

## **ТЕОРИЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН: ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА СФЕРИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**Н.С. Краснокутська, Я.С. Ришкова**

*Розглянуто сутність і понятійний апарат теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів); обґрунтовано її основні положення з урахуванням сучасних підходів до розуміння сенсу існування підприємства; узагальнено підходи до класифікації ключових стейкхолдерів і визначено зміст основних областей дослідження теорії зацікавлених сторін.*

**Ключові слова:** *стейкхолдер, теорія, підприємство, інтереси, вплив.*

## **ТЕОРИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ОБЛАСТИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Н.С. Краснокутская, Я.С. Рышкова**

*Рассмотрены сущность и понятийный аппарат теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров); обоснованы ее основные положения с учетом современных подходов к пониманию смысла существования предприятия; обобщены подходы к классификации ключевых стейкхолдеров и определено содержание основных областей исследования теории заинтересованных сторон.*

**Ключевые слова:** *стейкхолдер, теория, предприятие, интересы, влияние.*

## **STAKEHOLDER THEORY: BASIC PROVISIONS AND FIELD STUDIES**

**N. Krasnokutska, Y. Ryshkova**

*Today, the focus of the institutional theory of firm is shifted towards the stakeholder theory – an alternative to the neoclassical theory of firm that based on meeting the interests of the various participants in business activity. This direction, on the one hand, has considerable theoretical and applied significance, and on the other hand, is characterized by a certain incompleteness and inconsistencies. The paper considers the essence and the main concepts of the stakeholder theory, substantiates its key tenets according to the current approaches to understanding the enterprise's raison d'être; determines that all groups or individuals that influence on company business activities are its stakeholders whose interests should be considered by management; summarizes the approaches to the classification of the key stakeholders and determines the content of the main research areas of*

*stakeholder theory (who are stakeholders, what are their interests and what are the ways they can realize these interests).*

**Keywords:** *stakeholder, theory, firm, interests, influence.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Різноманіття поглядів на природу виникнення та існування підприємств привело до того, що існує багато концепцій і підходів до розуміння особливостей функціонування та розвитку такого роду організацій. На сьогодні у межах інституціонального напрямку теорії підприємства (фірми) в дослідженнях зарубіжних учених все більше уваги приділяється теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – своєрідній альтернативі неокласичній теорії підприємства, що акцентує увагу на задоволенні інтересів різних учасників господарської діяльності. Цей напрям теорії підприємства, з одного боку, має значну теоретичну та прикладну значущість, а з іншого – характеризується певною незавершеністю та суперечливістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток окремих аспектів управління стосунками із зацікавленими сторонами, що визначають його теоретичний і методологічний базис, внесли такі зарубіжні учені: Е. Фрімен, П. Данселмі, Р. Акофф, Дж. Барні, Р. Грант, Т. Джонс, А. Уікс, Л. Престон, Т. Дональдсон та ін. Науковцями визначено зміст і місце теорії зацікавлених сторін у системі поглядів на підприємство, сформульовано її основні поняття, досить широко висвітлено питання визначення основних стейкхолдерів і кола їх інтересів. Разом із тим, недостатня розробленість теоретичних положень цієї теорії та підходів до її практичного застосування сьогодні ще залишає простір для дискусій, що зумовило спрямованість наукової статті, її мету та завдання.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування змісту основних положень теорії зацікавлених сторін та визначення сфер її дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стейкхолдерська теорія підприємства (фірми) як самостійний напрям в економічних дослідженнях існує й активно обговорюється в літературі вже близько чверті століття, що свідчить, з одного боку, про її суттєву теоретичну та прикладну значущість, а з іншого – про незавершеність і часткову суперечливість підходу. Якщо, на думку одних дослідників, стейкхолдерська теорія є перш за все нормативними етичними підставами діяльності менеджерів-практиків, а не «теорією для теоретиків», то, на думку інших, ця теорія, за її певної інтерпретації,

може розглядатися як серйозний внесок саме в розробку теорій підприємства (фірми) і стратегічного менеджменту.

Як будь-яка наукова гіпотеза, теорія зацікавлених сторін характеризується власним понятійним апаратом, ключовим концептом якого є поняття «стейкхолдерів» або «зацікавлених сторін». Уперше термін «стейкхолдери» (*stakeholders*) почав використовуватися у працях науковців Стенфордського науково-дослідного інституту в 1963 р., проте широкого застосування набув в управлінській літературі в 1990-ті рр. Спочатку стейкхолдерами вважалися «ті групи, без підтримки яких організація припинила б своє існування» [12, с. 127].

Поява стейкхолдерської теорії фірми як повномасштабної, розгорнутої теорії пов'язана з публікацією у 1984 р. праці Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» [5]. Е. Фрімен запропонував визначення стейкхолдерів, яке широко використовується у сучасній управлінській теорії, відповідно до якого це «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» [5, с. 34]. У свою чергу, П. Данселмі надав поняттю ширшого тлумачення, визначивши стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно, або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» [3, с. 27]. З нашої точки зору, це визначення не пояснює того моменту, коли людина, яка є стейкхолдером, не піддавалася б ризику, але могла б отримувати вигоду від взаємодії з підприємством. Ця неточність була усунена у визначенні Т. Дональдсона і Л. Престона, згідно з яким стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, які вони відчують або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» [4, с. 65]. Л. Престон, надаючи пояснення своїй позиції, пізніше уточнював, що «люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавлені в її діях» [10, с. 151].

Різноманітність підходів до визначення стейкхолдерів зумовлена, на наш погляд, тим, що підприємства у своїй діяльності задовольняють різні інтереси та тим самим сприяють досягненню різних цілей. На думку І. С. Репенко, вихідним пунктом теорії є положення про те, що цілі підприємства набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників [1]. Вони також включають турботу про добробут більш широкого кола агентів: акціонерів, співробітників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому.

Обґрунтовуючи концептуальні положення теорії зацікавлених сторін, Т. Дональдсон і Л. Престон у своїй праці «Стейкхолдерська теорія фірми: поняття, обґрунтування, імплікація» (1995) визначають декілька її відмінностей від інших теорій [4, с. 66]:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати й визначати структуру і функціонування певного підприємства.

2. Теорія зацікавлених сторін розглядає підприємства як певний організаційний об'єкт, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

3. Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Не заперечуючи важливість наведених вище положень, Т. Джонс і А. Уїкс додають, що предметною сферою теорії зацікавлених сторін є не лише функціонування підприємства як організаційного об'єкта, а пояснення природи відносин між стейкхолдерами [6]. На їхню думку, така природа виявляється через процеси, які супроводжують відносини, та результати, отримувані внаслідок ресурсного обміну між стейкхолдерами.

Як відзначають Дж. Пост, Л. Престон і С. Сакс, відносини зі стейкхолдерами являють собою «найважливіший актив, яким повинні управляти менеджери, і кінцеве джерело організаційного багатства» [11]. Саме ці взаємини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін. З точки зору будь-якої сторони, підприємство постає як сукупність інтересів і стосунків інших сторін. Теорію майже не цікавить власне підприємство, хоча вона й розрізняє пов'язані з ним бізнес-процеси та їх результати. Теорія спрямовується виключно на зацікавлені сторони. При цьому цільовою, або центральною, може стати будь-яка сторона. Проте найчастіше цільовим стейкхолдером стає менеджмент, оскільки саме він найчастіше приймає рішення, а також має зв'язки зі всіма іншими групами й індивідами.

Розвиваючи положення Т. Дональдсона і Л. Престона про практичну цінність теорії зацікавлених сторін, на наш погляд, варто зазначити, що вона забезпечується через спрямованість на управлінські рішення, які трансформують теоретичний зв'язок між інтересами стейкхолдерів і ступенем їх задоволення у сферу реалізації дій і заходів.

Крім того, важливою рисою сучасного розвитку теорії зацікавлених сторін, на наш погляд, є положення про її прямиий зв'язок із формуванням соціально відповідального підприємства. Постійне врахування різноманітних інтересів стейкхолдерів, від задоволення

яких залежить майбутнє підприємства, зумовлює посилення відповідальності бізнесу перед суспільством узагалі й зацікавленими сторонами як його представниками.

З урахуванням теорії стейкхолдерів фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому перша сфера дослідження цієї теорії полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі й на чий інтерес дійсно варто зважати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велика. Отже, розглядаючи підприємство як господарську організацію та об'єднання інтересів її учасників, перша сфера дослідження теорії зацікавлених сторін має дати відповідь на питання: «Хто?».

Плюралізм цілей існування підприємств зумовлює розмаїття поглядів на виділення груп стейкхолдерів у науковій літературі. Згідно з Е. Фріменом, стейкхолдерами будь-якого підприємства є такі групи [5]:

- 1) його власники та акціонери;
- 2) покупці продукції або споживачі послуг;
- 3) постачальники різного роду ресурсів;
- 4) працівники підприємства, місцеве співтовариство;
- 5) різні широкі суспільні групи;
- 6) держава.

Відповідно до моделі підприємства Е. Фрімена, менеджмент повинен вести справи так, щоб інтереси всіх стейкхолдерів не порушувалися. Наприклад, Фрімен стверджував, що акціонери отримують набагато більші вигоди в довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників тощо) не залишатимуть без уваги. На його думку, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [5, с. 33].

У дослідженнях Дж. Ньюбоулда і Дж. Луффмана пропонується поділяти стейкхолдерів на чотири головні категорії за функціональною ознакою [9, с. 78]:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (принаймні, та їх частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей);
- 4) економічні партнери.

Відповідно до моделі А. Менделоу всі зацікавлені сторони можна класифікувати залежно від двох змінних – інтересів і влади таким чином [7, с. 246]:

1) влада стейкхолдерів визначається їх здатністю впливати на підприємство;

2) інтерес стейкхолдерів визначається їх бажанням впливати на підприємство.

Ураховуючи ці дві змінні, схема стейкхолдера може бути подана таким чином:

$$\text{Вплив стейкхолдера} = f(\text{Влада}; \text{Інтерес}).$$

На підтримку такої позиції Е. Фрімен, Л. Престон і Т. Дональдсон, працюючи над формуванням теорії зацікавлених сторін, звертають увагу на досить значну кількість стейкхолдерів залежно від поєднання влади та інтересів [4; 5]. Відповідно до результатів їх досліджень серед найбільш впливових груп зацікавлених сторін доцільно виділяти акціонерів, інвесторів, постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Саме ці зацікавлені сторони розглядаються також як активні учасники процесу цілеутворення на сучасних підприємствах. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Наприклад, конкуренти іноді можуть бути дуже потрібними підприємству, особливо тоді, коли є загроза з боку антимонопольного комітету. Спілки захисту прав споживачів або групи активістів, об'єднані ідеєю боротьби за чистоту довкілля, іноді також можуть суттєво впливати на досягнення цілей підприємства.

Інший підхід до визначення ключових груп стейкхолдерів розглянуто в праці Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вудса [8]. Автори довели, що кожного стейкхолдера можна охарактеризувати за трьома властивостями: владою, легітимністю та терміновістю вимог:

$$\text{Вплив стейкхолдера} = f(\text{Влада}; \text{Легітимність}; \text{Терміновість вимог}).$$

Кожна із зазначених властивостей не є стійкою, відповідно зацікавлені сторони можуть їх набувати або втрачати протягом часу, а значущість стейкхолдерів визначається поєднанням декількох властивостей. Солодухін К.С. зазначає, що комбінування цих властивостей дозволяє виділяти сім класів зацікавлених сторін, три з яких мають тільки одну властивість (латентні стейкхолдери), інші три класи – дві (очікуючі стейкхолдери) і один – усі три властивості

одночасно (ключові або «категоричні» стейкхолдери) [2]. Найбільш масовою є, звичайно, група латентних стейкхолдерів, які можуть бути бездіяльними, але наділеними владою, контролюючими (завдяки своїй легітимності) або вимоговими (через терміновість зв'язків із підприємством).

Друга сфера дослідження визначається необхідністю виявлення інтересів стейкхолдерів. При цьому необхідно не тільки виділити релевантні групи зацікавлених сторін, але й оцінити їхню порівняльну важливість з погляду підприємства та його стратегії. Така оцінка дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу, й відповідно, якість реалізованої стратегії підприємства. Саме тому наступним колом проблемних питань, на які має дати відповідь теорія зацікавлених сторін, є питання: «Що?», «Які саме інтереси можуть бути задоволені в процесі об'єднання зусиль стейкхолдерів підприємства?».

Третя сфера дослідження полягає в знаходженні відповіді на питання: «Як стейкхолдери досягають реалізації своїх інтересів?». Тут вивчаються шляхи спричинення впливів, спрямованих на максимальне задоволення інтересів стейкхолдерів. Можливість реалізації тієї або іншої стратегії безпосередньо пов'язана з характером ресурсних відносин. При цьому стратегії можуть бути як нападаючі, так і захисні. Вони можуть бути розраховані на реалізацію в короткостроковому або довгостроковому часовому інтервалі; можуть бути орієнтовані на єдиного стейкхолдера або на їх розмаїття.

**Висновки.** Таким чином, вивчення основних положень і сфер дослідження теорії зацікавлених сторін дозволило визначити, що всі групи або особи, які мають вплив на діяльність підприємства, є його зацікавленими сторонами, інтереси яких керівництво мусить ураховувати у своїй діяльності. Тільки порівнюючи потенційні інтереси стейкхолдерів із реальними результатами діяльності підприємства, можна визначити слабкі місця в управлінні відносинами з контрагентами та забезпечити гармонійний розвиток підприємства.

### Список джерел інформації / References

1. Репенко И.С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения / И. С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики. – 2012. – № 3. – С. 179–180.

Repenko, I.S. (2012), “Steykholder theory of firm: contents, research areas and application way”, *Business Education as a Tool of Sustainable Economic Development* [“Steykholderskaja teorija firmy: sodержanie, oblasti issledovanija i puti primenenija”], *Biznes-obrazovanie kak instrument ustojchivogo razvitija jekonomiki*, No. 3, pp. 179-180.

2.Солодухин К.С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152-156.

Soloduhin, K. S. (2007), “Application problems of stakeholder theory in strategic management of organization”, *Problems of modern economics* [“Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией”], No. 4 (24), pp. 152-156.

3.D`Anselmi, P. (2011), “Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility”, *Free Press*, New York, NY, p. 27.

4.Donaldson, T. and Preston, L. (1997), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, No. 1, p. 65.

5.Freeman, E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

6.Jones, T. and Wicks, T. (1999), “Convergent Stakeholder Theory”, *Academy of Management Review*, No. 4, pp. 887-910.

7.Mendelow, A.L. (2008), “Information Systems Planning: Incentives for Effective Action”, *Graduate School of Management, Kent State University, USA*, p. 245-254.

8.Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood, D.J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

9.Newbould, G. and Luffman, G. (1989), *Successful Business Politics*, Gower, London, p. 78.

10. Preston, L. (2004), “Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom”, *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 11, No. 3, p. 151.

11. Post, J. E., Preston, L. and Sachs, S. (2002), “Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth”, *Stanford University Press*, California, p. 320.

12. Walker, S. (2001), “Stakeholder Power: a Winning Strategy for Building Stakeholder Commitment and Driving Corporate Growth”, *Mass, Cambridge*, p. 127.

**Краснокутська Наталія Станіславівна**, д-р екон. наук, проф., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61045. Тел.: 349-45-58; e-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com.

**Краснокутская Наталья Станиславовна**, д-р екон. наук, проф., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61045. Тел.: 349-45-58; e-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com.

**Krasnokutska Natalia**, Doctor of Economics, Professor, Economics of Food Technology and Trade Enterprises Department, Kharkiv State University of Food



Technology and Trade; Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61045. Tel.: 349-45-58; e-mail: krasnokutskaya.natalia@gmail.com.

**Ришкова Яна Сергіївна**, магістрант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Тел.: 093 -853-89-68; e-mail: yana-ryshkova@yandex.ru.

**Рышкова Яна Сергеевна**, магістрант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Тел.: 093 -853-89-68; e-mail: yana-ryshkova@yandex.ru.

**Ryshkova Yana**, master of Economics of Food Technology and Trade Enterprises Department, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Tel.: 093-853-89-68; e-mail: yana-ryshkova@yandex.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.  
Отримано 15.03.2014. ХДУХТ, Харків.*