

## СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

*М. В. Белобородова, к. е. н., НТУ «Дніпровська політехніка», [bieloborodova.m.v@nmu.one](mailto:bieloborodova.m.v@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0001-8329-7679](https://orcid.org/0000-0001-8329-7679),*

*О. В. Хаджинова, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний  
університет», [azsudcom@gmail.com](mailto:azsudcom@gmail.com), [orcid.org/0000-0002-7750-9791](https://orcid.org/0000-0002-7750-9791),*

*М. Г. Белопольський, д. е. н., професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний  
університет», [belopolskiynikolay@gmail.com](mailto:belopolskiynikolay@gmail.com), [orcid.org/0000-0001-9312-6953](https://orcid.org/0000-0001-9312-6953)*

**Методологія дослідження.** При проведенні дослідження використані такі загальнонаукові та специфічні методи: теоретичного узагальнення – при дослідженні міжнародного та регіонального досвіду соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу, загального й особливого – при дослідженні існуючих підходів до класифікації та управління діяльністю зацікавлених сторін, системного підходу – для обґрунтування стратегій взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами за використання коефіцієнту розбалансованості.

**Результати.** Продемонстровано, що соціально відповідальний бізнес може ефективно будувати та реалізовувати стратегію взаємодії із певною групою зацікавлених сторін лише за умови досягнення реально можливого балансу між різновекторними очікуваннями. Спершу необхідно зрозуміти, які групи зацікавлених сторін своїми очікуваннями від ресурсного обміну із бізнесом роблять найбільший внесок у наявний дисбаланс взаємовідносин. Результатом рішення цього завдання буде два вектори: ідеального ресурсного обміну та реального ресурсного обміну. Відмінність структур даних векторів буде свідчити про розбалансованість існуючого ресурсного обміну в системі взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами.

**Новизна.** Доведено, що малий бізнес має підвищену потребу в міцних особистих стосунках із місцевою громадою та владою. Авторами запропоновано формулу коефіцієнту розбалансованості, який свідчить про розбалансованість ресурсного обміну фіксованої групи стейкхолдерів із бізнесом. Чим меншим є значення даного коефіцієнта у групі, тим більш збалансованим є її ресурсний обмін, і навпаки. Взаємодія буде ефективною для обох сторін, якщо жодна з них нічого не хоче змінювати у сформованих відносинах. Такі відносини можемо називати збалансованими. Відповідно, у залежності від значення коефіцієнту розбалансованості, може бути виокремлено чотири типи стратегій взаємодії бізнесу із групами зацікавлених сторін: стратегія впливу, стратегія задоволення запитів, стратегія захисту, стратегія співпраці.

**Практична значущість.** Для компаній важливо визначити важливість зацікавлених сторін відповідно до їхнього ресурсного внеску у взаємовідносини із бізнесом. Стратегічне планування взаємодії із групами зацікавлених сторін на основі оптимізації коефіцієнту розбалансованості ресурсного обміну дає можливість представникам регіонального малого та середнього бізнесу досягти соціально-економічних результатів найбільш оптимальним шляхом.

**Ключові слова:** зацікавлені сторони, стейкхолдер-менеджмент, матриця, ресурсний обмін, стратегія, корпоративна соціальна відповідальність, малий та середній бізнес, коефіцієнт розбалансованості, очікування стейкхолдерів.

**Постановка проблеми.** Внаслідок нинішньої соціально-економічної ситуації науковці, економісти та менеджери значною мі-

рою цікавляться проблемою розуміння корпоративної соціальної відповідальності в рамках підходу з позицій зацікавлених сторін. Також сфери їхніх інтересів включають

розробку ефективних методів та інструментів управління зацікавленими сторонами, вивчення комплексних заходів щодо реалізації моделі соціально відповідальної ділової поведінки. За останні роки теорія зацікавлених сторін зазнала значних змін. Управління та взаємодія із зацікавленими сторонами базується на процесах встановлення зв'язків, розвитку відносин та підтримання ефективної взаємодії між суб'єктами господарювання та ключовими зацікавленими сторонами. Групи зацікавлених сторін, які прямо чи опосередковано впливають на ділові операції, можуть не взаємодіяти між собою, але вони впливають на рівень соціальної відповідальності бізнесу як неформальна коаліція.

У ринковому конкурентному середовищі стає очевидною необхідність вивчення та аналізу впливу зацікавлених сторін на діяльність певного суб'єкта господарювання. Основною метою виявлення зацікавлених сторін та формування агрегованих типів зацікавлених сторін є посилення соціальної відповідальності бізнесу з метою досягнення вагомих соціально-економічних результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика класифікації зацікавлених сторін соціально відповідального бізнесу широко розглядалась в міжнародній та вітчизняній науковій літературі. Okремо варто згадати матричний підхід, запропонований в роботі [1], в рамках якого зацікавлені сторони запропоновано розподілити на чотири групи на основі двох параметрів: рівня впливу та рівня зацікавленості. У свою чергу, в роботі [2] класифікація зацікавлених сторін здійснена за трьома критеріями: влада, легітимність та релевантність, що дозволяє більш повно виявити характеристики окремих стейкхолдерських груп. Автори в дослідженні [3] наголошують на важливості використання теорії стейкхолдерів з точки зору ділової етики та у контексті концепції соціальної відповідальності бізнесу.

В роботі [4] підкреслено, що процес дослідження стейкхолдерів організації є поетапним. Серед основних етапів виділяють визначення та оцінювання основних зацікавлених сторін. Askermann та ін. [5] дослідили альтернативний підхід до класифікації зацікавлених сторін, враховуючи такі фактори, як влада, законність та терміновість.

Donaldson та Preston [6] висвітлили описову, інструментальну та нормативну теорію зацікавлених сторін. Численні дослідження, серед яких роботи [7; 8; 9], присвячені обґрунтуванню взаємозв'язку між управлінням стейкхолдерами та підвищенням рівня корпоративної соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється трансформації корпоративної соціальної відповідальності в кризових умовах, зокрема під час повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну та у постпандемійний період. Ці проблеми досліджують такі науковці, як І. Стойко та ін. [11], Р. Зварич та ін. [12], Н. Aguinis та ін. [10].

Протягом тривалого періоду найменш вивченими проблемами управління зацікавленими сторонами залишалися проблеми їхньої ідентифікації. Один із способів виявлення та позиціонування зацікавлених сторін пропонується в дослідженні Т. Куваєвої та ін. [13]. Автори обґрунтували варіант класифікації зацікавлених сторін на основі побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Однак, проблематика формування послідовної стратегії взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами на основі довгострокового планування все ще залишається недостатньо дослідженою, адже практика показує, що збалансування потреб стейкхолдерів дозволяє організації досягти стійкого успіху.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження, результати якого викладені в статті є узагальнення підходів до планування взаємодії соціально відповідального бізнесу із його зацікавленими сторонами, які розглядаються як інструменти реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання. При цьому планування стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами включає в себе ідентифікацію їхніх груп, збір та накопичення інформації про їхню діяльність і розробку відповідних стратегій комунікації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання знаходиться у тісному взаємозв'язку із господарським та соціальним аспектами компанії. Йдеться, насамперед, про матеріальну забезпеченість її працівників, їхній соціальний статус, психологічний добробут, участь у соціальному житті компанії

тощо, чесність та порядність підприємця відносно своїх працівників та зовнішніх партнерів. Прибуток компанії як результат її успішної господарської діяльності необхідний для забезпечення постійної роботи, виплати гідної заробітної плати, сплати податків, розробки нових продуктів, інвестування в послуги та сприяння добробуту громад, у яких вони працюють. Тому розвиток соціальної відповідальності суб'єктів господарювання сприяє не лише зростанню та прибутковості окремої компанії, а й ефективному зростанню економіки в цілому. Справжня соціальна відповідальність суб'єктів господарювання полягає в усуненні соціальних суперечностей.

Більшість сучасних досліджень проблем корпоративної соціальної відповідальності висвітлюють питання емпіричних доказів позитивного впливу КСВ на вартість компанії. Деякі автори висувають ідею можливого існування оптимального ступеня корпоративної соціальної відповідальності, що максимізує вартість компанії, зокрема [14, 15]. Однак ключова складність у визначенні оптимального рівня КСВ в управлінні компанією полягає в першу чергу, не лише в обсягах фінансування для впровадження, а й у великій кількості нефінансових факторів, багато з яких неможливо проаналізувати або передбачити. Ці фактори включають:

- 1) визначення та позиціонування зацікавлених сторін компанії для їхньої класифікації та відбору відповідно до ступеня важливості інтересів;

- 2) ефективність та результативність системи інформаційної взаємодії зацікавлених сторін щодо результатів діяльності компанії в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності;

- 3) ступінь участі зацікавлених сторін у стратегічному управлінні компанією.

Подібна тенденція відображається і в теорії зацікавлених сторін. Доволі значущою в цьому контексті є концепція мережевого підходу, яка включає чотири основні формати управління зацікавленими сторонами, а саме: діалектичний, его-мережевий, множинний, цілісний [8].

Суттєво зростає вплив зацікавлених сторін на сталий розвиток організацій та рівень їхньої соціальної відповідальності. У

той же час, для успішного стратегічного планування компанія також повинна узгодити цілі своїх зацікавлених сторін. В рамках вищевикладеного необхідно розглянути основний стандарт управління зацікавленими сторонами – AA1000SES у галузі сталого розвитку, розроблений The Institute of Social and Ethical Accountability [16]. Це перший міжнародний стандарт у галузі управління зацікавленими сторонами. Основною відмінністю підходу, прописаного в цьому стандарті, та інших існуючих стандартів у цій галузі є впровадження системи постійного діалогу із зацікавленими сторонами в практику компанії.

Важливим етапом управління зацікавленими сторонами є процес їхньої ідентифікації. Найпопулярнішим та найефективнішим методом сьогодні є SWOT та PEST аналіз. Однак, ці два методи не завжди дозволяють визначити активних, пасивних та опосередкованих зацікавлених сторін, для цього доцільно використовувати спеціальні методики, ключовою серед яких сьогодні залишається модель Мітчелла [2]. Модель Мітчелла визначає вісім основних груп зацікавлених сторін на основі поєднання трьох ключових вимірів – впливу, законності та терміновості – та представляє їх кільцями Ейлера.

Розглядаючи сучасні підходи до ідентифікації зацікавлених сторін, можна спостерігати тенденцію розглядати фірму як центр, який може побудувати навколо себе мережу компаній-партнерів, які є критично важливими в даний період розвитку організації. Ця організаційна структура є альтернативою вертикальній інтеграції та узгоджується з теорією ресурсів. Тільки в цьому випадку необхідні ресурси є у розпорядженні компанії на час дії договірних відносин із контрагентами.

У сфері управління ресурсами з точки зору соціальної відповідальності цікавим є досвід інвестиційної компанії «VolWest Group», яка керує стратегічними бізнес-проектами. Через специфіку організаційної діяльності акцент її корпоративної соціальної відповідальності зосереджується на трудових ресурсах. Ключовим показником ефективності в цій галузі є мінімізація плинності персоналу. Тому в 2020 році середній коефіцієнт плинності кадрів компанії за групами становив близько 2,97% [14]

Іншим прикладом реалізації корпоративної соціальної відповідальності з точки зору управління зацікавленими сторонами є політика Metro Cash and Carry, яка з 2020 року в Україні реалізує CLCM-проект – управління категоріями споживачів [15]. Кінцевою метою проекту є перетворення компанії з тієї, яка зосереджена на вимогах постачальників, до тієї, яка будує свою діяльність залежно від потреб споживача.

Вищезазначене вказує на те, що соціальна відповідальність сьогодні є не лише глобальною модою, а й довгостроковою тенденцією в політиці сучасних бізнес-організацій. Відповідно, в новому інституційному середовищі концепція соціальної політики також отримала більш широке тлумачення, яке включає не лише державну гарантію соціальних прав громадян, а й вимоги до більш активного залучення бізнесу до соціальної політики. Враховуючи це, соціальна відповідальність суб'єктів господарювання стала концептуальною та ідеологічною основою для нового типу соціальної політики.

Важливим етапом реалізації стейкхолдерських підходу є визначення основних зацікавлених сторін бізнесу, а потім прогнозування і мінімізація ризиків, які можуть бути викликані не здійсненням інтересів тих чи інших учасників моделі. Дослідниками запропоновано низку інструментів для визначення пріоритетних стейкхолдерів бізнесу і оцінки їх можливого впливу на успіх діяльності компанії. Компаніям важливо ідентифікувати значимість зацікавлених сторін відповідно до їх ресурсного внеску в діяльність.

Однак, особливості малого і середнього бізнесу вимагають іншого, інтегрованого підходу до управління соціальною відповідальністю з позицій основних зацікавлених сторін. Інтегрований підхід означає, що фокус СВ зміщений на розуміння потреб стейкхолдерів. Основним орієнтиром тут виступає виявлення і сканування соціальних вимог, а також адекватне і своєчасне реагування на запити зацікавлених сторін. Інтегрований підхід розглядає поняття СВ як інструмент для завоювання легітимності, авторитету і престижу. Малі підприємства мають підвищену потребу в сильних особистих відносинах із зацікавленими сторонами, квалі-

фікованих співробітниках, успішній взаємодії з місцевою громадою

Дослідження СВ в Європі серед малого та середнього бізнесу показали, що практика більш розвинена відносно навколишнього середовища в порівнянні із заходами щодо соціального і економічного інвестування. В Південній Африці, Південній Азії (в основному в Індії), на півдні Латинській Америці підприємства концентрують особливу увагу на гуманітарному аспекті, оскільки в даних регіонах проводиться політика боротьби з бідністю.

Припустимо, що підприємства малого бізнесу в Україні (на прикладі Дніпропетровської області) і зарубіжних країн однаково фокусуються на декількох ключових питаннях соціальної відповідальності, і ця зосередженість проявляється у вирішенні місцевих проблем.

Для малого бізнесу характерна «тиха» відповідальність, тобто акцент робиться на певний домен бізнесу і основних стейкхолдерів, а не на розкриття нефінансових показників для широких кіл зацікавлених осіб, що є актуальним, наприклад, для великих транснаціональних корпорацій або інших корпоративних структур. Малі підприємства стикається з таким поняттям, як «парадокс КСВ» і часто не здатні інтегрувати відповідні вигоди.

У таблиці 1 на підставі огляду досліджень формалізовані деякі особливості вітчизняної регіональної та зарубіжної практики СВ в малому та середньому бізнесі. Вибір конкретних форм СВ залежить від аналізу соціальних проблем на різних рівнях, від можливостей, цілей і масштабів бізнесу, а також від завдань соціального інвестування.

Інтереси основних зацікавлених сторін компанії можна узгодити, виходячи з процедури, яка називається Парето-оптимальність, оскільки очікування зацікавлених сторін можуть бути представлені як множинні проблеми оптимізації – іншими словами, найкращого рішення немає за всіх параметрів, але є найкраще з доступних. Парето-оптимальна рівновага означає, що неможливо збільшити корисність однієї групи зацікавлених сторін без зменшення корисності іншої групи. Оптимальна рівновага Парето повинна знаходитися на кривій можливої корисності.

## Порівняльна характеристика соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу

Елементи СВ малого бізнесу	Регіональна практика в Дніпропетровській області	Міжнародна практика
Превалюючий вектор	Розвиток персоналу, внутрішні інвестиції. Стимулювання благодійної та волонтерської діяльності власних працівників. Відсутність екологічних і економічних мотивів, низькі операційні показники не приносять видимої віддачі від впровадження соціально відповідальної поведінки	Європа: локальні екологічні інвестиції, «розумні» соціальні інновації та інвестиції. США: підтримка зовнішніх благодійних акцій, робота із внутрішніми стейкхолдерами. Країни, що розвиваються: боротьба з бідністю, інвестиції в освіту і розвиток персоналу і території бізнесу (гуманітарна складова)
Аспекти впливу на зацікавлених сторін	Здійснюється через результативність і відповідальність компанії (якість пропонованих послуг і продукції) та завдяки створенню позитивного іміджу компанії на місцях	Однакова важливість соціальної відповідальності як для внутрішнього, так і для зовнішнього оточення компанії. Найявний позитивний вплив соціальної відповідальності на операційні результати діяльності бізнесу
Політика СВ	Стереотипне мислення і відсутність управлінського апарату знижує ефективність запровадження СВ. СВ залежить від особистих рис та інтересів.	Підтримка і єдині вимоги на рівні держави, є єдині стандарти, бізнес-культура складається навколо соціально відповідальних форм ведення бізнесу
Аналогічні риси	«Парадокс КСВ»: чи в змозі малий і середній бізнес інтегрувати вигоди від КСВ? Брак технологій, управлінського досвіду, фінансових ресурсів для реалізації можливості отримання довгострокових вигод від СВ як для внутрішнього середовища організації, так і для його зовнішньої компоненти	

Джерело: [4; 17]

Отже, досягнувши в процесі взаємних домовленостей та компромісів оптимальності за Парето, де встановлені відносини є прийнятними для обох сторін, ці групи зацікавлених сторін можуть працювати з компанією протягом тривалого періоду та отримувати ефективні результати. Як результат, інтереси компанії та всіх груп зацікавлених сторін будуть узгоджені та певним чином узгоджені. Парето-оптимальність досягається вибором альтернативи, яка не є домінуючою (найкраща в одному з показників ефективності відносин, але не гірша за інші) в рамках побудови відносин із зацікавленими сторонами.

Щоб організація ефективно побудувала та реалізувала стратегію для певної групи зацікавлених сторін, спершу необхідно зрозуміти, які інші групи вносять найбільший «внесок» у дисбаланс.

Результатом розв'язання цього завдання буде вектор структури «ідеального» ресурсного обміну  $x_i^e$  та вектор структури «реального» ресурсного обміну  $x_i^p$ . Відмінність структур даних векторів буде свідчити

про розбалансованість існуючого ресурсного обміну в системі взаємодії. При цьому коефіцієнт розбалансованості  $k_i$  буде дорівнювати:

$$k_i = \frac{|x_i^p - x_i^e|}{x_i^e} \quad (1)$$

Коефіцієнт розбалансованості свідчить про розбалансованість ресурсного обміну даної фіксованої групи стейкхолдерів із бізнесом. Чим менше значення даного коефіцієнта у групи, тим більш збалансований її ресурсний обмін, і навпаки. Для того, що малий бізнес міг ефективно вибудувати і здійснити стратегію щодо даної групи зацікавлених сторін необхідно, перш за все, зрозуміти, які саме інші групи вносять найбільший «внесок» в порушення балансу. Для того щоб ресурсний обмін був ефективним для обох сторін необхідно, щоб сторони були однаково задоволені одержуваними ресурсами. З іншого боку взаємодія буде ефективною для обох сторін, якщо жодна з них нічого не хоче змінювати в сформованих відносинах. Такі відносини будемо називати збалансованими.

Відносно побудови взаємин малого бізнесу із основними групами стейкхолдерів, може бути виокремлено чотири типи стратегій взаємодії з групами зацікавлених сторін:

1. Стратегія впливу (коефіцієнт розбалансованості в межах 0,8-1). У ситуації, коли незадоволений бізнес і ступінь його впливу набагато більше, ніж у стейкхолдерів, можна домогтися перерозподілу ресурсів на користь першого.

2. Стратегія задоволення запитів (значення коефіцієнту розбалансованості в межах 0,5-0,8). В цьому випадку природним бажанням зацікавленої сторони буде зміна відносин, тобто перерозподіл ресурсів на свою користь. При цьому в ситуації, що склалася зацікавлена сторона має всі необхідні інструменти для здійснення бажаних змін. Бізнесу в цьому випадку залишається повністю задовольняти запити даної зацікавленої сторони.

3. Стратегія захисту (коефіцієнт розбалансованості в межах 0,2-0,5). При даному типі стратегії очікування зацікавлених сторін позитивні, у них може не виникнути термінового бажання змін. У цьому випадку, у малого бізнесу є шанс «захиститися» від необхідності повного задоволення запитів. Для цього можна, наприклад, організувати коаліцію з іншими зацікавленими сторонами або налагодити нові важелі впливу, провівши певні комунікативні заходи.

4. Стратегія співпраці (коефіцієнт розбалансованості в межах 0-0,2). Коли відносини збалансовані за всіма характеристиками, зміна відносин (і витрати ресурсів з цією метою) стає не вигідним ні бізнесу, ні зацікавленій стороні. В цьому випадку необхідно застосовувати стратегію взаємовигідної співпраці.

Під збалансованістю відносин слід розуміти такий їхній стан, в якому ні у бізнесу, ні у зацікавленої сторони немає бажання в них щось змінити. А оскільки немає бажання щось змінювати у відносинах, значить, взаємні запити задоволені достатньо. Стан збалансованості є оптимальним за Парето. Якщо бізнес з усіма групами своїх стейкхолдерів встановить збалансовані відносини, то це буде означати, що відносини ефективні і бізнес є соціально відповідальним.

Звідси випливає, що регіональні особ-

ливості процесів соціального розвитку вимагають відповідних заходів адміністративного регулювання, спрямованих на створення відповідних умов для стимулювання соціальної активності малого та середнього бізнесу. Основним напрямком розвитку сучасної регіональної стратегії розвитку є пріоритетність громадських потреб.

**Висновки.** Малий та середній бізнес на регіональному рівні має підвищену потребу в міцних особистих стосунках із місцевою громадою та органами владних повноважень. Для таких компаній важливо визначити важливість зацікавлених сторін відповідно до їх ресурсного внеску до результатів діяльності організації. Для формування стратегії взаємовідносин соціально відповідального бізнесу із зацікавленими сторонами необхідно зрозуміти, яка з груп стейкхолдерів вносить найбільший внесок у дисбаланс між «ідеальною» та «реальною» структурою обміну ресурсами, що кількісно може бути виражено через коефіцієнт розбалансованості. На основі значення коефіцієнту розбалансованості може бути обрана одна із стратегій взаємодії із зацікавленими сторонами: стратегія впливу, стратегія задоволення запитів, стратегія захисту, стратегія співпраці.

### Література

1. Mendelow A. Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, 1982, Cambridge, MA. P. 407-418.
2. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853-886.
3. Carroll A.B., Brown J., Buchholtz A.K. *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management* (10th Edition). Cengage Learning, 2017. 720 p.
4. Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. Vol. 4(4). P. 505-527.
5. Ackermann F., Eden C. Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*. 2011. Vol. 44(3). P. 179-196.
6. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 1. P. 65-66.
7. Farooq O., Rupp D.E., Farooq M. The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating

role of cultural and social orientations. *Academy of Management Review*. 2017. Vol. 60. P. 954-985.

8. Rodriguez-Gomez S., Arco-Castro M.L., Lopez-Perez M.V., Rodríguez-Ariza L. Where does CSR come from and where does it go? *A review of the state of the art. Adm. Sci.* 2020. Vol. 10. <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>. 60

9. Taraniuk L., Melnyk L., Kozmenko O., Sineviciene L. Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and perspectives in management*. 2017. Vol. 15(1). P. 72-79.

10. Aguinis H.; Villamor I.; Gabriel K.P. Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Resources*. 2020. Vol. 18. P. 421-438.

11. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 93-106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

12. Зварич Р., Гомотюк В., Рівіліс І., Дейнека Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник Економіки*. 2022. Вип. 2. С. 142-156. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142>

13. Куваєва Т., Пілова К., Магеррамова І. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>

14. Нагорнова О.В. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Вип. 20. С. 207-214.

15. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.

16. The Institute of Social and Ethical Accountability. AA1000 Accountability Principles (AA1000AP). Accountability. 2020. URL: <http://www.accountability.org/standards>

17. ДніпроОДА. Перелік регіональних цільових програм. 2021. URL: [https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik\\_RP\\_stanom\\_na\\_2602\\_2021.pdf](https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik_RP_stanom_na_2602_2021.pdf)

## References

1. Mendelow, A. (1982). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept, Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.

2. Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *The Academy of Management Review*, vol. 22, (4), 853-886.

[doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105](https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105)

3. Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2014) *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.

4. Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., and Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization, *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527.

[doi.org/10.1108/14691930310504536](https://doi.org/10.1108/14691930310504536)

5. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.

[doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001)

6. Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 1, 65-66.

<https://doi.org/10.2307/258887>

7. Farooq, O., Rupp, D.E., & Farooq, M. (2017). The multiples pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations, *Academy of Management Review*, Issue 60, 954-985.

<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>

8. Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M.L., Lopez-Perez, M.V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Adm. Sci.*, Issue 10, 60

<https://doi.org/10.3390/admsci10030060>. 60

9. Taraniuk, L., Melnyk, L., Kozmenko, O., & Sineviciene, L. (2017). Influence of the minimum salary level increase on the business entities activity in the context of the transition to the sustainable development. *Problems and perspectives in management*, 15(1), 72-79.

10. Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K.P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: A behavioral corporate social responsibility perspective, *Management Resources*, Issue 18, 421-438.

11. Stoyko, I., Sherstiuk, R., & Dolubovska, O. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini u voienyny i pislivoienyny period. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzava*, Issue 2(27), 93-106. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

[doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093](https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093)

12. Zvorych, R., Homotyuk, V., Rivilis, I., & Deyneka, Y. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument mizhnarodnoho korporatyvnoho menedzhmentu v umovakh kryzy. *Visnyk Ekonomiky*, Issue 2, 142-156. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.142>

13. Kuvayeva, T., Pilova, K., & Maherramova, I. (2021). Etyka marketynhu ta sotsialna vidpovidalnist yak osnova pobudovy kliyantooriyentovanoi stratehiyi pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>

14. Nahornova, O.V. (2018). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' v upravlinni trudovymy resursamy. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, Issue 20, 207-214.

15. Husieva, O.Yu., Voskoboieva, O.V., & Khlevytska, T.B. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu. Kyiv: Derzhavnyy universytet telekomunikatsiy.

16. The Institute of Social and Ethical Accountability (2018). AA1000 Accountability Principles (AA1000AP). Accountability 2020. Retrieved from <http://www.accountability.org/standards>

17. DniproODA (2021). Perelik rehionalnykh tsil'ovykh prohran. Retrieved from [https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik\\_RP\\_stanom\\_na\\_2602\\_2021.pdf](https://adm.dp.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/perelik_RP_stanom_na_2602_2021.pdf)

## STRATEGIES FOR SOCIALLY RESPONSIBLE INTERACTION OF BUSINESS WITH STAKEHOLDERS

*M. V. Bieloborodova, Ph. D (Econ.), Dnipro University of Technology,  
O. V. Khadzhyanova, D.E., Professor, SHEI «Priazovsky State Technical University»,  
M. H. Belopolskyi, D.E., Professor, SHEI «Priazovsky State Technical University»*

**Methods.** The following general scientific and specific methods were used for the research: theoretical generalization – when exploring an international and regional experience of small and medium-sized businesses social responsibility, method of general and specific – when summarizing existing approaches to the classification and management of stakeholders, system approach – to justify the strategies of business interaction with stakeholders based on the imbalance ratio.

**Results.** A socially responsible business can effectively build and implement a strategy of interaction with a certain group of stakeholders only if it achieves a realistically possible balance between its diverse expectations. It is necessary to understand which groups of stakeholders, with all their expectations from the resource exchange with business, make the greatest contribution to the existing imbalance of relations. The result of solving this task will be two vectors: ideal resource exchange and real resource exchange. The difference in the structures of these vectors will indicate the imbalance of the existing resource exchange in the system of business interaction with its interested parties.

**Novelty.** It has been proven that small businesses have an increased need for strong personal relationships with local communities and authorities. The formula for the imbalance ratio, which indicates the imbalance of the resource exchange of a fixed group of stakeholders with business is proposed. The smaller the value of this ratio in the group, the more balanced its resource exchange, and vice versa. Interaction will be effective for both parties if neither of them wants to change anything in the existing relations. Such relations can be called balanced. Accordingly, depending on the value of the imbalance ratio, four types of business interaction strategies with stakeholder groups can be distinguished, namely: influence strategy, request satisfaction strategy, protection strategy, cooperation strategy.

**Practical value.** It is necessary for companies to determine the importance of stakeholders according to their resource contribution to the relationship with business. Strategic planning of interaction with groups of stakeholders based on optimization of the imbalance ratio enables regional small and medium-sized business to achieve socio-economic results in the most optimal way.

**Keywords:** interested parties, stakeholders, stakeholder management, matrix, resource exchange, strategy, corporate social responsibility, small and medium business, imbalance ratio, stakeholder expectations.

*Надійшла до редакції 01.11.22 р.*