

УДК:334.7

**ГАРМОНІЗАЦІЯ ІНТЕРЕСІВ АКЦІОНЕРІВ КОРПОРАЦІЇ ТА  
ІНШИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ  
РИНКИ**

**ЧМУТ А.В.**

**кандидат економічних наук, старший викладач**

**Херсонський державний університет**

**ФЕДОРОВА Т.В**

**кандидат економічних наук, доцент**

**ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»**

*В статті розглянуті питання актуальності корпоративного управління орієнтованого на інтереси усіх стейкхолдерів. Досліджено питання сутності гармонізації інтересів. Запропоновано алгоритм оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів корпорації та методичний інструментарій розрахунку відповідних показників.*

**Ключові слова:** *корпоративне управління, стейкхолдери, гармонізація інтересів, оцінка рівня гармонізації інтересів, конкурентоспроможність.*

*В статье рассмотрены вопросы актуальности корпоративного управления ориентированного на интересы всех стейкхолдеров. Исследованы вопросы сущности гармонизации интересов. Предложен алгоритм оценки уровня гармонизации интересов стейкхолдеров корпорации и методический инструментальный расчета соответствующих показателей.*

**Ключевые слова:** *корпоративное управление, стейкхолдери, гармонизация интересов, конкурентоспособность.*

*The questions of the relevance of corporate governance based on the interests of all stakeholders are shown in the article. Studied the question of the nature of harmonization of interests. Suggested the algorithm for assessing the level of harmonization of interests of the stakeholders of the corporation and methodological tools calculation of the appropriate indexes.*

*Keywords : corporate governance, stakeholders, harmonization of interests, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка України функціонує за ринкових відносин, основною ознакою яких є розвиток корпоративного сектору. Стійкі кризові процеси в українській економіці в більшості пов'язані з проблемами формування нового типу відносин – корпоративних, особливістю яких є наявність конфлікту інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Особливої уваги це питання заслуговує в умовах розширення доступу українських компаній до зовнішніх ринків. Концепції стейкхолдер-орієнтованого управління та соціальної відповідальності вже давно застосовуються в практиці міжнародного бізнесу та є важливими факторами підвищення конкурентоспроможності компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси взаємодії підприємства із стейкхолдерами досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Дуденков Д., Кравченко О., Олексів І., Репенко І., Фрімен Е. Окремі аспекти гармонізації взаємовідносин ринкових суб'єктів знайшли відображення в працях Махаліної О., Садченка О., Сиротівського О., Чмут А. та інші.

**Мета** статті полягає в формуванні методологічного апарату оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів по відношенню до інтересів власників та акціонерів компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим завданням корпоративного управління є вивчення впливу, який чинять індивідууми і групи людей на функціонування організації.

В україномовних наукових джерелах “стейкхолдерами” називають соціально-економічних суб'єктів, які оточують підприємство. Часто в наукових працях немає чіткого розмежування між поняттям “стейкхолдер” та поняттями “група впливу” та “зацікавлені сторони” [1]. Так, Е. Фрімен, автор однієї з перших повномасштабних стейкхолдерських теорій, запропонував визначення

стейкхолдерів, як будь-якої групи або індивідууму, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети. [2, с. 34].

Проте в сучасних умовах функціонування організацій, поняття «стейкхолдери» слід розглядати більш широко, а саме, як групи економічного впливу підприємства, які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів [3].

Серед стейкхолдерів корпорацій виділяють: власників та акціонерів, працівників, споживачів, банки та кредиторів, постачальників, органи державної влади, суспільство, громадські організації, ЗМІ, інвесторів, конкурентів [4]. Тому в даний час в західній науці існують дві основні теорії корпоративного управління - з позиції акціонерів і з позиції стейкхолдерів. Ці два підходи відрізняються способами розуміння і обґрунтування фундаментальних питань, що стосуються цілей корпорації, а також структури і механізмів управління. З одного боку, існує традиційний підхід, що спирається на вивчення корпорації як юридичної інструменту для акціонерів з метою максимального задоволення їх потреб. З іншого боку, порівняно новий стейкхолдер-підхід розглядає корпорацію як поле відповідальності ширшого кола зовнішніх зацікавлених сторін, а не тільки для акціонерів [5].

Стейкхолдер-підхід пропонує розширити коло уваги менеджерів і вивести його за рамки традиційних інтересів акціонерів, щоб зрозуміти потреби, очікування і цінності груп, які раніше сприймалися як зовнішні по відношенню до компанії. Ідентифікація стейкхолдерів і врахування їх інтересів має велике значення для діяльності компаній. Знання того, який суб'єктний склад осіб, зацікавлених в отриманні повної і достовірної інформації про господарюючого суб'єкта, розуміння того, що вони очікують і яким чином врахувати інтереси і

вимоги стейкхолдерів, є необхідною умовою стабільності розвитку сучасного бізнесу.

Сьогодні на українських підприємствах існує явна перевага у врахуванні інтересів власників підприємства, тому є потреба врахування потреб інших стейкхолдерів. Вихідним пунктом даного підходу є розуміння того, що цілі підприємства набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників на що націлена їх гармонізація, тобто системоутворююча основа стійкого розвитку корпорації [6, 7].

Гармонізація інтересів суб'єктів ринку полягає в органічній єдності, узгодженості, збалансованості та субординованості інтересів та визначає цілеспрямованість економічної поведінки всіх соціальних груп суспільства (держави, фірм, домогосподарств, індивіда) у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. Метою гармонізації є досягнення збалансованості інтересів партнерів на основі забезпечення їх прав та задоволення пріоритетних потреб [8].

Важливим аспектом гармонізації інтересів стейкхолдерів в корпоративному управлінні є їх оцінка. Для оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів пропонуємо методичний інструментарій, який включає шість етапів та передбачає розрахунок відповідних показників (рис.1.).



Рис. 1. Етапи оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів

Перелік ключових інтересів стейкхолдрів щодо діяльності корпорації наведена в таблиці (табл.1).

Таблиця 1.

Перелік ключових інтересів стейкхолдерів щодо діяльності корпорації

Стейкхолдери	Інтереси стейкхолдерів
Працівники	Достойна винагорода, безпека праці, умови праці, можливість просування по службовій драбині, тренінги
Власники та менеджери	Вартість підприємства, дивіденди, динаміка розвитку організації, умови оплати праці (наприклад, залежність від бонусів)
Споживачі	Надійність, якість, післяпродажне обслуговування, співвідношення ціна/якість
Банки/кредитори	Ліквідність, платоспроможність, здатність генерувати грошовий потік
Постачальники	Надійні та довготривалі відносини із підприємством
Державні органи влади	Відповідність чинному законодавству, створення робочих місць, подача точної адекватної інформації про діяльність організації
Суспільство	Безпека діяльності стосовно суспільства, внесок у розвиток суспільства
Громадські організації	Відповідність вимогам третього сектора (екологічним, суспільним, етичним)

Окрім визначення основних інтересів, стейкхолдерів щодо діяльності корпорації, важливим є визначення ступеню вагомості кожного з них та рівень його реалізації корпорацією.

Відповідно до запропонованої методики, ступінь важливості пропонується оцінити за 4 бальною шкалою: 0- не важливий; 1- важливість низька; 2 -важливість середня; 3- висока важливість. Рівень забезпечення виконання цих інтересів у взаємодії пропонується оцінити за 5-бальною шкалою: 5 – забезпечено в повному обсязі; 4 – достатньо забезпечено; 3 – не достатньо забезпечено; 2 - частково забезпечено; 1 –не забезпечено.

Для оцінки узгодженості інтересів стейкхолдерів корпорацією пропонується використовувати наступні формули у визначеній послідовності:

1. Середній ступінь реалізації інтересів кожного з стейкхолдерів:

$$Sr_j = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N f_{ij} \cdot w_{ij} , \quad (1)$$

де,  $Sr_j$  – середня ступінь реалізації інтересів  $j$ -тої групи стейкхолдерів;  
 $f_{ij}$  – оцінка виконання  $i$ -того інтересу  $j$ - тої групи стейкхолдерів;  
 $w_{ij}$  – значимість задоволення  $i$ -того інтересу  $j$ - тої групи стейкхолдерів.

2. Оцінка рівня узгодженості інтересів стейкхолдерів по відношенню до інтересів акціонерів та власників корпорації:

$$RU_{jk} = \frac{Sr_j}{Sr_k}, \quad (2)$$

де,  $Sr_k$  – середня ступінь реалізації інтересів акціонерів корпорації.

Умовами забезпечення узгодження будуть:

$$Sr_j \rightarrow \max; Sr_k \rightarrow \max; RU_{j,k} \rightarrow 1$$

3. Інтегральний показник узгодженості інтересів всіх груп стейкхолдерів по відношенню до інтересів акціонерів та власників:

$$I_{RU} = a_1 RU_{j_1k} + a_2 RU_{j_2k} + \dots + a_n RU_{j_nk} \quad (3)$$

де,  $I_{RU}$  – інтегральний показник узгодженості інтересів всіх груп стейкхолдерів по відношенню до інтересів акціонерів.

$a_{1-n}$  – вагомість кожної з груп стейкхолдеряв для корпорації.

Результати оцінки рівня гармонізації пропонується визначати, враховуючи відхилення отриманих показників від одиниці, за наступною шкалою (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка рівня гармонізації втересів

Відхилення рівня узгодженості від одиниці ( $\Delta$ )	Рівень гармонізації інтересів
$\Delta \leq 0,2$	інтереси гармонізовані
$0,2 < \Delta < 0,5$	інтереси не достатньо гармонізовані
$\Delta \geq 0,5$	інтереси не гармонізовані

Зазначену оцінку гармонізації взаємовідносин доцільно проводити аналізуючи як отриманий інтегральний показник, так і оцінюючи рівень узгодженості інтересів кожної окремої групи стейкхолдерів по відношенню до

інтересів акціонерів та загальної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств в умовах інтеграції у світовий економічний простір [9].

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Впровадження стейкхолдер-орієнтованого підходу в корпоративному управлінні підприємства, в основі якого буде покладено гармонізацію інтересів усіх стейкхолдерів, сприятиме, окрім реалізації економічних цілей розвитку, забезпеченню принципів соціально - відповідального бізнесу, а відповідно підвищить конкурентоспроможність та ефективність компаній на зовнішніх та внутрішніх ринках. В подальших дослідженнях планується проведення більш глибокого аналізу різних груп стейкхолдерів та оцінка сили їх впливу на корпорації.

#### **Література:**

1. Олексів І. Б. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів / І. Б. Олексів, В. Ю. Харчук. // Демократичне врядування. - 2014. - Вип. 13. – С.48-53
2. Freeman, E., Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman / E.Freeman. - Boston., 1984.
3. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : [монографія] / І. Б. Олексів. — Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. — 292 с
4. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх / О. Кравченко // Молода спортивна наука України.- 2014. - Т.4. С. 47-52
5. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления / Д.А. Дуденков// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета . – 2014 . - №2. –С. 52-58.
6. 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.

7. Махалина О. М. Гармонизация современного корпоративного управления в российских компаниях [Электронный ресурс] / О. М. Махалина, С. Ю. Чмель// ТДР. 2010. №9. - Рнжим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/garmonizatsiya-sovremennogo-korporativnogo-upravleniya-v-rossiyskih-kompaniyah>
8. Чмут А.В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань / А.В. Чмут // Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. – 2012. – №6. – С.232–237
9. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі / Т. В. Федорова // Вісн. ЖНАЕУ. – 2015. – № 1 (48), т. 2. – С. 130–137.