

Міжнародні економічні відносини

УДК 005.35:334.735

Гронь Олександра Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Гронь Александра Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

Gron Oleksandra

PhD in Economics, Associate Professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-4229-3484

КОНЦЕПЦІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

КОНЦЕПЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

STAKEHOLDER CONCEPT IN INTERNATIONAL BUSINESS

***Анотація.** Сучасні тенденції щодо змін в поведінці споживачів, працівників, інвесторів безпосередньо впливають на взаємовідносини стейкхолдерів та компаній будь-якої сфери діяльності. Аналіз звітів з корпоративної соціальної відповідальності свідчить про те, що необхідність впровадження соціальної відповідальності в бізнес-діяльність розуміють все більше компаній. Міжнародні компанії завжди перебували під ретельним наглядом громадськості, адже глобалізаційні процеси несуть як позитивні так і негативні наслідки для країн, де вони здійснюють свою діяльність. Теоретичні засади взаємодії із стейкхолдерами закладені в концепції зацікавлених сторін, метою якої є*

досягнення балансу цілей організації та інтересів суспільства, а також оптимальну інтеграцію інтересів і потреб стейкхолдерів у діяльність компанії. Будь-яка компанія постійно взаємодіє з різними групами з різними інтересами. Організація ефективної взаємодії із стейкхолдерами в сучасних умовах є однією з умов забезпечення його конкурентоспроможності.

В статті розглянуто особливості застосування концепції зацікавлених сторін міжнародними компаніями, проаналізовано підходи до визначення стейкхолдерів компанії та напрямів взаємодії з ними. Процес планування взаємодії із стейкхолдерами починається з дослідження можливостей компанії, ідентифікації зацікавлених в її діяльності сторін, виявлення їх інтересів та потреб, дослідження способів взаємодії з ними. Наведені приклади успішних світових компаній свідчать про важливість визначення пріоритетних напрямків соціальної відповідальності в залежності від інтересів та потреб стейкхолдерів в різних країнах. Налагоджені взаємовідносини із стейкхолдерами дають змогу підвищити довіру до компанії, що особливо важливо для міжнародних компаній, її імідж; залучити кваліфікований персонал та підвищити лояльність внутрішніх стейкхолдерів, і як наслідок підвищити ефективність діяльності; зменшити ризики; зміцнити відносини з партнерами по бізнесу тощо.

Ключові слова: зацікавлені сторони, стейкхолдери, соціальна відповідальність, міжнародний бізнес.

Анотація. *Современные тенденции изменений в поведении потребителей, работников, инвесторов непосредственно влияют на взаимоотношения стейкхолдеров и компаний любой сферы деятельности. Анализ отчетов по корпоративной социальной ответственности свидетельствует о том, что необходимость внедрения социальной*

ответственности в бизнес-деятельность понимают все больше компаний. Международные компании всегда находились под наблюдением общественности, в связи с тем, что процессы глобализации несут как положительные, так и отрицательные последствия для стран, где они осуществляют свою деятельность. Теоретические основы взаимодействия со стейкхолдерами заложены в концепции заинтересованных сторон, целью которой является достижение баланса целей организации и интересов общества, а также оптимальной интеграции интересов и потребностей стейкхолдеров в деятельности компании. Любая компания постоянно взаимодействует с различными группами с различными интересами. Организация эффективного взаимодействия со стейкхолдерами в современных условиях является одним из условий обеспечения ее конкурентоспособности.

В статье рассмотрены особенности применения концепции заинтересованных сторон международными компаниями, проанализированы подходы к определению стейкхолдеров компании и направлений взаимодействия с ними. Процесс планирования взаимодействия со стейкхолдерами начинается с исследования возможностей компании, идентификации заинтересованных в ее деятельности сторон, выявления их интересов и потребностей, исследование способов взаимодействия с ними. Приведенные примеры успешных мировых компаний свидетельствуют о важности определения приоритетных направлений социальной ответственности в зависимости от интересов и потребностей стейкхолдеров в разных странах. Налаженные взаимоотношения со стейкхолдерами позволяют повысить доверие к компании, что особенно важно для международных компаний, ее имидж; привлечь квалифицированный персонал и повысить лояльность внутренних стейкхолдеров, и как следствие повысить эффективность

деятельности; уменьшить риски; укрепить отношения с партнерами по бизнесу и т.д.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, стейкхолдеры, социальная ответственность, международный бизнес.

Summary. *Current trends in changes in the behavior of consumers, employees, investors directly affect the relationship between stakeholders and companies in any field of activity. Analysis of corporate social responsibility reports shows that more and more companies understand the need to implement social responsibility in business. International companies have always been under close public scrutiny, as globalization processes have both positive and negative consequences for the countries in which they operate. The theoretical foundations of interaction with stakeholders are laid down in the concept of stakeholders, which aims to achieve a balance between the goals of the organization and the interests of society, as well as the optimal integration of interests and needs of stakeholders in the company. Any company constantly interacts with different groups with different interests. The organization of effective interaction with stakeholders in modern situation is one of the conditions for ensuring its competitiveness.*

The article considers the peculiarities of the application of the concept of stakeholders by international companies, analyzes the approaches to determining the company's stakeholders and areas of interaction with them. The process of planning interaction with stakeholders begins with a study of the company's capabilities, identification of stakeholders in its activities, identifying their interests and needs, exploring ways to interact with them. Examples of successful global companies in determining the priority areas of social responsibility depending on the interests and needs of stakeholders in different countries are given. Established relationships with stakeholders make it possible to increase trust in the company, which is especially important for international

companies, its image; attract qualified staff and increase the loyalty of internal stakeholders, and as a result increase efficiency; reduce risks; strengthen relations with business partners, etc.

Key words: *stakeholders, social responsibility, international business.*

Вступ та постановка проблеми. Останні дослідження настроїв в суспільстві свідчать, що очікування відносно рівня відповідальності бізнесу поступово зростають; проблеми забруднення навколишнього середовища, глобального потепління, прав людини, захисту тварин турбують все більше людей по всьому світу. Споживачі не лише в розвинутих країнах хочуть знати, що компанії роблять для суспільства. Дев'ять із десяти споживачів покоління Z (народжені між 1997-2012 роками) вважають, що компанії мають нести відповідальність за вирішення екологічних та соціальних проблем. На думку молоді екологічно та соціально орієнтовані компанії є більш перспективними роботодавцями, і до таких компаній вони будуть ставитися лояльніше. Результати опитування консалтингової компанії Nielsen підтверджують таку тенденцію – 67% респондентів вважають за краще працювати в соціально відповідальній компанії [1].

Сучасні споживачі намагаються відслідкувати походження товарів, щоб переконатись в їх відповідності соціальним цінностям, які є важливими для них. Приблизно дві третини споживачів у всьому світі стверджують, що змінюють, уникають або бойкотують торгові марки, чия позиція щодо суперечливих питань не співпадає з їхньою. За даними опитувань, 52 відсотки міленіалів (народжені між 1981-1996 роками) - є більш екологічно свідомими, ніж будь-коли, і хочуть працювати у компаніях, які поводяться відповідально та етично, завжди вивчають інформацію про компанії перед тим, як купувати товари чи послуги, у порівнянні з 45 відсотками споживачів покоління X (народжені між 1965-

1980 роками) та 41 відсотком бебі-бумерів (народжені між 1946-1964 роками) [2].

У періоди криз довіра до компаній та їх брендів стає ще більш важливим фактором, який впливає на рішення споживача в процесі покупки. Так, під час локдауну в наслідок пандемії COVID-19 споживачі багатьох європейських країн зменшили покупки глобальних брендів, і почали віддавати перевагу місцевим брендам. Частково ця тенденція пов'язана з прагненням «підтримати місцевий бізнес», але більше третини опитаних респондентів в Європі вважають, що цілі бренду зараз для них є важливішими, ніж до кризи. Головне, що турбує споживачів це стабільність, продукти без жорстокості (такі, що не тестуються на тваринах) та чесне ставлення до працівників компанії. Стурбованість проблемами середовища та суспільства вплинула на зміни в поведінці споживачів, вони стали більш соціально відповідальними і такого ж очікують з боку корпорацій [3].

Змінюється і відношення інвесторів: вкладаючи гроші все більше інвесторів бере до уваги не лише критерії отримання прибутку, а й можливість отримати позитивний соціальний ефект від інвестицій. Це підтверджується збільшенням кількості інвесторів-підписантів Принципів відповідального інвестування (PRI). Приєднання до PRI відбувається шляхом підписання відповідної декларації, в 2020 році кількість інвесторів, які підписали декларацію, зросла на 29% - з 2092 до 2701 [4].

Все вищезазначене свідчить про необхідність дослідження і врахування інтересів різних груп громадськості, розгляду їх як важливих стекхолдерів, адже їх вплив на ведення бізнесу істотно збільшився і буде лише посилюватися в майбутньому. Яскравим свідченням актуальності такого підходу є підписання у 2019 році керівниками 181 американських компаній, що входять до групи Business Roundtable (транснаціональні корпорації, що працюють по всьому світу) спільного документу «Заяви про

призначення корпорацій». В цій заяві окреслюються нові сучасні стандарти ведення бізнесу. Вперше починаючи з 1997 року в переліку стейкхолдерів компанії акціонери стоять не на першому місці. Виконавчі директори від імені своїх компаній підтвердили, що їх компанії несуть відповідальність перед клієнтами, працівниками, постачальниками, громадами (включаючи навколишнє середовище) та акціонерами [5].

Оцінка впливу на діяльність компанії різних зацікавлених сторін і необхідність врахування їх потреб і інтересів щодо відповідальності компанії перед суспільством, особливо актуальна для міжнародних компаній, які здійснюють свій бізнес в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку та культурними традиціями. По-перше, збільшується кількість зацікавлених сторін, по-друге, значення соціальної відповідальності для різних країн та спільнот може бути різним і власне соціальна відповідальність компанії сприйматися по-іншому, по-третє, в різних країнах державне регулювання соціальної відповідальності компанії може суттєво відрізнятись. Розвиток комунікаційних технологій, безперешкодний доступ громадськості до інформації, можливість поширення звичайними людьми власного контенту про події практично стирають границі між країнами і приховати безвідповідальні дії від суспільства стає практично неможливим. Глобальні компанії мають піклуватися як про репутацію в окремій країні, так і про свій глобальний імідж. Взаємодіючи з різними групами зацікавлених сторін в іншій країні міжнародна компанія має знати про потреби місцевих спільнот, проблеми даного регіону, важливість певних складових соціальної відповідальності та можливість їх впровадження в діяльність компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відомий фахівець з менеджменту П. Друкер вважав, що керівники будь-якої організації та сфери діяльності, крім відповідальності за діяльність своєї організації, несуть відповідальність за суспільство в цілому, результати діяльності

організації мають соціальний вплив і вимір [6]. В залежності від економічного розвитку суспільства, нагальності проблем зовнішнього середовища, пріоритетності завдань бізнесу, на порядку денному науковців були різні концепції щодо соціальної відповідальності, кожна з яких в свій час більше відповідала запитам суспільства і бізнесу. Починаючи з теорії корпоративного егоїзму Фрідмана М., концепція соціальної відповідальності розвивалася такими фахівцями як Друкер П. (теорія корпоративного альтруїзму), Левін К. (теорія розумного егоїзму), Девіс К. (закон «залізної відповідальності»), Керролл А. (піраміда типів корпоративної соціальної відповідальності (економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність), Шварц М. (трисферна модель корпоративної соціальної відповідальності), Акерман Р. і Фредерик В. (концепція корпоративної соціальної сприйнятливості), Вуд Д. (модель корпоративної соціальної діяльності), Портер М. і Крамер М. (концепція створення спільних цінностей), Елкінгтон Дж. (концепція корпоративного громадянства), Фрімен Е. (концепція зацікавлених сторін), Котлер Ф. (концепція соціально-відповідального маркетингу) та ін. Серед вітчизняних фахівців варто відмітити роботи Колота А., Орлова П., Окландера М., Саприкіної М., Павленко А., Петруні Ю. та ін.

Важливість оцінки впливу і необхідність врахування інтересів зацікавлених сторін фахівцями з менеджменту розглядається давно. Класичне визначення «зацікавленої сторони (стейкхолдер)» надав Е. Фрімен в своїй роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» у 1984 року, стейкхолдер – «будь-яка група або особа, які можуть вплинути на корпорацію, або, на які впливає корпорація досягаючи цілей» [7]. Своє визначення він вважав простим і логічним з точки зору ведення бізнесу, якщо група осіб може вплинути на компанію (або компанія може вплинути на неї і отримати зворотну реакцію), то менеджери мають турбуватися про цю групу в тому сенсі, що компанії потрібна чітка

стратегія взаємодії з зацікавленою стороною. Запропонована вченим концепція зацікавлених сторін по іншому визначила, що собою взагалі уявляє організація та мета її діяльності. В подальших роботах, Фрімен вдосконалив своє визначення зацікавлених сторін – «окремі особи, групи і організації, які зацікавлені в процесах і результатах компанії, і, від яких компанія залежить для досягнення своїх цілей» [8]. Важливим етапом розвитку концепції стала поява в 2002 році книги Поста Дж., Престона Л., Сачс С. «Переосмислення корпорації: стейкхолдерських менеджмент і багатство організації» [9]. Автори розглядали багатство організації як її здатність виробляти різні блага для всіх її стейкхолдерів протягом тривалого часу.

Концепція створення спільних цінностей організації Портера М. і Крамера М. стала відповіддю на стрімке зниження довіри до бізнесу і необхідність переосмислення ролі бізнесу в суспільстві після світової фінансово-економічної кризи в 2008 році. В своїй статті в 2011 році автори запропонували розглядати сучасну роль бізнесу спираючись на те, що успіх компанії та соціальний прогрес взаємозалежні. Створення спільної цінності - це практика створення економічної цінності таким чином, що одночасно створюється цінність для суспільства, враховуючи його потреби та виклики [10].

Незважаючи на те, що існує значна кількість робіт, присвячених соціальній відповідальності бізнесу, проблеми впровадження соціальної відповідальності компаніями, які працюють на міжнародному ринку, залишаються недостатньо розкритими. **Метою даного дослідження** є аналіз особливостей застосування концепції зацікавлених сторін міжнародними компаніями, підходів щодо визначення важливих стейкхолдерів, їх інтересів та можливого впливу на діяльність компанії.

Результати дослідження. Розуміння своєї відповідальності перед суспільством особливо актуальне для глобальних компаній - їх діяльність

завжди знаходиться під ретельним наглядом суспільства, адже глобальні корпорації поширюють свою діяльність по всьому світу і мають значний вплив на економіки країн, в яких здійснюють свою діяльність, так, наприклад, річний дохід компанії Amazon продовжує випереджати ВВП багатьох країн. Глобалізація вимагає від міжнародних компаній бути відповідальними громадянами всього світу. При цьому особливого значення набувають такі аспекти діяльності компаній, як захист навколишнього середовища, забезпечення здоров'я та безпеки людей, повага до національної культури та прав людини, права дітей та молоді. Не є секретом, що в багатьох випадках причиною переміщення промислового виробництва з розвинених країн до країн що розвиваються є більш дешева робоча сила та намагання ухилитися від виконання існуючих в розвинутих країнах вимог законодавства з праці та охорони навколишнього середовища. Мінімальною вимогою до компанії є виконання законів, в міжнародних компаніях усі аспекти ведення бізнесу - закупівлі, виробництво та збут - є частиною глобально інтегрованих структур, що часто залишає їх поза впливом виключно національного законодавства країни, де знаходиться головний офіс. Розуміння світовою спільнотою необхідності долучитися до процесу регулювання відповідальності міжнародних компаній, призвело до розробки міжнародними організаціями принципів та стандартів діяльності, серед яких одними з основних є Керівні принципи Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) для багатонаціональних підприємств, які призначені для надання транснаціональним підприємствам вказівок та підтримки у їх взаємодії з профспілками та у сферах охорони навколишнього середовища, боротьби з корупцією та поваги до інтереси споживачів, також містять рекомендації щодо закордонних інвестицій та співпраці з іноземними постачальниками. Востаннє вони були оновлені в 2011 році, до розділів про права людини та зобов'язання щодо забезпечення належної

сумлінності додано відповідальність за дії постачальників та ділових партнерів [11]. Настанови ОЕСР були розроблені державами-членами у співпраці з компаніями, профспілками та громадянським суспільством як рекомендації для компаній, їх застосування є добровільним. Однак держави-учасниці зобов'язані просувати Настанови, які є єдиним узгодженим не багатосторонній основі та всеосяжним кодексом поведінки щодо корпоративної соціальної відповідальності. Вони в повному обсязі узгоджуються з рекомендаціями Керівних принципів ООН в сфері бізнесу та прав людини.

У 2015 році Генеральна Асамблея ООН затвердила «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», встановивши глобальні цілі й індикатори, спрямовані на досягнення трансформаційних змін по відношенню до людей, планети, процвітання, миру і співробітництва. В рамках Порядку денного бізнес закликають виступити в ролі каталізатора і агенту змін у процесі переходу до стійкого розвитку світу [12]. Глобальний договір ООН і Глобальна ініціатива зі звітності є добровільними ініціативами, які взаємно доповнюють одна одну в справі поширення універсальних принципів через вдосконалення організаційної звітності та підвищення результативності. Одночасно з зобов'язаннями, які бере на себе компанія, приєднавшись до Глобального договору, вона має щороку складати звіт про досягнутий прогрес в реалізації десяти принципів для зацікавлених сторін (споживачів, співробітників, профспілок, акціонерів, ЗМІ, державних органів та ін.) [13].

Для допомоги компаніям в процесі впровадження принципів соціальної відповідальності в їх діяльність розроблені міжнародні стандарти ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [14], Account Ability 1000 Series «Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000» [15], Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування) [13]. В зазначених стандартах ефективність

взаємодії із зацікавленими сторонами розглядається як найважливіша складова успішного бізнесу. До розробки міжнародного стандарту ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» було залучено представників від різних груп стейкхолдерів з різних країн: споживачів, уряду, промисловості, неурядові організації. Соціальна відповідальність визначена в стандарті, як відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [14].

В 2020 році фахівці консалтингової компанії KPMG проаналізували звіти про стійкість 5200 компаній у 52 країнах та юрисдикціях. Дане дослідження надає детальний огляд світових тенденцій у звітності про стійкість. На рис. 1 наведене порівняння кількості компаній, які пов'язують свою діяльність з Цілями сталого розвитку, до G250 входять 250 найбільших компаній світу з рейтингу Fortune, N100 – компанії, що належать до топ-100 у різних країнах [16].

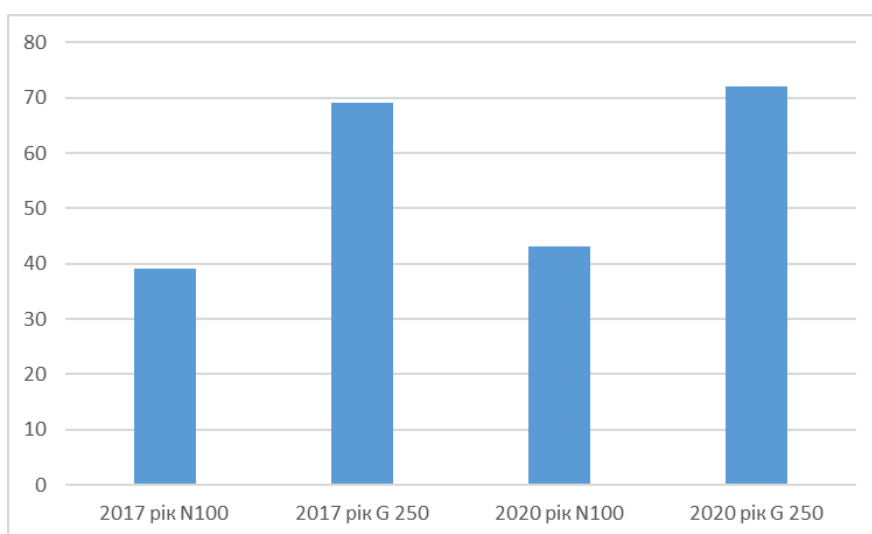


Рис. 1. Кількість компаній, які пов'язують свою ділову діяльність з Цілями сталого розвитку [16]

В своїй статті «Напруженість в теорії зацікавлених сторін» 2018 року Фрімен і Філіпс відмічають, що «кожен бізнес завжди створював, а часом і знищував різні види цінності (наприклад, фінансову, інтелектуальну, соціальну, емоційну, духовну, культурну та екологічну) для споживачів, постачальників, службовців, громад та фінансистів і найбільш корисною одиницею аналізу для бізнесу є відносини між зацікавленими сторонами та їх взаємозв'язок з іншими» [17].

Організація повинна виявляти свої зацікавлені сторони, визнавати і брати до уваги інтереси і юридичні права її зацікавлених сторін, реагувати на їх стурбованість; визнавати вплив зацікавлених сторін на діяльність організації; оцінювати і враховувати здатність зацікавлених сторін взаємодіяти з нею; враховувати взаємозв'язок інтересів своїх зацікавлених сторін з очікуваннями суспільства і зі стійким розвитком, а також характер взаємозв'язку між зацікавленими сторонами і організацією; і брати до уваги погляди зацікавлених сторін, інтереси яких можуть бути порушені рішеннями або діяльністю, навіть якщо вони не грають формальної ролі в управлінні організацією або не інформовані про такі інтереси [18].

В міжнародному стандарті ISO 26000:2010 пропонується перелік питань, відповідь на які допоможе визначити стейкхолдерів організації: Перед ким ваша організація має юридичні зобов'язання? На кого можуть вплинути ваші рішення чи діяльність позитивно чи негативно? Хто потрапить у неблагополучне становище, якщо його буде виключено із переліку зобов'язань? Хто у вашому ланцюжку створення вартості зазнає впливу? Хто може висловити занепокоєння рішеннями та діяльністю організації? Хто може допомогти організації у вирішенні конкретних наслідків? [14]

Після визначення переліку зацікавлених сторін можна використати Матрицю важливості та впливу зацікавлених сторін (запропоновану Акерманом і Коліном) для оцінки того, кого залучити до обговорення

програм компанії, та які інші зацікавлені сторони беруть участь у загальному процесі. Чотири квадранти матриці відповідають наступним групам [19]:

Зацікавлені сторони групи 1 - дуже важливі для успіху діяльності, але можуть мати незначний вплив на процес. Вони можуть вимагати особливої уваги для захисту їх інтересів.

Зацікавлені сторони групи 2 є як важливими, так і впливовими, ключові зацікавлені сторони для побудови партнерства.

Зацікавлені сторони групи 3 не є головними зацікавленими сторонами і мають незначний вплив на її успіх чи провал.

Зацікавлені сторони групи 4 - не дуже важливі для діяльності, але можуть чинити значний вплив.

Для розуміння інтересів зацікавлених сторін, які є специфічними для фірми, та обставин, в яких вони існують і діють, фахівці радять використовувати Матрицю значимості (мапа проблем стійкого розвитку, проаранжованих за важливістю для бізнесу і стейкхолдерів) [20]. Матриця допомагає швидше знаходити програми, що стосуються важливих проблем стійкості. Для визначення проблем фахівці пропонують проаналізувати програми, які входять до переліку значимих показників за різними галузями, які оприлюднює Управління зі стандартів звітності про стійкій розвиток і Глобальна ініціатива зі звітності [13].

Більшість міжнародних компаній при визначенні сфери соціальної відповідальності виділяють місцеві спільноти як один з об'єктів відповідальності. Прийняття на себе соціальної відповідальності щодо місцевої громади є невід'ємною частиною успішної адаптації компанії до зарубіжного ринку. Спільноти в менш розвинутих країнах залежать від великого бізнесу, який забезпечує економічні та інші вигоди. Керівництво компанії Coca-Cola пояснює особливості включення соціальної відповідальності у свою бізнес-модель таким чином: «ми не зможемо

втриматися на плаву, якщо почнуться проблеми у тих країн, суспільств, в яких ми працюємо» [21].

Успішні приклади налагодження взаємодії з зацікавленими сторонами відомими глобальними компаніями підтверджують необхідність ретельного аналізу потреб зацікавлених сторін в певній країні та існуючих можливостей компанії щодо ефективної взаємодії з ними. Компанія Nestle, працюючи в Індії близько 100 років, зосереджується на напрямках соціальної відповідальності, в яких може створити максимальну цінність. За визначенням компанії сфери включають:

- Харчування: більш частина населення Індії страждає від недоїдання. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності компанії Nestle спрямовані на підвищення рівня обізнаності громад щодо харчування з фокусом на школярах.

- Водопостачання та санітарія: багато громадян Індії не мають доступу до безпечної питної води. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності Nestle India спрямовані на допомогу фермерам щодо використання методів зменшення використання води в сільському господарстві, підвищення обізнаності щодо збереження води та забезпечення доступу до безпечної питної води та санітарних умов.

- Сільський розвиток: Nestle вирішила зосередитись на розвитку сільських територій, щоб підтримати стійкий розвиток фермерів, що дозволить їм розвиватися по мірі зростання компанії [22].

В країнах, що розвиваються, компанія Danone створила фонд EcoSystem, мета діяльності якого підтримка малих виробників молока через навчання фермерів, що дозволяє їм поліпшити якість молока. Це взаємовигідною співпрацею для компанія адже компанія Danone купує значні кількості молока від місцевих виробників для виробництва своїх молочних продукти [23].

Компанія Colgate-Palmolive впровадила заходи щодо розширення доступу до своєї продукції в менш розвинених районах, зробивши продукцію більш доступною завдяки меншим розмірам, змінним блокам-упакування та різним параметрам. Компанія враховує купівельну спроможність споживачів з низьким рівнем доходу, щоб забезпечити доступність продукції,

Coca-Cola діє в 200 країнах, потреби кожного індивідуального ринку визначаються цілою низкою чинників: для одних ринків це економічні питання, в інших місцях це боротьба з бідністю, гендерною нерівністю, а певних країнах всі проблеми разом. Для того, щоб врахувати відмінності різних країн, компанія розробила модель створення цінностей, яка може бути застосована всюди, але з локальним акцентом. В рамках цієї моделі прораховується користь для всіх зацікавлених осіб. Компанією було розроблено інноваційне упакування PlantBottle, що знижує споживання нафти. Таке упакування враховує інтереси різних зацікавлених сторін: споживачі бачать зусилля компанії, щодо проблем навколишнього середовища, таке упакування є дешевшим, що створює додаткову цінність для акціонерів і партнерів - заводів з розливу [21].

Компанія McDonald's працюючи в 120 країнах світу, враховує відмінності цих країн в соціальному і економічному плані при розробці стратегії сталого розвитку компанії. Залежно від країни акцент робиться на вирішенні різних проблем. Наприклад, в США в останні 10-15 років однієї з таких проблем стало ожиріння, суспільство почало вимагати від McDonald's, щоб їжа стала більш здоровою. Для мешканців Азії найбільш гостро стоїть питання безпеки продуктів, а не калорійності готових страв. Компанія відстежує можливі локальні проблеми і інтегрує їх в процесі розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Звісно є проблеми, які хвилюють споживачів по всьому світу, наприклад працевлаштування молоді. Міжнародна компанія McDonald's

взяла глобальне зобов'язання к 2025 року допомогти 2 млн молодих людей по всьому світу отримати гідну роботу, адже компанія є крупним роботодавцем для молоді в галузі, й допомагає їй отримати досвід та навички, які в подальшому підвищать цінність на ринку праці. Іншою, не менш важливою для компанії, є проблеми упакування, до 2025 року планується повністю перейти на екологічне упакування з поновлюємих матеріалів. Як зауважив CEO компанії: «Наші клієнти хочуть бачити, що McDonald's, який вони відвідують в своїх регіонах, відповідає тому, як ми діємо в усьому світі. Вони також очікують, що ми зіграємо важливу роль у стимулюванні позитивних змін у світі» [24].

Компанія Colgate-Palmolive впроваджуючи Цілі сталого розвитку (про відповідальне споживання та виробництво) змінила підхід компанії до розробки зубної пасти - компанія представила першу веганську зубну пасту, в тубі з перероблювального матеріалу в кінці 2019 року. Не менш вражаючим є рішення компанії поділитися технологією, що лежить в основі технології виготовлення упаковки, з конкурентами, щоб вони також могли вжити заходів щодо важливої проблеми пластикового упакування.

Висновок. Пандемія 2020 року стала визначальним моментом щодо посилення необхідності впровадження соціальної відповідальності в діяльність компаній. Невизначеність ситуації і не завжди впевнена діяльність державних інституцій підкреслили важливість ролі бізнеса у суспільстві та прийняття компаніями відповідальності за стейкхолдерів, особливо за працівників та громади. У сучасному мінливому середовищі зацікавлені сторони хочуть мати впевненість, що компанії, яким вони довіряють, цього варті. Для міжнародних компаній необхідно мати розуміння, хто є її зацікавленими сторонами, розуміння їх потреб та проблем та можливих способів їх участі. Завдяки такому розумінню розробка стратегій буде узгоджена з інтересами всіх зацікавлених сторін, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Соціальна відповідальність стає все більш важливою для формування конкурентоспроможності підприємств і може принести вигоди з точки зору зниження ризиків, витрат, полегшення доступу до капіталу, зміцнення взаємовідносин зі споживачами та персоналом. Для ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами компанія має визначити хто є її стекхолдерами, в чому полягає їх вплив, які можливості та загрози вони несуть, які соціальні обов'язки несе перед ними компанія, які стратегії, дії чи рішення варто прийняти, щоб найкраще виконати ці обов'язки.

Теорія зацікавлених сторін є одним з сучасних підходів до визначення соціальної відповідальності бізнесу, згідно з яким бізнес створює різні цінності для зацікавлених сторін і, як наслідок, несе різні типи соціальної відповідальності перед суспільством. В рамках цієї концепції оцінка взаємодії міжнародної компанії з конкретними зацікавленими сторонами визначається з врахуванням рівня розвитку країни, галузі, культурних відмінностей, потреб місцевих спільнот, рівня державного регулювання, громадських ініціатив тощо. Подальшого дослідження потребують методи визначення опосередкованої взаємодії зацікавлених сторін міжнародних компаній між собою і, як результат, впливу на діяльність компанії.

Література/References

1. Doing well by doing good. Global corporate social responsibility report. URL: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
2. Answering society's call: a new leadership imperative. Mckinsey quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our->

- [insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative](https://www.insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative) (дата звернення 28 травня 2021 р.)
3. Kramer Mark R. Coronavirus is putting corporate social responsibility to the test. <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 4. Principles for responsible investment. Annual report. 2020. URL: <https://www.unpri.org/annual-report-2020/how-we-work/building-our-effectiveness/enhance-our-global-footprint> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 5. Statement on the purpose of a corporation to promote «an economy that serves all americans». URL: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 6. Hesselbein F. How did Peter Drucker see corporate responsibility? URL: <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-corp> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 7. Freeman R. Ed., Dmytriyev S. Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other. DOI: <http://dx.doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 8. Kujala J., Lehtimäki H., Freeman R. Ed. A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. URL: https://www.researchgate.net/publication/332098002_A_Stakeholder_Approach_to_Value_Creation_and_Leadership (дата звернення 28 травня 2021 р.)
 9. Post J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. / J. E. Post, L.E. Preston, S. Sachs // Stanford University Press, California, 2002., p. 320.

10. Porter M., Kramer M. Creating-shared-value. URL: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
11. Jesover F., Kirkpatrick G. The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/33977036.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
12. Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
13. The global standards for sustainability reporting. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
14. Guidance on social responsibility. URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/ISO26000.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
15. AA1000 Accountability principles standard. 2008. URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/AA1000AccountabilityPrinciplesStandards-2008.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
16. The KPMG Survey of Sustainability Reporting. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
17. Freeman R. Ed., Phillips R. A., Sisodia R. Tensions in Stakeholder Theory. Business & Society. 2018. DOI: 10.1177/0007650318773750 (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- a. Freeman R. Ed., Phillips R. A. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
18. Ackermann F., Colin E. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning. 2011. №44(3). P. 179-196. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.08.00

- 19.SDG_Compass_Guide. URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf. (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- 20.The CEO of Coca-Cola on Using the Company's Scale for Good. URL: <https://hbr.org/2014/05/the-ceo-of-coca-cola-on-using-the-companys-scale-for-good> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- 21.The Complete Report on CSR Activities of Nestle. URL: <https://thecsrjournal.in/the-complete-report-on-csr-activities-of-nestle/> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- 22.SDG industry matrix. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/9789CRT046599%20SDG_Financial%20Services_29sep_WEB-1.pdf (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- 23.McDonald's strategy – More than it can chew? URL: <https://www.reutersevents.com/sustainability/business-strategy/mcdonalds-strategy-more-it-can-chew> (дата звернення 28 травня 2021 р.)