, яка пов'язана з попередньою є те, що покоління «міленіалів» й покоління Z вже не хочуть працювати в компаніях, інвестувати в компанії або ж купувати товари компаній, у яких відсутні інші цінності окрім максимізації вартості для їх акціонерів. Тому керівники й інвестори мають зрозуміти той факт, що їх власний успіх у довгостроковій перспективі тісно пов'язаний із задоволенням потреб та інтересів їх клієнтів, працівників та постачальників [17].

Модель «капіталізму стейкхолдерів» не є новою. У науковому світі цю проблему розглядав американський учений Фрімен ще у монографії «Strategic Management: A Stakeholder Approach» у 1984 році. Фрімен стверджував про те, що інтереси й вимоги ключових зацікавлених сторін необхідно враховувати менеджменту організації при розробці стратегічних рішень. Вплив стейкхолдерів, прямий чи опосередкований, необхідно враховувати при формуванні планів розвитку, політик та практик успішної діяльності і процвітання. Інтереси і потреби зацікавлених сторін мають бути дослідженими, оцінені й проаналізовані для того, щоб стратегічна стійкість розвитку компанії мала підтримку зі сторони ключових зацікавлених сторін [9].

В наш час цей концепт набуває все більш важливого значення, оскільки глобалізація, інформатизація та цифровізація всіх сфер життєдіяльності головних суспільних суб'єктів

посилює активні дії бізнес-організації у площині побудови комунікаційних систем з тими, хто володіє будь-яким інтересом щодо діяльності компанії, впливаючи на її стійкість, конкурентність, імідж, бренд, інноваційний розвиток та капіталізацію. Також його актуальність набуває важливого значення й для суспільного сталого розвитку, оскільки активності бізнес-організацій у площині діалогу зі стейкхолдерами передбачають наявність соціально відповідальних практик, які тією чи іншою мірою вирішують також нагальні суспільні проблеми.

Науковці міжнародного Інституту BCG Henderson розробили рекомендації бізнесу в основі яких проголошується те, що необхідно перш за все орієнтуватися на «комплексний вплив компанії на суспільство». Оскільки успіх корпорацій та суспільний добробут є процесами взаємопов'язаними. Бізнес потребує кваліфікованих та компетентних працівників, а суспільству для розвитку та процвітання необхідні високопродуктивні та сучасні бізнеси, які продукують прибуток та сплачують податки [14].

У 2019 році топ-менеджери близько 180 американських компаній, які є учасниками групи Business Roundtable, поставили свої підписи під спільною заявою «Про сучасну роль корпорацій». Основна ідея цього документу полягала в тому, що бізнес повинен не тільки задовольняти головні інтереси своїх інвесторів, але й також здійснювати активності у напрямі створення «економіки, яка служить інтересам суспільства». Наголошувалося на необхідності орієнтуватись на інтереси споживачів і бути для них корисними; про інвестиції у персонал, їх перепідготовку та розширення умов гідної праці; про етичну взаємодію з іншими компаніями; про підтримку спільнот території присутності компанії та відповідальне використання ресурсів навколишнього середовища. Пункт про зростання «акціонерної вартості компаній» у цьому документі був останнім. Цю спільну заяву підписали керівники Amazon, Apple, Bank of America, Coca-Cola, Boeing, Exxon Mobil, Comcast, Ford, Johnson & Johnson, General Motors, Lockheed Martin, Goldman Sachs, Mastercard та інші [7].

Дослідження компанії Deloitte Global Millennial та Gen Z вказує на те, що молодь узгоджує свою споживацьку поведінку та обирає кар'єру відповідно до власних цінностей, а також активно сприяє динамічним змінам у нагальних питаннях суспільства. Міленіали (41% в Україні, 37% у світі) й представники покоління Z (46% в Україні, 40% у світі) твердо переконані, що у пост-пандемічний період людство все більше приділятиме увагу заходам, які пов'язані зі збереженням навколишнього середовища та змінам клімату. Чверть населення, що належать до покоління Z та міленіалів, твердо переконані про те, що вплив бізнесу на довкілля та суспільство є важливим чинником, на який вони зважають при придбанні товарів чи послуг [6].

Маккі, засновник Whole Foods Market та професор Раджендра Сісодія у своїй праці «Свідомий капіталізм», демонструють на прикладі відомих міжнародних компаній реальні практики створення цінностей для всіх зацікавлених сторін: споживачів, інвесторів, постачальників, працівників, суспільства й довкілля.

Маккі стверджує про те, що бізнес слід розглядати не лише як гру, у якій він виграє при програші інших, а як процес «win-win», що дає можливість вигравати всім. А бізнесмен має не лише заробляти гроші й розвивати свій бізнес, але й також зобов'язаний забезпечувати розвиток свого ринку та світової економіки [3].

Серед відомих науковців, у чиїх працях відображається ця ідеологічна концепція, можна виділити Кларксона. Засновник Центру корпоративної соціальної діяльності та етики факультету менеджменту Університету Торонто, розмежував зацікавлених сторін на дві групи – первинні й вторинні. До первинних він відніс акціонерів, інвесторів, споживачів, працівників, постачальників, уряд та місцеві спільноти. До вторинних зацікавлених сторін, які не задіяні безпосередньо у взаємодію з компанією, відносяться ЗМІ та групи за інтересами. Також Кларксон розробив принципи взаємодії із зацікавленими сторонами, що містять раціональні підходи до управління процесами та результатами соціально відповідальних практик [4].

Отже, огляд наукових підходів та прикладних досліджень щодо сучасної ролі діалогу зі стейкхолдерами для бізнес-організації та суспільства в цілому, засвідчує наукові висновки про те, що ця модель взаємодії між ключовими суспільними суб'єктами є найбільш оптимальною для забезпечення стійкості, посилення конкурентоспроможності, розвитку бренду та іміджу, підвищення капіталізації та прискорення інноваційного розвитку компанії. Що в свою чергу також є основним імперативом для забезпечення сталого суспільного розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування ключової ролі моделі стейкхолдерського капіталізму для посилення стійкості бізнес-організації, розвитку її соціально-відповідальних практик та забезпечення позитивного впливу на загальносуспільний розвиток.

2. РЕЗУЛЬТАТИ

В процесі аналізу інформаційних матеріалів з різних джерел та наукових підходів до проблеми організації ефективної взаємодії компанії з головними стейкхолдерами утверджується переконання про те, що ця тема набирає все більші темпи розвитку, оскільки вона розвиває багатогранні та різнопланові ефекти як для бізнес-організацій, так і для забезпечення процесу сталого суспільного розвитку.

Це також підтверджується рядом практичних досліджень, які вказують на той факт, що діалог компанії з її ключовими зацікавленими сторонами розвиває достовірність уявлень про ефективність власних бізнес-практик, сприяє оцінюванню потенційних ризиків та розвиває процес пошуку нових можливостей та забезпечує високу якість досягнення пріоритетних цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність динамічно розвивалась в Україні ще й до початку повномасштабного вторгнення росії як важливий напрям бізнесу. Згідно досліджень аналітичного Центру «Розвиток КСВ» у 2018 році, орієнтовно 80% українських компаній почали активно впроваджувати соціально відповідальні практики. Але тільки 25% з них систематично здійснювали реалізацію соціальних інвести-

цій. Ці факти суттєво відрізняють український бізнес від міжнародних компаній, частка яких по реалізації відповідних практик становить близько 90-95% [5].

З початком повномасштабної війни в Україні український бізнес переорієнтував свої проекти сталого розвитку. Відтепер компанії ще більше підтримують економіку та армію країни: мільярди для ЗСУ, виділяють кошти на авто та дрони, спорядження, одяг, приціли, медикаменти, пальне, взуття, продукти та багато іншого. Більшість компаній також інтегрували програми допомоги та відновлення України у власну соціально відповідальну політику [2].

Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах воєнного часу набула нового статусного значення для суспільства. Проукраїнська позиція крупних компаній, їх допомога ЗСУ та причетність до активного відновлення економіки дає надію на те, що після війни ці активності трансформуватимуться у нову якість соціально відповідальних практик, які розвиватимуть як суспільні так і бізнесові процеси.

Крупні компанії також мають зрозуміти те, що вони самі виступають найважливішими зацікавленими сторонами щодо сталого суспільного розвитку та ефективної повоєнної відбудови України. Оскільки власники бізнесу так чи інакше отримуватимуть ту ж саму дорогоцінну додану вартість й прибуток, але це відбуватиметься за рахунок активностей, які приносять користь широкому колу стейкхолдерів та впливають на досягнення цілей сталого розвитку.

Підтверджують ці переконання соціально відповідальні практики крупних компаній, які реалізуються в різних сферах та забезпечують інтереси головних стейкхолдерів. Інтерпайп активно реалізує інвестиції у сфері освіти та науки. Метінвест виділяє кошти лікарням та закуповує медичне обладнання. МХП реалізує грантові програми для малого бізнесу. Нова Пошта проводить різні реабілітаційні заходи для учасників бойових дій. Carlsberg Ukraine розвиває практики протидії шкідливим викидам в атмосферу. В цілому вітчизняні корпорації починають розуміти те, що не лише прибуток є головним у їх діяльності.

Міжнародна компанія Uber for Ukraine, яка працює у 75 містах Європи реалізує спеціальну благодійну опцію у власному продукті. Обираючи її, споживачі жертвують 1 євро з поїздки на підтримку України. Таким чином Uber зібрав близько 5 мільйонів доларів США для гуманітарної допомоги Україні. Це були пожертви споживачів зі всього світу та власні кошти компанії.

Вибудувати соціально відповідальну взаємодію з ключовими стейкхолдерами в умовах сучасних викликів на думку директора департаменту КСВ компанії «МХП» Павла Мороза є можливим за кількома ключовими ціннісними орієнтирами. По-перше, виключно за рахунок розуміння цінності кожної людини в команді та ролі компанії в досягненні головного – перемоги України.

«Найперше – задоволення нагальних потреб своїх працівників, партнерів, споживачів, громадян вільної країни», - підкреслив Мороз [18].

Тому такі активності бізнесових суб'єктів також підтверджують ідейні уявлення про те, що така активність позитивно впливатиме на соціально-економічний розвиток України [11].

Корпоративна соціальна відповідальність відтепер не опція, й не прерогатива виключно крупних компаній, а також не спосіб зміцнити репутацію. Це невіддільні практики компаній, які хочуть продовжувати працювати в Україні. Зі сторони суспільства розвивається активний запит до компаній стосовно того, що вони роблять під час війни для підтримки України, і неодмінно це питання буде актуальним й у майбутньому. Про це свідчать результати дослідження підрозділу компанії Google та аналітичного центру Kantar [13]. Дослідження також показало, що близько 40% опитаних представників бізнесової спільноти вважають переказ коштів на гуманітарну допомогу, підтримка переселенців та активна участь у волонтерській діяльності ключовими складниками діяльності бренду. Також соціальна відповідальність бізнесу підтримує високий рівень командного духу у часи турбулентності.

Українське економічне видання «The Page» спільно «CSR Ukraine» у травні 2023 року провели дослідження практик соціальної відповідальності бізнесу під час війни. Учасниками рейтингу мог-

ли стати українські компанії, які активно допомагали фронту, співвітчизникам та співробітникам, а також державі та окремим територіальним громадам у 2022 році.

Найбільше зусиль компаніями було спрямовано на забезпечення безпеки персоналу, підтримку боєздатності ЗСУ та підтримку громади. Загалом, комплексно оцінюючи результати цього дослідження, приходимо до висновку про те, що такі соціально відповідальні практики українських компаній яскраво демонструють ціннісні стереотипи, які сповідує бізнес, та які є важливою передумовою ефективної імплементації головних принципів моделі капіталізму стейкхолдерів в українському суспільстві. Перш за все бізнесові організації мають зрозуміти те, що вони також є найголовнішими зацікавленими сторонами у досягненні базових стандартів та цінностей сталого розвитку.

В сучасних реаліях бізнес має всі ознаки соціального організму, який розвивається й функціонує в межах суспільства та інших глобальних утворень. Тому українські компанії мають впливати на досягнення всіх умов сталого суспільного розвитку.

Саме капіталізм стейкхолдерів є оптимальною формою організації бізнес-середовища, яке дозволяє компаніям отримувати прибутки а також реалізовувати соціальні та екологічні проекти, позитивно впливаючи на досягнення ключових цілей сталого суспільного розвитку. Це підтверджується також економічними дослідженнями,

які вказують на те, що саме сповідування концепції стейкхолдерів забезпечить подолання екологічних проблем. А також залучення в бізнес зацікавлених сторін сприятиме уникненню зростаючої соціальної нерівності [11].

На думку Єнса Зюдекума, професора економіки з Університету Генріха Гейне (Дюссельдорф), компанії мають збагнути той факт, що вони мають бути соціально відповідальними. Зневажання цього факту призведе до конфліктних ситуацій з громадськістю, якій вже потрібні не лише товари за низькими цінами для задоволення базових потреб.

Україна має всі передумови стати одним зі світових експериментальних майданчиків, де буде моделюватись та випробовуватись нова реальність, нова етика та нова раціональність, де формуватиметься один із сучасних трендів нової цивілізації. А участь у цих пошуках для всіх зацікавлених сторін, не лише для науковців та практиків, а й для інвесторів, буде справою перспективною, вигідною та цікавою. Тому в Україні загальносуспільна модель «капіталізму стейкхолдерів» має значну перспективу [12].

Ці процеси розвиватимуться у тісній співпраці з міжнародними партнерами, які мають значно кращий досвід щодо інституціоналізації цього концепту та напрацювання ефективних політик його практичної реалізації.

В рамках форуму Davos Agenda, організатором якого є Всесвітній економічний форум, було

Таблиця 1. Лідери індексу сталості українського бізнесу під час війни

Джерело: Складено на основі [16].

Місце в рейтингу	Назва компанії	Кількість балів	Безперервність бізнесу	Безпека персоналу	Допомога ЗСУ	Об'єднаність	Громада
1	Нова пошта	92	17	20	20	15	20
2	Київстар	89	11	20	18	20	20
3	EPAM	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	«Делойт» в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датагруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	SoftServe	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
11	МХП	66	3	18	13	15	17
12	Ciklum	63	10	16	15	6	16

проведено круглий стіл на якому розглядалась ініціатива по створенню метрик показників капіталізму стейкхолдерів. Щоб запровадити узгоджені стандарти та полегшити співпрацю з зацікавленими сторонами компанії Deloitte, KPMG, EY, PwC та Всесвітній економічний форум спільно опублікували набір універсальних показників капіталізму стейкхолдерів (Stakeholders Capitalism Metrics), які були узгоджені з програмою ООН щодо сталого розвитку. Загалом, колективний вклад світового ділового співтовариства має головне значення для швидкого поширення глобальних міжнародних стандартів оприлюднення інформації про сталий розвиток та реалізацію узгоджених повідомлень про екологію, соціум та економіку. До цієї ініціативи долучились більше сотні світових бізнес-гігантів, серед яких: Acciona, Dell Technologies, Chevron, Royal Dutch Shell, Eni, IBM Corporation, Enel, Siemens AG, Sony, Nestle, Schneider Electric, PayPal, SAP та інші [8].

В умовах війни росії проти України найбільша помилка корпоративного світу полягає в тому, що є проблема ігнорування інтересів ключових зацікавлених сторін, які сигналізують про проблему, відчувають себе скривдженими, не почутими, незрозумілими. Це сприяє розвитку конфліктних ситуацій як зовні, так і всередині компаній. Відповіддю на ігнорування проблеми зі сторони топ-менеджменту є звільнення співробітників, що негативно впливає на імідж та бренд компанії. Світові бренди, які залишили ринок росії, звісно перебувають у непростій ситуації. росія є важливою для них за обсягом продажів та прибутку. З погляду на корпоративну фінансову звітність, ринок України є значно програшним. Але в сьогоденнішніх реаліях вибір - бути чи не бути в росії, є очевидним з однієї простої причини — репутаційні ризики. Для тих компаній, які роблять ставку на короткострокових перспективах і залишаються працювати в росії, втрати в довгостроковому періоді будуть дуже значними. Бізнес потенційно може потрапити під санкції, й не тільки в Україні, а й у країнах ЄС та США. Може отримати відмову щодо співпраці зі сторони світових банків та інвестиційних фондів. Виникатимуть проблеми з залученням на роботу кваліфікованих кадрів [1].

Отже реалії сьогодення демонструють багатогранну природу реалізації концепту капіталізму стейкхолдерів, основу якого складають цінності, переконання, принципи та моральні устої власників, топ-менеджерів, керівників філій та підрозділів українських та міжнародних компаній.

3. ОБГОВОРЕННЯ

Власники та топ-менеджмент крупних компаній все більше усвідомлюють вигоди та зиски для бізнесу від процесу налагодження діалогу зі стейкхолдерами з використанням стандартів, принципів та практик соціальної відповідальності, концептуальна сутність якої розвиває правила та процеси досягнення мети та генеральних цілей діяльності. Далі ці ідеологічні уявлення транслюватимуться й на середній та малий бізнес. Оскільки потенційні здобутки для компаній матимуть прояв у наступному:

- покращення стійкості соціальних взаємодій в результаті залучення стейкхолдерів до процесів прийняття ключових рішень за принципами соціальної справедливості;
- удосконалення методів діагностики зовнішнього середовища діяльності компанії, що в результаті покращуватиме досягнення стратегічних цілей;
- розвиток бізнесових процесів в результаті отримання інформації про головних стейкхолдерів та їх ціннісні пріоритети;
- покращення іміджу та бренду компанії за рахунок реалізації соціально відповідальних ініціатив, що зорієнтовані на інтереси та потреби зацікавлених сторін;
- посилення лідерства у динамічному й конкурентному середовищі;
- розробленні результативних стратегій домінування у ринковому сегменті;
- прогресивному розвитку бізнесових організацій відповідно до трендів та принципів сталого розвитку.

Згідно стандарту ISO 26000 (управління соціальною відповідальністю), виокремлення стейкхолдерів й взаємодія з ними є найголовнішою складовою реалізації політики соціальної відповідальності компанії. Кожна компанія має свій перелік ключових стейкхолдерів, їх кількість та статусні важливості, залежать від сфери та масштабів діяльності компанії, специфіки господарської діяльності, регіону присутності та технологій виробничих процесів.

Прогресивний розвиток компаній в сучасних нестабільних умовах може мати практичну ефективну форму реалізацію у ре-

зультаті проведення змін у підходах до формування генеральної стратегії, філософії, місії і головних цілей діяльності. Грунтовна зміна принципів і стандартів партнерських відносин, зростання ролі соціальної сфери, розвиток етичних цінностей, виникнення нових методів й форм забезпечення конкурентних переваг вимагають активностей у напрямі впровадження діалогу зі стейкхолдерами, який матиме тенденцію до розвитку, завдяки якісному оцінюванню їх інтересів та потреб, розробці заходів щодо їх забезпечення орієнтуючись на особисті цілі та головні орієнтири.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування бізнесу в сучасних умовах нестабільності, мінливості, невизначеності та непередбачуваності бізнесового середовища матиме практичну реалізацію завдяки тому, що відбудуться зміни у підходах до формулювання філософії, розробці генеральної стратегії, місії та ключових цілей діяльності. Грунтовні зміни стандартів та принципів партнерських відносин, удосконалення етичних цінностей, продукування нових методів й форм посилення конкурентних переваг вимагають активної імплементації стейкхолдерського концепту в управлінську політику компанії. Який матиме ґрунтовну та багатогранну практичну цінність завдяки реалізації якісного оцінювання ключових інтересів та потреб зацікавлених сторін, розробці програмних заходів по їх забезпеченню у координатах власних цілей та стратегічних орієнтирів. Головними складовими політики стейкхолдерського капіталізму постануть питання реалізації соціально відповідальних практик, діагностика діяльності компанії у координатах економічних, соціальних та екологічних аспектів, які розвиватимуть тісну взаємодію зі стейкхолдерами за принципами узгодженості дій та синергетичних результатів. Активна реалізація стейкхолдерського концепту в господарській та управлінській практиці видозмінюватиме бізнесові процеси, наповнюючи їх інноваційним змістом, що забезпечить довготривале домінування компанії у ринковому сегменті та позитивно впливатиме на загальнооспільні процеси.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Taras Kytsak, Yurii Marshavin.

Data curation: Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin, Vitalii Hutnitskyi.

Formal analysis: Taras Kytsak, Yurii Marshavin.

Methodology: Taras Kytsak, Yurii Marshavin.

Project administration: Taras Kytsak, Yurii Marshavin.

Resources: Oleg Marshavin.

Software: Yurii Marshavin, Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin, Vitalii Hutnitskyi.

Supervision: Taras Kytsak, Yurii Marshavin.

Validation: Taras Kytsak.

Visualization: Taras Kytsak, Yurii Marshavin, Andrii Vasylenko, Oleg Marshavin, Vitalii Hutnitskyi.

Writing – original draft: Taras Kytsak.

Writing – review & editing: Yurii Marshavin.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bidenko, S. (2022). Ihnoruvaty viinu nemozhlyvo. Yaku stratehiuu vybyraiu velyki mizhnarodni kompanii? [It is impossible to ignore the war. What strategy do large international companies choose?]. *New Voice*. (In Ukrainian)
2. Budni (2022). *Yak zminylas korporatyvna sotsialna vidpovidalnist kompanii v umovakh viiny?* [How did the corporate social responsibility of companies change during the war?]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompanii-v-umovah-viiny>
3. Chotiner, I. (2021). The Whole Foods C.E.O. John Mackey's "Conscious Capitalism". *The New Yorker*. Retrieved from <https://www.newyorker.com/news/q-and-a/whole-foods-ceo-john-mackeys-conscious-capitalism>
4. Clarkson M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
5. CSR Ukraine (n.d.). *Indeks ESG prozorosti saitiv ukrainskykh kompanii 2020 [ESG index of transparency of Ukrainian company websites 2020]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://csr-ukraine.org/research/indeks-esg-prozorosti-saitiv-ukrainski/>
6. Deloitte (n.d.). *Global Millennial and Gen Z*.
7. Dilts, E. (2019). Top U.S. CEOs say companies should put social responsibility above profit. *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-jp-morgan-business-roundtable/top-u-s-ceos-say-companies-should-put-social-responsibility-above-profit-idUSKCN1V91EK/?feedType=RSS&feedName=topNews>
8. Dtek (2022). *DTEK doluchyvsia do initsiatyvy Vsesvitnoho ekonomichnoho forumu po stvorenniu poka-*
znykiv kapitalizmu steikkholderiv [DTEK joined the initiative of the World Economic Forum to create indicators of stakeholder capitalism]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://dtek.com/media-center/news/dtek-joins-world-economic-forum-initiative-to-create-stakeholder-capitalism-indicators/>
9. Freeman, E. (2012). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
10. iPress (2020). *Etyka dialohu i dukh kapitalizmu steikkholderiv [The ethics of dialogue and the spirit of stakeholder capitalism]*. (In Ukrainian). Retrieved from https://ipress.ua/articles/etyka_dialohu_i_duh_kapitalizmu_steykholderiv_305378.html
11. Korrespondent (n.d.). *Maibutnie vzhe tut: biznes u novykh realiakh [The future is here: business in new realities]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://esg-rating.korrespondent.net/governance/index.html>
12. Levkovych, A. (2022). Ne spiznytsia na "Ukrainskyi potiah" [Don't be late for the "Ukrainian train"]. *Ekonomichna pravda - Economic truth*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/18/689232/>
13. Netymenko, K. (2022). Ne lyshe donaty na ZSU: yak biznesu stvoriuvaty tsinnist pid chas viiny [Don't Just Donate to the Armed Forces: How Businesses Create Value in Wartime]. *Ekonomichna pravda - Economic truth*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/5/694601/>
14. Shevchenko, L. (2019). The social context of doing business in the 21st century: reflection after discussion at the III Kharkiv international legal forum, 2019, September 24–28. *Economic Theory and Law*, 3(38), 79–94. (In Ukrainian). <http://10.31359/2411-5584-2019-38-3-79>
15. Shvab, K. (2019). Choho my khochemo? Try modeli maibutnoho na vybir [What do we want? Three future models to choose from]. *New voice*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://nv.ua/ukr/opinion/chego-my-hotim-tri-modeli-budushchego-na-vybor-50057107.html>
16. The Page (2023). *Stalist ukrainskoho biznesu pid chas viiny: shcho pokazav "Indeks KSV 2023" [Sustainability of Ukrainian business during the war: what the "CSR Index 2023" showed]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-viiny-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>
17. Tunberh, H. (2019). Yak vy smiiete rozpovidaty nam kazky? Povna versia skandalnoi promovy 16-richnoi Hrety Tunberh na samiti OON [How dare you tell us fairy tales? The full version of the scandalous speech of 16-year-old Greta Thunberg at the UN summit]. *New voice*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/mir-v-opasnosti-kak-vy-smeeete-rasskazyvat-skazki-50044488.html>
18. UNN (n.d.). *Vidpovidalnist pered pratsivnykamy ta partneramy: yak hlobalnym kompaniiam v Ukraini vdaietsia pidtrymuvaty svoi komandy pid chas viiny [Responsibility to employees and partners: how global companies in Ukraine manage to support their teams during war]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://unn.ua/news/vidpovidalnist-pered-pratsivnikami-ta-partnerami-yak-globalnim-kompaniiam-v-ukrayini-vdayetsya-pidtrimuvati-svoiyi-komandi-pid-chas-viiny>