



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

Лекція 13. **ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОГО ТА ЕКОЛОГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ: СОЦІАЛЬНИЙ ТА БІЗНЕС ДИСКУРСИ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА БІЗНЕС ТЕОРІЇ ІНТЕГРОВАНОГО БІЗНЕСУ**

1. ДИСКУРСИ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
2. ТЕОРІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ
3. ОРІЄНТАЦІЯ НА СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ЇЇ ВИМІРЮВАННЯ
4. ТЕОРІЯ ЛЕГІТИМНОСТІ І СОЦІАЛЬНОГО КОНТРАКТУ
5. ТЕОРІЯ СИГНАЛІЗУВАННЯ

1. ДИСКУРСИ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Як підкреслюють (Giovannoni & Fabietti, 2013; Kidd, 1992), концепція сталого розвитку не нова, вона має досить довгу історію і розвивалася з часом. Важливо, що на цю еволюцію вплинули різні «інтелектуальні та політичні напрямки думки, які сформували концепції сталості» (Kidd 1992, р. 3).

Огляд цих досліджень дозволяє визначити три основні дискурси, які сформували та характеризували дебати щодо сталості, що розвиваються. Ми позначаємо їх як «екологічні», «соціальні» та «бізнес» дискурси.

ЕКОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС. Один із основних дискурсів щодо концепції сталого розвитку трактує цю концепцію до відносин **між людьми та природою** (ми називаємо цей дискурс «екологічним дискурсом»). Хоча багатовимірність сталості ніколи не нехтувалася, протягом останніх 30 років її часто розділяли як екологічну проблему. Зокрема, протягом 1970-х років термін сталість став широко використовуватися стосовно екологічних проблем. Як показав (Kidd, 1992), протягом цього періоду було опубліковано ряд книг, що розглядають питання сталого розвитку з точки зору навколишнього середовища. У цьому контексті зростання занепокоєння глобальними екологічними проблемами та скептицизм щодо можливості значного зниження промислового забруднення підштовхнули Організацію Об'єднаних Націй (ООН) до вирішення цих проблем як «бар'єру для розвитку» (Kidd 1992, р. 16).

Одним із ключових кроків у цьому напрямку стала Конференція ООН з питань довкілля людини (UN Conference on Human Environment), яка відбулася в Стокгольмі в 1972 році. Конференція привела до розробки 26 принципів, більшість з яких стосувалися екологічних проблем; зокрема, спираючись на концепцію «пропускнуї спроможності», третій принцип стверджував, що «здатність Землі виробляти життєво важливі відновлювані ресурси повинна підтримуватися і, де це можливо, відновлюватися або покращуватися» (UN 1972, с. 4). Стокгольмська конференція послужила інструментом для створення Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP), а також для створення низки національних агенцій з



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

охорони навколишнього середовища. У рамках UNEP термін сталість з'явився вперше в контексті ООН (Кідд 1992). З моменту свого заснування, у 1972 році, однією з найважливіших цілей UNEP було сприяння співробітництву та міцне лідерство у турботі про навколишнє середовище. У цьому контексті UNEP також підкреслила важливість *екологічного розвитку eco-development* (Sachs 1984), що визначається як опанування відновлюваними ресурсами і одночасний моніторинг виснаження невідновлюваних джерел енергії. UNEP знайшла концепцію сталого видобутку (врожаю) *sustainable yield* у своєму визначенні екологічного розвитку. Отже, з 1970-х до 1990-х років сталість була в першу чергу пов'язана з екологічними проблемами. Паралельно, як ми побачимо в наступних розділах, виникав і соціальний дискурс

СОЦІАЛЬНИЙ ДИСКУРС. У той час як екологічний дискурс розвивався в рамках дискусії про сталий розвиток, соціальні аспекти не залишалися поза увагою. Наприклад, визначення сталого розвитку WCED (WCED 1987) зосереджується на узгодженні потреб нинішнього та майбутніх поколінь. Увага, що приділяється справедливості між поколіннями за визначенням WCED, підкреслює соціальні аспекти, і, зокрема, ключові детермінанти соціальної справедливості, такі як соціальна справедливість, справедливість розподілу та рівність умов.

Окрім цієї дискусії, розвивався також соціальний дискурс щодо корпорацій і особливо цей розвиток асоціюється з поняттям соціальної відповідальності.

2

Уже в 1953 році Говард Боуен визначив соціальну відповідальність бізнесмена як «обов'язки бізнесменів проводити таку політику, приймати ці рішення або слідувати тим напрямкам дій, які є бажаними з точки зору цілей та цінностей нашого суспільства» (с. 6).

У 1960 р. почали з'являтися визначення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Протягом 1980-х і 1990-х років були розроблені альтернативні більш деталізовані підходи до КСВ, такі як теорія зацікавлених сторін, корпоративне громадянство та бізнес-етика.

З боку ООН, після Кіотської конференції зі зміни клімату 1997 року ключовою віхою для вирішення соціальних проблем стали **Millennium Development Goals (MDGs) established Цілі розвитку тисячоліття (ЦРТ)**, встановлені у 2000 році на період 2000–2015 років. Цілі розвитку тисячоліття були зосереджені на наборі прав і потреб, що охоплюють такі теми, як бідність, здоров'я та дискримінація. Згодом *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* Всесвітній саміт зі сталого розвитку у Йоганнесбурзі 2002 року продемонстрував значний **зсув у сприйнятті сталого розвитку - від екологічних проблем до соціальних та економічних.**

Важливо відзначити, що 20-річні заходи після саміту Землі 1992 року відбулися в Ріо-де-Жанейро в 2012 році в рамках Конференції Організації Об'єднаних Націй зі сталого розвитку *the United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD)*. Конференція також відома як Ріо+20 і була спрямована на забезпечення відновленої політичної прихильності до сталого розвитку, оцінку прогресу та прогалин у виконанні попередніх зобов'язань, а також вирішення нових і виникаючих викликів. У рамках Ріо+20 ООН погодилася з необхідністю досягнення Цілей Сталого Розвитку **Sustainable Development Goals (SDGs)**, наголосивши на важливості як соціальних, так і екологічних



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

проблем, а також необхідності більш всебічного визначення ролі бізнесу для сталого розвитку.

БІЗНЕС ДИСКУРС. Третій основний дискурс, який виник у дискусіях про сталість, стосується відносин між сучасними корпораціями та як соціальних, так і екологічних питань (ми будемо називати цей дискурс «бізнес-дискурсом»). Як стверджує Грей (Gray, 2010), «Капіталізм та його деструктивні тенденції проявляються через його найбільше творіння — корпорацію». Враховуючи виснаження природних ресурсів, яке спричиняється їхньою діяльністю, **корпорації повинні рухатися до стану, в якому вони використовують лише ресурси, які споживаються зі швидкістю, нижчою за природне відтворення, або зі швидкістю, нижчою за розвиток заміників.**

Більше того, з точки зору бізнесу, сталістю також називається здатність корпорації проіснувати в часі як з точки зору прибутковості, продуктивності та фінансових показників, так і з точки зору управління екологічними та соціальними активами, які складають її капітал. Якщо коротко, то сталість бізнесу — це його здатність залишатися в бізнесі. Dyllick and Hockerts (2002) визначають сталість бізнесу як *«задоволення потреб прямих і непрямих стейкхолдерів фірми [...] без шкоди для її здатності задовольняти потреби також майбутніх стейкхолдерів»* (Dyllick & Hockerts, 2002, p. 131). У цьому відношенні бізнес-дискурс щодо сталого розвитку також виявив притаманний парадокс між корпораціями та сталістю (Gray 2010). З одного боку, враховуючи потужність корпорацій і їх здатність контролювати суспільство та продукувати значні інновації, уряди все більше розглядають їх як неминучий засіб, за допомогою якого може бути реалізована соціальна та екологічна сталість. З іншого боку, вони перебувають в центрі уваги з приводу погіршення стану природних ресурсів і створення соціальної нерівності. Цей (очевидний) парадокс вимагає подальшого розуміння відносин між соціальними, екологічними та бізнес-дискурсами.

Спираючись на ініціативи та документи, згадані вище, а також на аналіз основних дискурсів, які послужили основою для дебатів щодо сталого розвитку, далі ми звернемося до концепції **ІНТЕГРОВАНОЇ СТАЛОСТІ НА РІВНІ КОМПАНІЇ** (Giovannoni & Fabietti, 2013). Цей підхід до сталого розвитку вимагає, щоб організації одночасно розглядали всі основні виміри сталого розвитку. Простіше кажучи, ці виміри включають: **фінансовий вимір**, з точки зору забезпечення довгострокової економічної та фінансової ефективності; **соціальний вимір**, створюючи цінність для суспільства; **екологічний вимір** через відповідальне управління та відновлення природних ресурсів. Інтегрована сталість передбачає ефективне управління невідповідністю та конфліктами між цими різними вимірами.

Фінансовий VS Соціальний виміри.

Соціальна ефективність вимагає свободи та гнучкості від фінансових обмежень та бізнес-логіки, щоб знайти рішення соціальних проблем. У той час як прагнення до соціальної ефективності має бути спрямоване на створення цінності в першу чергу для суспільства в цілому, а не для окремої компанії, рух у пошуку гідних фінансових результатів працює у протилежному напрямку. Напруга між соціальними та фінансовими показниками також пов'язана з різним інституційним тиском та стейкхолдерами, які об'єднуються всередині корпорацій, у яких клієнти, працівники, постачальники, бенефіціари, партнери та інвестори



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

вирішують численні соціальні чи фінансові потреби. Ця напруга посилюється під час процесів розширення, коли соціальну ефективність потрібно враховувати, беручи до уваги фінансові потреби більшої кількості стейкхолдерів.

Екологічний vs Фінансовий виміри

Ефективне управління навколишнім середовищем може призвести до підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і покращення ринкової репутації з перевагами для фінансових результатів. Одночасно пошук екологічних результатів може означати високі витрати на дотримання вимог, величезні інвестиції для реконструкції спожитих ресурсів і може обмежити можливості для зростання та конкурентоспроможності на шкоду фінансовим результатам. Крім того, у значних масштабах фінансові та комерційні потреби можуть означати використання технологій для збільшення споживання ресурсів на шкоду екологічним показникам.

Соціальний vs. Екологічний виміри

Соціальний та екологічний виміри сталості також можуть мати ознаки напруженості. Наприклад, нове рішення для більш ефективного управління екологічними ресурсами може суперечити суспільним потребам. Навпаки, нові рішення соціальних проблем можуть суперечити потребі збереження природних ресурсів. У цьому контексті Грей (2010) припускає існування **'sustainability continuum' between strong and weak sustainability** «континууму сталості» між сильною та слабкою сталістю. Зручною шкалою для цього є континуум сталості «слабкий-сильний». Dresner з характерною чіткістю пропонує просту дихотомію між двома кінцями спектру. «Слабка сталість дозволяє капіталу, створеному людиною, замінити природний капітал. Сильна сталість - ні». (Dresner, 2002, р. 77).

З одного боку, слабка сталість спирається на ідею, що створені людиною ресурси можуть компенсувати споживання природних ресурсів. На іншому кінці континууму дуже сильна сталість свідчить про те, що людське життя несумісне зі сталістю. У рамках цього континууму організації, ймовірно, відіграють певну роль у внеску в слабку сталість, оскільки вони шукають рішення для компенсації споживання природних ресурсів.

Зазначені взаємозв'язки - це далеко не парадокси, які потрібно вирішити між соціальним, фінансовим та екологічним вимірами, а **напруженість, яку необхідно адекватно керувати під час впровадження інтегрованої сталості**. Управління цією напруженістю не обов'язково означає досягнення стабільної пропорції між усіма вимірами, а скоріше вирішення всіх (фінансових, екологічних та соціальних) вимірів одночасно та за допомогою комплексного підходу. При цьому управління напруженістю стає вирішальним для уникнення дрейфу на користь одного виміру на шкоду іншим і для повної реалізації потенціалу всіх вимірів одночасно. У впровадженні інтегрованої сталості в організаціях ключову роль повинні відігравати системи управління, бізнес-моделі, а також системи управління, вимірювання та звітності. Усі ці системи мають бути належним чином розроблені та застосовані в організаціях відповідно до інтегрованого підходу (Giovannoni & Fabietti, 2013; Gray, 2010).



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

2. ТЕОРІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Теорія стейкхолдерів (інша назва Теорія зацікавлених сторін) ключова бізнес теорія для інтегрованого бізнесу, яка пояснює все більше залучення компаній до вирішення соціальних та екологічних проблем і їхню мотивацію у цьому.

Основна ідея теорії стейкхолдерів полягає в тому, що компанії мають створювати цінність для всіх їхніх стейкхолдерів – тих, хто може вплинути на досягнення мети організації (широке визначення), або ті, без підтримки яких організація не існувала б (вузьке визначення) (Dmytriiev et al., 2021). Склад стейкхолдерів може відрізнятися залежно від галузі та бізнес-моделі компанії, але найбільш типове представництво зацікавлених сторін включає клієнтів, співробітників, фінансистів (наприклад, акціонерів, власників облігацій і банків), постачальників і громади. Теорія стейкхолдерів стверджує, що бізнес можна розуміти як сукупність відносин між стейкхолдерами. Таким чином, керівники, які керують бізнесом, повинні звертати пильну увагу на те, як відбувається взаємодія із стейкхолдерами, і намагатися уникнути компромісів між зацікавленими сторонами (Pasko, Chen, et al., 2021). Інтереси акціонерів не повинні бути пріоритетними над інтересами інших зацікавлених сторін. Отже, в теорії стейкхолдерів одним із основних завдань менеджерів є створення взаємної вигоди для різних зацікавлених сторін замість зосередження на компромісах між задоволенням інтересів різних стейкхолдерів.

Останнє потенційно можна вирішити за допомогою інноваційного мислення. Однак інші аспекти теорії зацікавлених сторін ставлять під сумнів можливість створення взаємної вигоди для всіх зацікавлених сторін, підкреслюючи необхідність вибору або навіть визначення пріоритету конкретних зацікавлених сторін.

Другим основним принципом теорії зацікавлених сторін є інтеграційна теза. Інтеграційна теза постулює, що «більшість бізнес-рішень або заяв про бізнес мають певний етичний зміст або неявний етичний погляд», і що «більшість етичних рішень чи заяв про етику мають певний бізнес-контент або неявний погляд на бізнес» (Freeman et al., 2010 р., с. 7). Таким чином, теорія зацікавлених сторін відкидає ідею, відому як помилка поділу *separation fallacy*, іншими словами, що бізнес-рішення не мають етичного змісту (Harris and Freeman, 2008). Насправді більшість людей визнають взаємозалежність економічних та етичних аспектів, приймаючи «відповідальність за наслідки своїх дій для інших» (Freeman et al., 2010,

По-третє, теоретики теорії стейкхолдерів стверджують, що відносини із зацікавленими сторонами мають базуватися на принципах справедливості та взаємності і що відповідальність за підтримання здорових відносин із зацікавленими сторонами є двосторонньою, що означає, що не лише підприємства та їхні менеджери відповідають за створення цінності для зацікавлених сторін, але зацікавлені сторони компанії також несуть відповідальність за міцні відносини (Goodstein and Wicks, 2007).

Приклад Starbucks.

<http://panmore.com/starbucks-coffee-stakeholders-csr-analysis>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>



<https://www.starbucks.com/>

«Старбакс» — найбільша міжнародна мережа кафе швидкого обслуговування американської фірми Starbucks Corporation зі штаб-квартирою у Сіетлі у штаті Вашингтон. Історія компанії почалася в 1971 році. Тоді вона займалася обсмажуванням і роздрібним продавцем цільних зерен і меленої кави, чаю та спецій з єдиним магазином на ринку Pike Place в Світлі. На сьогодні кав'ярні розташовані у 84 країнах світу, а їх загальна кількість станом на сьогодні становить 30000 закладів.

Starbucks продовжує вдосконалювати свою практику корпоративної соціальної відповідальності, щоб вирішувати проблеми різних груп зацікавлених сторін. Нижче наведено основні зацікавлені сторони в бізнесі Starbucks Coffee:

- Співробітники (бариста, партнери)
- Клієнти
- Постачальники (постачальники, кавові фермери)
- Навколишнє середовище
- інвестори
- уряди

ТАБЛИЦЯ 1. Застосування теорії стейкхолдерів на прикладі Starbucks

Зацікавлені сторони	Опис
Співробітники	Starbucks надає пріоритет співробітникам у своїх зусиллях щодо корпоративної соціальної відповідальності. Як зацікавлені сторони, працівники, як правило, вимагають кращих умов праці, безпеки роботи та вищої заробітної плати. Організаційна культура Starbucks акцентує увагу на ставленні до співробітників насамперед. Працівникам виплачується заробітна плата, що перевищує встановлену законом мінімальну заробітну плату. З 2014 року Starbucks підвищила ефективність КСВ для цієї групи зацікавлених сторін, надаючи стипендії співробітникам на основі партнерства з Університетом штату Арізона. У цьому партнерстві Starbucks оплачує 56% плати за навчання співробітників в університеті. Проте результати діяльності компанії у зверненні до співробітників як до зацікавлених сторін можна покращити. У деяких країнах, як-от Нова Зеландія, Starbucks дає дуже низьку заробітну плату неповнолітнім працівникам (ставки для молоді). Ці показники молоді часто піддаються критиці. Фірма може покращити свою корпоративну соціальну відповідальність, вирішуючи цю проблему в цій групі зацікавлених сторін.
Клієнти	Starbucks вважає клієнтів однією з головних зацікавлених сторін. Інтересами цієї групи зацікавлених сторін є високоякісні послуги та продукти, такі як кави та супутні напої. Будучи найпопулярнішою у світі мережею спеціалізованих кав'ярень, Starbucks ефективно відповідає цьому інтересу. Компанія також включає клієнтів як



<https://bit.ly/3Bbvquw>

	основних зацікавлених сторін, поширюючи культуру Starbucks на клієнтів своїх кафе. Наприклад, теплі та дружні стосунки підкреслюються всередині компанії та у тому, як бариста взаємодіють з клієнтами. Таким чином, зусилля Starbucks Coffee у сфері корпоративної соціальної відповідальності відповідають інтересам цієї групи зацікавлених сторін.
Постачальники	Постачальники Starbucks складаються з оптових постачальників і виробників кави. Основним інтересом цієї групи зацікавлених сторін є компенсація та зростаючий попит з боку Starbucks. Фермери прагнуть збільшити врожайність кави, щоб отримати більше доходів. Starbucks відповідає інтересам цих зацікавлених сторін через низку програм корпоративної соціальної відповідальності. Наприклад, програма фірми щодо різноманітності постачальників гарантує, що більше постачальників з усього світу буде включено в ланцюг поставок. Крім того, програма Starbucks Coffee and Farmer Equity (CAFE) вимагає прозорості серед оптових постачальників, щоб забезпечити належну оплату фермерам кави. Таким чином, зусилля Starbucks у сфері корпоративної соціальної відповідальності комплексно відповідають інтересам цієї групи зацікавлених сторін.
Навколишнє середовище	Starbucks має програми корпоративної соціальної відповідальності за екологічно безпечний бізнес. Програма компанії CAFE привела до підвищення біорізноманіття та якості тині на сертифікованих кавових фермах. Наразі 90% поставок Starbucks припадає на ферми, сертифіковані CAFE. Ця значуща цифра показує, що Starbucks ефективний у розв'язанні своєї корпоративної соціальної відповідальності перед цією групою зацікавлених сторін, хоча є простір для вдосконалення.
Інвестори	Як і в будь-якому бізнесі, Starbucks має звертатися до інвесторів як до зацікавлених сторін. Інвестори зацікавлені у високих фінансових показниках компанії. Глобальна експансія Starbucks і подальше домінування в індустрії кав'ярень свідчить про високі фінансові результати. Незважаючи на значний спад у 2007 році, Starbucks відновився і знову на шляху зростання. Таким чином, фірма задовольняє інтереси цієї групи зацікавлених сторін.
Уряди	Starbucks має відповідати інтересам багатьох урядів як зацікавлених сторін, враховуючи глобальну присутність компанії. Загалом, Starbucks дотримується правил і норм. Однак компанію критикують за ухилення від сплати податків у Європі. Starbucks використовує мережу представництв у різних європейських країнах, щоб скористатися податковими перевагами. Наразі велика частина цієї системи залишається, коли Starbucks сплачує несподівано низькі податки у Великобританії. Таким чином, комплексні зусилля компанії з корпоративної соціальної відповідальності можна покращити, щоб задовольнити цю групу зацікавлених сторін.



<https://bit.ly/3Bbvquw>

3. ОРІЄНТАЦІЯ НА СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ЇЇ ВИМІРЮВАННЯ

(Duesing & White, 2013)

Stakeholders orientation is defined as ‘the aim to benefit all parties that are affected by the future success or failure of an organization.’ <https://bit.ly/3M5Lumd>

Грінлі та Фоксал (1997) визначили орієнтацію на стейкхолдерів (SO) як стратегічну увагу, яку організація спрямовує на різноманітні інтереси груп зацікавлених сторін, таких як клієнти, акціонери та співробітники (Greenley & Foxall 1997). Однак термін SO широко використовується в літературі з етики та КСВ по-різному. Як вказувалося раніше, Laplume et al. (2008) виявили, що більше половини «досліджень зацікавлених сторін» були в сферах етики та КСВ (Laplume et al., 2008). Більшість із цих досліджень використовували показники, засновані на результатах/результатах, отримані з бази даних KLD або звітів КСВ. Хоча це важливі дослідження, вони чітко не вказують, як керівництво орієнтоване на зацікавлені сторони фірми. Ці заходи також вказують на те, що сталося або відбулося, а не про наміри керівництва щодо зацікавлених сторін.

За останні роки дослідники визначили чотири основні групи зацікавлених сторін, які мають відношення до більшості корпорацій:

- 1) Клієнти;
- 2) Конкуренти;
- 3) Співробітники;
- 4) Акціонери.

Ці групи є чотирма основними компонентами, використаними для розробки шкали орієнтації на зацікавлених сторін у більшості досліджень. Орієнтацію на зацікавлених сторін можна припустити як багатовимірну конструкцію, що складається з чотирьох компонентів орієнтації: орієнтація на клієнта, конкурентна орієнтація, орієнтація на акціонерів та орієнтація на співробітників (рис. 1). Кожен компонент обговорюється нижче, а потім представлена методологія, використана для перевірки шкали, разом із результатами. Дана концепція розроблена (Yau et al., 2007) і широко використовується відтоді.

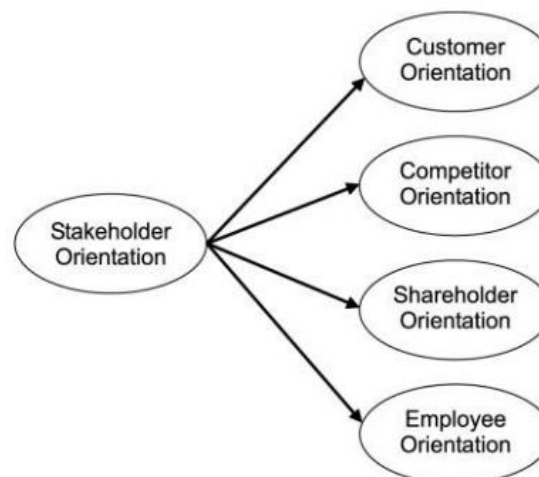


Рис. 1. Концепція орієнтації на стейкхолдерів (Yau et al., 2007, p. 1309)



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

Орієнтація на клієнта. Орієнтація на клієнта – це орієнтація фірми на інтереси клієнта. Ця орієнтація широко обговорювалася в маркетинговій літературі. На початку 1960-х років Левітт (1964), а потім Котлер і Леві (1969), виступали за зосередження уваги на клієнтах і ставлення інтересів клієнтів на перше місце, що призвело до формування концепції маркетингу. Розробка шкали ринкової орієнтації Нарвером і Слейтером (1990) продовжувала підтверджувати важливість клієнтів. Відповідно до них, компонент орієнтації на клієнта ринкової орієнтації визначається як дії, спрямовані на розуміння цільових покупців, щоб створити для них вищу цінність. Щоб досягти цього фірмам рекомендується зрозуміти потреби клієнтів, проводячи аналіз клієнтів і реагувати на отриману інформацію про потреби та переваги клієнтів. Для компанії важливо вміти прогнозувати, розуміти і, можливо, контролювати потреби та смаки клієнтів. Орієнтована на клієнта компанія прагне інвестувати значну частину своїх ресурсів для досягнення цих цілей. Це прищепило б своїм працівникам позитивне ставлення до створення цінності для споживачів і навчило б співробітників бути здатними надавати високу цінність для клієнтів і, як наслідок, призведе до ефективності бізнесу.

Орієнтація на конкурента. Подібно до орієнтації на клієнта, орієнтація на конкурента спочатку є складовою ринкової орієнтації. Воно визначається як розуміння сильних, слабких сторін, можливостей і стратегій конкурентів, а також реагування на дії конкурентів. Конкуренти - це зацікавлені сторони, які здійснюють конкурентні загрози (Freeman, 1984). Проблема з орієнтацією на клієнта полягає в тому, що надмірна залежність від неї часто може призвести до незавершеності бізнес-стратегій, через що фірма стає занадто реагує на стратегії конкурентів. Таким чином, вчені закликають компанії приділяти пильну увагу інтересам своїх конкурентів, щоб вчасно нейтралізувати їх бізнес-стратегії. Таким чином, підкреслюється необхідність проактивного порівняння ефективності конкурентів. Компанія повинна працювати краще, ніж її конкуренти, щоб не втратити клієнтів у своїх конкурентів. Щоб досягти цього, компанія повинна мати можливість передбачати, контролювати, розуміти та протидіяти діяльності своїх конкурентів. При цьому компанія також повинна дотримуватися правил чесної конкуренції та поважати законні права конкурентів. З іншого боку, незбалансована зосередженість на конкурентах може призвести до небажаних наслідків. Водночас, виняткова увага до конкурентів може призвести до нехтування вимогами або потребами клієнтів і в кінцевому підсумку призвести до зниження ефективності бізнесу.

Орієнтація на акціонерів. Ця орієнтація стосується як власного капіталу, так і ставок ризику акціонерів. З точки зору володіння у частці капіталу, акціонери є власниками фірми. У неокласичних економічних теоріях власники є єдиними законними зацікавленими сторонами компанії. Як вказуються, вони мають законні відносини з фірмою і можуть вирішити стежити за результатами діяльності фірм, щоб захистити свої інтереси або вигоди. З точки зору частки ризику, акціонери - це інвестори, які шукають короткострокові або довгострокові прибутки. Це причина, чому акціонери висловлюють свої занепокоєння, висловлюючи їх на зборах акціонерів та/або просто продаючи свою частку. Зокрема, акціонери публічних компаній, якщо вони не задоволені результатами діяльності фірми, можуть вирішити продати свої акції на фондовому ринку. Їхня поведінка, яка може спричинити значне зниження ціни акцій фірми, зашкодить репутації та безперервності фірми. Таким чином, орієнтація на акціонерів показує, наскільки керівна ланка фірми готова



<https://bit.ly/3Bbvquw>

піклуватися про інтереси акціонерів. Якщо команда менеджменту віддана інтересам своїх акціонерів, вона докладе всіх зусиль, щоб максимізувати багатство своїх акціонерів, отримуючи прибуток і розділяючи якомога більшу частину цього прибутку з акціонерами.

Орієнтація на співробітників. Орієнтація на співробітників означає намір компанії відповідати інтересам своїх співробітників і задовольняти їх потреби в працевлаштуванні. Орієнтована на співробітників компанія готова виділяти ресурси для сприяння різним формам добробуту працівників, таким як безпека роботи та задоволення від роботи. Зображаючи карту зацікавлених сторін, Фріман (1984) розглядає працівників як основну групу зацікавлених сторін у великих організаціях, тоді як далі класифікують працівників як зацікавлених сторін, які не є споживачами. Згідно з результатами досліджень з управління людськими ресурсами, задоволені працівники мають вищу моральність і мотивацію до роботи; вони працюватимуть наполегливіше, ефективніше та результативніше і забезпечать більш високий рівень організаційної ефективності. Працівники є фактором, що сприяє успіху фірм. Це причина, чому успішні фірми дуже цінують інтереси співробітників, на додаток до інтересів клієнтів та акціонерів. Співробітники передової лінії, які надають послуги клієнтам, якщо будуть задоволені своєю роботою, краще обслуговуватимуть своїх клієнтів, що призведе до вищого рівня задоволеності клієнтів і, отже, кращих продажів. Враховуючи наведену вище літературу, модель діяльності компанії, заснована на пропонується орієнтація на зацікавлені сторони (рис. 1). Загальний принцип моделі полягає в тому, що орієнтація на зацікавлені сторони позитивно впливає на результативність компанії.

Найпопулярнішою шкалою для вимірювання орієнтації на зацікавлені сторони є шкала розроблена (Yau et al., 2007). Шкала складається з 18 пунктів, які охоплюють орієнтацію на чотири групи зацікавлених сторін, включаючи клієнтів (5 позицій), конкурентів (4 позиції), співробітників (4 позиції) та акціонерів (5 позицій). Ці пункти були оцінені за п'ятибальною шкалою Лайкерта, яка коливалася від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден).

Таблиця 2. Шкала вимірювання орієнтації на стейкхолдерів (Yau et al., 2007, p. 1314)

Напрямок орієнтації	Показник
Орієнтація на клієнта: <i>Альфа</i> <i>Кронбаха</i> = <i>0,762</i>	1. Конкурентні стратегії засновані на розумінні потреб клієнтів. 2. Систематично та часто оцінюється задоволеність клієнтів. 3. Наша прихильність до обслуговування потреб клієнтів ретельно контролюється. 4. Пильна увага приділяється післяпродажному ремонту 5. Наші цілі та стратегії керуються створенням задоволеності клієнтів.
Орієнтація на конкурентів: <i>Альфа</i> <i>Кронбаха</i> = <i>0,668</i>	6. Продавці діляться інформацією про конкурентів. 7. Вище керівництво регулярно обговорює сильні та слабкі сторони конкурентів. 8. Ми досягаємо швидкої належної реакції на конкурентні дії. 9. Споживачі націлені на нас, коли у нас є можливість отримати конкурентну перевагу.
Орієнтація на акціонерів: <i>Альфа</i>	10. Наші цілі обумовлені створенням багатства для акціонерів. 11. Вищі керівники мають регулярні зустрічі з акціонерами. 12. Ми регулярно порівнюємо вартість наших акцій з цінністю наших конкурентів.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

<https://bit.ly/3Bbvquw>

скорочення чи переорієнтацію фірми. Ця тенденція змінилася на початку 2000-х років. (Shin et al., 2021).

В США поширена навіть практика *Non-Shareholder Constituency Statutes* (статут підзвітності зацікавленим сторонам іншим, ніж акціонери), яка застосовується у більш, ніж половині штатів Америки, які дозволяють CEO і раді директорів враховувати інтереси зацікавлених сторін, які не є акціонерами, при прийнятті рішень.

І ця практика також працює у напрямку зменшення неналежного управління фінансовими потоками, так, Ні, 2020 стверджує, що «встановлено, що більша орієнтація на зацікавлених сторін завдяки прийняттю статутів неакціонерів (*non-shareholder constituency statutes*), які дозволяють директорам враховувати інтереси зацікавлених сторін, які не є акціонерами, при прийнятті рішень, значно зменшує дискреційні нарахування. Основний ефект більш виражений для фірм із більшою напругою між акціонерами та зацікавленими сторонами та з більшими витратами на отримання інформації для ради директорів. Подальший аналіз показує, що орієнтація на зацікавлені сторони збільшує цінність і релевантність прибутків і певною мірою обмежує управління реальними прибутками. Загалом, мої висновки показують, що покращення якості фінансової звітності може бути специфічним каналом, за допомогою якого орієнтація на зацікавлені сторони підвищує вартість акціонерів» (Ні, 2020).

12

4. ТЕОРІЯ ЛЕГІТИМНОСТІ І СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРАКТ

У теорії легітимності корпорації розглядаються як соціальні утворення, і їх існування залежить від схвалення суспільства продовжувати дозволяти їм діяти. Таким чином, компанії будуть вести себе таким чином, що суспільство визнавало їх соціально відповідальними. Як стверджує теорія легітимності, компанії зобов'язані діяти за «соціальний контракт», за яким вони дають згоду на здійснення різноманітної соціально бажаної діяльності в обмін на схвалення своїх цілей та інших переваг, і це, по суті, гарантує їхнє виживання. Відповідно, фірми готують і подаються звітність щодо сталого розвитку, намагаючись узаконити свою роль у суспільстві, а також отримати гарантії, спрямовані на зміцнення соціальної поведінки, додаючи довіру. (Pasko, Zhang, et al., 2021, p. 311).

5. ТЕОРІЯ СИГНАЛІЗУВАННЯ

Теорія сигналізування стверджує, що нефінансова звітність за різними каналами може зменшити інформаційну асиметрію між менеджерами та зацікавленими сторонами. Компанії можуть вирішити «повідомити» про свою поведінку зовнішнім сторонам через цю інформаційну асиметрію, подавши і піддавши аудиту свою звітність про сталий розвиток. Теорія сигналізації впливає з роботи Спенса, написаної в 1973 році, що досліджує сигналізацію на ринку праці (Spence, 1973). Після цього дослідники менеджменту все частіше використовують теорію сигналізації, щоб допомогти пояснити вплив інформаційної асиметрії в широкому спектрі дослідницьких контекстів (Pasko, Balla, et al., 2021). Ця теорія передбачає наявність трьох основних компонентів у процесі передачі сигналів, таких як той хто сигналізує, сам сигнал і приймач сигналу (Connelly et al., 2011).



<https://bit.ly/3Bbvquw>

Загалом, сигналізування використовується для диференціації та висвітлення проблем якості, намірів та ризику. Аналогічно, сигналізування розрізняє високоякісні фірми та фірми низької якості. Компанії можуть усвідомлювати свою власну реальну якість, а сторонні – ні, тому існує асиметрія інформації. У цьому контексті кожна компанія може скористатися можливістю повідомити або не повідомити про свою реальну якість стороннім. У нашому випадку сигналізування відбувається через подання звітності зі сталого розвитку та її заповнення, надане незалежною третьою стороною (Pasko, Zhang, et al., 2021).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20–35
- Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 10–15
- Levitt, T. (1964), Marketing myopia and a retrospective commentary, *Harvard Business Review*, Vol. 53 No. 5, pp. 26–44
- Greenley, G. E. and G. R. Foxall. 1997. Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies* 34: 259– 284.
- Goodstein, J. D. and Wicks, A. C. (2007). 'Corporate and stakeholder responsibility: Making business ethics a two-way conversation'. *Business Ethics Quarterly*, 17, 375– 98
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. and De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Dresner, S. (2002). *The principles of sustainability*. London: Earthscan.
- United Nations (UN) (1972) Report of the United Nations Conference on the human environment. <http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf>
- United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDN) (2013) An action agenda for sustainable development. <http://www.unsdsn.org/files/2013/06/130613-SDSN-An-Action-Agenda-for-Sustainable-Development-FINAL.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000) *Eco-efficiency: creating more value with less impact*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our common future*. Oxford University Press, Oxford
- Sisodia, R., Sheth, J. and Wolfe, D. B. (2014). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hürsch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Duesing, R. J., & White, M. A. (2013). Building Understanding and Knowledge: A Case Study in Stakeholder Orientation. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 401–415.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications. In *Integrated Reporting* (Vol. 35, Issue 1, pp. 21–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5(1), 1–26. <https://doi.org/10.1007/BF01965413>



<https://bit.ly/3Bbvquw>

- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189. <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Ni, X. (2020). Does stakeholder orientation matter for earnings management: Evidence from non-shareholder constituency statutes. *Journal of Corporate Finance*, 62, 101606. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101606>
- Pasko, O., Balla, I., Levytska, I., & Semenyshena, N. (2021). Accountability on Sustainability in Central and Eastern Europe: An Empirical Assessment of Sustainability-Related Assurance. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 24(3), 27–52. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.24.20>
- Pasko, O., Chen, F., Proskurina, N., Mao, R., Gryn, V., & Pushkar, I. (2021). Are corporate social responsibility active firms less involved in earnings management? Empirical evidence from China. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 504–516. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.14940>
- Pasko, O., Zhang, L., Bezverkhyi, K., Nikytenko, D., & Khromushyna, L. (2021). Does external assurance on CSR reporting contribute to its higher quality? Empirical evidence from China. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(4), 309–325. [https://doi.org/10.21511/imfi.18\(4\).2021.26](https://doi.org/10.21511/imfi.18(4).2021.26)
- Shin, S., Lee, J., & Bansal, P. (Tima). (2021). From a shareholder to stakeholder orientation: Evidence from the analyses of CEO dismissal in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3369>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Vaitoonkiat, E., & Charoensukmongkol, P. (2020). Stakeholder orientation's contribution to firm performance. *Management Research Review*, 43(7), 863–883. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0296>
- Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Luk, C. L., & Lee, J. S. Y. (2007). Developing a scale for stakeholder orientation. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1306–1327. <https://doi.org/10.1108/03090560710821198>