

А. Є. Черпак, канд. екон. наук, доц.
кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ «SHARED VALUE»

Анотація. У статті запропоновано визначення нової концепції управління — менеджменту, орієнтованого на створення спільної цінності (shared value creation management — SVM), охарактеризовано його задачі та послідовність їх здійснення, а також запропоновано перелік основних факторів створення спільної цінності. Автор пропонує власне визначення категорії «розвиток корпоративного управління», визначає притаманні середовищу господарювання корпорацій в Україні бар'єри переходу до SVM і перелік необхідних для цього передумов.

Ключові слова: корпоративне управління; спільна цінність; менеджмент, орієнтований на створення спільної цінності (SVM); корпоративна соціальна відповідальність.

Вступ. Зміни у середовищі господарювання корпорацій — «середовищі інтересів» — є джерелами виникнення додаткових ризиків корпоративного управління, порушення балансу інтересів заінтересованих сторін. Розвиток системи взаємовідносин корпорації із суб'єктами середовища її інтересів, системи корпоративного управління має відбуватися керовано. На сучасному етапі розвиток корпоративного управління перебуває на перехресті двох важливих тенденцій, які вимагають перегляду фундаментальних принципів побудови загально-корпоративної стратегії на основі пошуку нових шляхів інтеграції цілей отримання прибутку та цілей сталого розвитку. Зокрема, світова економічна криза та наступна рецесія спонукали корпорації шукати нові джерела збільшення прибутковості. Ці ж фактори збільшили ризики скорочення фінансування корпораціями соціальних програм на фоні зростання соціальних потреб суспільства у світі, враженому кризою. З іншого боку, сформована наприкінці ХХ століття тенденція зростання ролі корпорацій у суспільному житті, зумовила необхідність вироблення ними власної відповідальної громадянської позиції, зростання суспільної потреби на відповідальність і підзвітність корпорацій перед суспільством, у якому вони працюють, ресурсний та споживчий потенціал якого корпорації використовують й експлуатують для досягнення поставлених цілей прибутковості та інших видів ефективності.

Роль корпорацій у сучасній науці неодноразово переосмислювалась у рамках концепцій корпоративної філантропії, громадянської корпорації, корпоративної соціальної відповідальності, й на сьогодні домінуючою ідеєю їх об'єднання стала концепція спільної цінності «shared value». Роль бізнесу, відповідно до цієї моделі, зводиться до створення цінності для акціонерів таким шляхом, щоб одночасно створювати цінність для суспільства [1, с. 1]. У такій ситуації не програє ніхто: ні акціонери, ні суспільство, а навпаки обидві сторони опиняються у вигірній ситуації: інвестиційні та інформаційні ризики акціонерів знижуються, лояльність суспільства та споживачів до корпорації збільшується, що формує стабільну основу для розвитку прибутковості корпорації у довгостроковій перспективі.

Постановка задачі. Питання розвитку корпоративного управління на основі інтеграції цілей корпоративного управління та сталого розвитку, соціальних і бізнес-цілей, пошуку шляхів посилення відповідальності та підзвітності корпорацій у посткризовому світі, досліджуються такими вченими, як М. Портер, Р. Крамер, К. Ренген, Л. Чейз, С. Карім, М. Пфайцер, С. Патсчеке, Е. Хокінс, Г. Хілс, В. Вісер та ін. Водночас, попри намічені у їх роботах напрямки та джерела інтеграції цілей бізнесу та соціальних цілей, комплексний підхід до управління розвитком корпорації на основі створення «shared value» перебуває у стані формування. Це обумовило *мету* даної статті: уточнення сутності та задач нової концепції корпоративного управління, зорієнтованої на створення спільної цінності (shared value).

Результати. Розвиток корпоративного управління — це процес зміни цільових настанов діяльності корпорації та принципів їх реалізації, технологій корпоративного управління під впливом факторів середовища інтересів корпорації з метою покращення якості системних взаємозв'язків і мінімізації негативного впливу на результативність та ефективність діяльності корпорації ризиків погіршення взаємовідносин із суб'єктами середовища її інтересів — стейкхолдерами. Розвиток корпоративного управління полягає в удосконаленні принципів корпоративного управління,

розширенні відповідальності та зростанні підзвітності посадових осіб корпорації, зміні етичних настанов (норм і цінностей), якими керуються менеджери та власники корпорацій при прийнятті ключових стратегічних рішень, пов'язаних з її роботою, а також у зростанні обізнаності суб'єктів корпоративного управління про нові виклики середовища інтересів корпорації та ступеню усвідомлення ними рівня ризику погіршення взаємовідносин із окремими (ключовими) стейкхолдерами.

У результаті розвитку відбувається якісна зміна соціальних форм реалізації принципів корпоративного управління. Практична реалізація цієї задачі базується на удосконаленні організаційно-економічного механізму корпоративного управління, зокрема, підвищенні ефективності роботи наглядової ради у напрямку спрямування діяльності корпорації на реалізацію цілей сталого розвитку; визначенні методів оцінки ефективності роботи ради щодо реалізації цілей сталого розвитку; розробці кодексів корпоративної поведінки, які виступатимуть драйверами розвитку як прибутковості корпорацій (за рахунок ширшого впровадження інноваційних технологій, збереження ресурсів, їх економії, ощадливого виробництва, енерго- та ресурсозбереження, а також упровадження інших «зелених технологій»), так і рівня відповідності їх діяльності цілям сталого розвитку (шляхом розробки та реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності); впровадженні у корпораціях управління зорієнтованого на створення «shared value».

Концепція створення спільної цінності (Shared Value) була вперше запропонована 2006 року М. Портером і Р. Крамером [2], і далі розвинута ними у публікації 2011 року [3]. Головною передумовою створення спільної цінності, за думкою М. Портера та Р. Крамера, є те, що конкурентоспроможність компанії та соціально-економічний розвиток суспільства, для задоволення потреб якого працює компанія, — взаємозалежні. Зростання капіталізації компаній, джерелом якої є спільна цінність, створена на основі визнання та отримання обоюдної вигоди від пов'язаного соціального та економічного зростання, є новою основою та рушійною силою розвитку компаній. Компанії не можна змусити бути соціально-відповідальними, але їм можна показати вигоду від цього, яка проявлятиметься у створенні спільної цінності: і для бізнесу, і для широкого кола стейкхолдерів.

М. Портер і Р. Крамер виокремлюють три джерела створення спільної цінності:

1. Переосмислення продуктів і ринків, на яких діє компанія: компанії можуть задовольняти соціальні потреби, одночасно покращуючи обслуговування (рівень задоволення потреб) споживачів на існуючих ринках, розширюючи свою присутність на нових ринках, або знижуючи витрати за рахунок інновацій [3, с. 67].

2. Переосмислення напрямків підвищення ефективності господарювання у ланцюжку створення вартості: компанії можуть поліпшувати якість, кількість, вартість та надійність входів і дистрибуції у ланцюжку створення вартості, одночасно економлячи основні природні ресурси та виступаючи рушійною силою соціально-економічного розвитку регіонів, де працюють [3, с. 68].

3. Активізація розвитку кластерів: компанії не можуть діяти ізольовано від середовища господарювання. На ефективність та інноваційну активність компаній впливають кластери — географічна концентрація фірм, пов'язаних підприємств, постачальників товарів, робіт і послуг, логістичних компаній. Отже, щоб успішно конкурувати і процвітати компанії потребують надійних місцевих постачальників, розвинутої місцевої інфраструктури транспорту та зв'язку, талановитих місцевих працівників, а також ефективної та передбачуваної місцевої правової системи. Тому, сприяючи створенню таких кластерів, компанії у свою чергу, створюють для себе можливість працювати з більшою ефективністю [3, с. 72]. Це є особливо

важливим для країн, ринкова система господарювання у яких все ще розвивається, які потребують допомоги у формуванні відкритих і прозорих ринків, подоланні монопольних тенденцій. Зокрема, таких як Україна.

Підхід з точки зору концепції *Shared Value* дозволяє не протиставляти інтереси бізнесу інтересам суспільства, а навпаки, подолати цю прірву за рахунок пошуку компромісу між короткостроковими цілями бізнесу щодо прибутковості та довгостроковими соціальними чи екологічними цілями суспільства. На відміну від багатьох підходів до корпоративної соціальної відповідальності (далі — КСВ), які роблять наголос на додаткових витратах та обмеженнях у своїй діяльності, з якими зіштовхуються компанії, приводячи свою роботу у відповідність із нав'язаними ззовні соціальними та екологічними стандартами, концепція *Shared Value* пропонує компаніям сфокусуватися на можливостях отримання додаткових конкурентних переваг від включення соціально-цінних результатів у їх стратегічні плани.

Група дослідників, на чолі с М. Портером, пропонує оцінювати наступні результати діяльності компаній та пов'язані з ними соціальні ефекти, розгалужуючи їх за джерелами створення *Shared Value* (табл. 1).

Таблиця 1

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ І ПОВ'ЯЗАНІ З НИМИ СОЦІАЛЬНІ ЕФЕКТИ

Джерела створення <i>Shared Value</i>	Результати діяльності компанії	Соціальні ефекти, пов'язані з діяльністю компанії
Переосмислення продуктів та ринків, на яких діє компанія <i>Як фокусування на незадоволених потребах стає драйвером росту доходів та прибутків</i>	Збільшення обсягів реалізації продукції Зростання ринкової частки Зростання ринку продукції Покращення прибутковості (головний фактор росту: збільшення доходів)	Покращення турботи про пацієнтів Зменшення викидів CO ₂ Покращення харчування Покращення освіти
Переосмислення напрямків підвищення ефективності господарювання у ланцюжку створення вартості <i>Як краще управління внутрішніми операціями збільшує ефективність і зменшує ризики</i>	Збільшення ефективності Зменшення логістичних та операційних витрат Забезпечення споживання продукції Покращення якості Покращення прибутковості (фактори росту: збільшення доходів і зменшення витрат)	Зменшення витрат енергоресурсів Зменшення витрат води Зменшення витрат сировини Покращення навичок працівників Збільшення доходів працівників
Активізація розвитку кластерів <i>Як зміна соціальних умов у середовищі господарювання компанії стає рушієм нового росту та отримання економічного ефекту</i>	Зменшення витрат Забезпечення споживання продукції Покращення інфраструктури збуту Покращення забезпеченості підприємства якісною робочою силою Покращення прибутковості (головний фактор росту: — збільшення доходів, але впливає і зменшення витрат (на збут, на пошук персоналу та ін.)	Покращення освіти Зростання кількості створених робочих місць (зменшення рівня безробіття та рівня доходів працівників) Покращення якості медичного забезпечення (як наслідок, поліпшення здоров'я працівників і зменшення неявок на роботу через хворобу) Збільшення доходів працівників і в цілому населення (це, в свою чергу, призводить до збільшення доходів компаній і зростання потенційного ринку їх товарів і послуг (див. перше джерело <i>Shared Value</i>))

Адаптовано (переклад) та доповнено за [5, с. 3].

Зрозуміло, що запропонований у табл. 1 перелік показників є базовим, і має уточнюватися за кожним рівнем *Shared Value* залежно від галузі, компанії, країни. М. Портер вважає, що кожна компанія повинна мати стратегію *Shared Value*, відповідно, для формування та оцінки стану реалізації такої стратегії, компанії мають визначити та відслідковувати соціальні та бізнес-результати. Визначені у бізнес- і соціальній перспективі цілі мають досягатися паралельно, вирішуючи у результаті, певну соціальну проблему, та поліпшуючи результати фінансово-господарської діяльності компанії [5, с. 3].

Процес вимірювання *Shared Value* автори ідеї пропонують організувати у такій послідовності:

1. Визначення соціальних результатів, яких треба досягти (наприклад, поліпшення рівня забезпеченості населення регіону доступним житлом).
2. Стратегічне планування (на підприємствах малого бізнесу це може бути просто бізнес-планування (розробка бізнес-плану з оцінкою необхідних інвестицій та очікуваної прибутковості).
3. Відслідковування стану реалізації стратегії (бізнес-плану (досягнення бізнес-ефектів).
4. Вимірювання результатів і використання нових ідей для визначення усіх створених компанією у результаті бізнес-діяльності соціальних ефектів.

Таким чином, М. Портер пропонує компаніям спершу ставити перед собою реалізацію соціальних цілей, а лише потім встановлювати бізнес-цілі. Такий підхід цілком відповідає концепції корпоративного управління громадянської корпорації. Водночас, він вимагає свідомого надання переваги реалізації соціальних цілей, що може стати непосильною задачею для багатьох власників великих компаній. Перехід до вимірювання *Shared Value* для компаній, які до цього навіть не практикували складання соціальних звітів є практично неможливим через культурні та інші бар'єри. Для України, можемо виокремити наступні:

- відсутність законодавчих вимог щодо формування компаніями соціальної звітності;
- відсутність національного стандарту корпоративної соціальної відповідальності;
- незнання менеджментом стандартів корпоративної соціальної відповідальності (низький рівень знань й щодо стандартів корпоративного управління), несприйняття їх важливості через, переважно, короткострокову орієнтацію діяльності компаній;
- низький рівень підприємницької культури;
- низький рівень громадянської активності стейкхолдерів, які потенційно можуть здійснювати значний тиск на корпорації: споживачів, персоналу, громадських організацій (насамперед, екологічного спрямування);
- низький рівень відповідальності та підзвітності менеджерів і власників великих компаній, відсутність практики притягнення їх до відповідальності за порушення; поширення практики уникнення власниками компаній відповідальності навіть за доведені порушення чинного законодавства (фінансового, щодо будівництва, щодо екологічної безпеки, щодо трудових прав громадян та ін.);
- правовий нігілізм, який став складовою соціальної культури;
- поширення злочинів проти власності (у т. ч. рейдерства) та низький рівень довіри до правоохоронних органів і судів щодо захисту конституційно закріплених прав громадян, підприємців.

Зазначений перелік бар'єрів не є вичерпним, але й він характеризує середовище господарювання в Україні як несприятливе й неготове до сприйняття концепції *Shared Value*. На нашу думку, еволюційний характер впровадження концепції *Shared Value* у країнах з трансформаційною економікою та підприємницькою культурою, таких як Україна, має будуватися на основі створення наступних передумов.

Спершу, компанія має забезпечити приведення своєї діяльності у відповідність з вимогами чинного законодавства, стандартів корпоративного управління й корпоративної соціальної відповідальності, мінімізувавши комплаєнс-ризик. Цей процес не може бути успішним, якщо в суспільстві (середовищі, у якому діє компанія), також не відбуваються аналогічні процеси, у рамках яких підвищується загальний рівень правової культури громадян, посилюється результативність роботи правоохоронних органів, забезпечується реальна незалежність і якість роботи судової системи, що збільшує довіру громадян до держави, як інституту, що забезпечує захист прав і свобод громадян, закріплених у конституції. Соціальним результатом тут буде мінімізація рівня тінізації економіки, завдяки чому для всіх членів суспільства будуть забезпечуватися рівні умови ведення бізнесу, що дасть можливість свідомим підприємцям орієнтуватися на більш довгострокові цілі розвитку компаній, а не бажання отримати прибуток якомога скоріше, поки бізнес не відібрали.

На другому етапі компанія може приступити до оцінки репутаційних ризиків, які є у її соціальній, екологічній, кадровій, виробничій, маркетинговій і продуктової політиці. Репутацією компанії варто управляти і такий імідж надійного виробника, партнера, роботодавця, інвестиційного об'єкту має бути сформований та підтримуваний компанією. Зробити це без переходу до слідування стандартам, у т. ч. корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності, — неможливо.

Логічним продовженням управління репутацією компанії є наступний етап, на якому здійснюється побудова системи стратегічного моніторингу впливу стейкхолдерів і соціально-економічних, політичних процесів у середовищі діяльності компанії на її роботу (плани та стратегії розвитку). Впровадження стандарту AA1000 — підзвітності перед стейкхолдерами, — є один з шляхів, який надає менеджменту інструмент моніторингу та зменшення ризиків погіршення взаємодії компанії із ключовими групами стейкхолдерів. Далі компанія може переходити до впровадження управління на основі *Shared Value*, інтегруючи соціальні цілі та цілі розвитку бізнесу.

На рис. 2 наведено складові процесу переорієнтації компанії на створення спільності цінності — *shared value*. Управління, у рамках якого діяльність компанії спрямовується на створення спільної цінності, ми пропонуємо називати ***shared value creation management (SVM)***.

Як видно з цієї схеми, перехід до SVM дозволяє компанії побудувати нову модель ведення бізнесу — ***соціально відповідальної та інноваційно-орієнтованої корпорації***. Така бізнес-модель є новою, тому що після переходу на неї компанія починає створювати нову вартість — *shared value* (спільну цінність), — та по-іншому надавати її своїм стейкхолдерам: через нові інноваційні продукти та послуги, які покращують якість життя людства; через створення нових робочих місць з вищим рівнем оплати праці; шляхом інвестицій у формування нових кластерів, у яких зручно вести бізнес не лише крупним компаніям; через соціальні інвестиції, а також участь у реалізації інфраструктурних проектів у програмах дер-

жавно-приватного партнерства, та через інші програми корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, нова бізнес-модель описує логіку створення компанією економічної та соціальної вартості одночасно, у їх діалектичній єдності та взаємозв'язку. Процес формування такої бізнес-моделі є невід'ємною складовою забезпечення реалізації загально-корпоративної стратегії, у якій інтегровані цілі корпоративного управління (насамперед, власників (акціонерів), соціального та інноваційного розвитку).

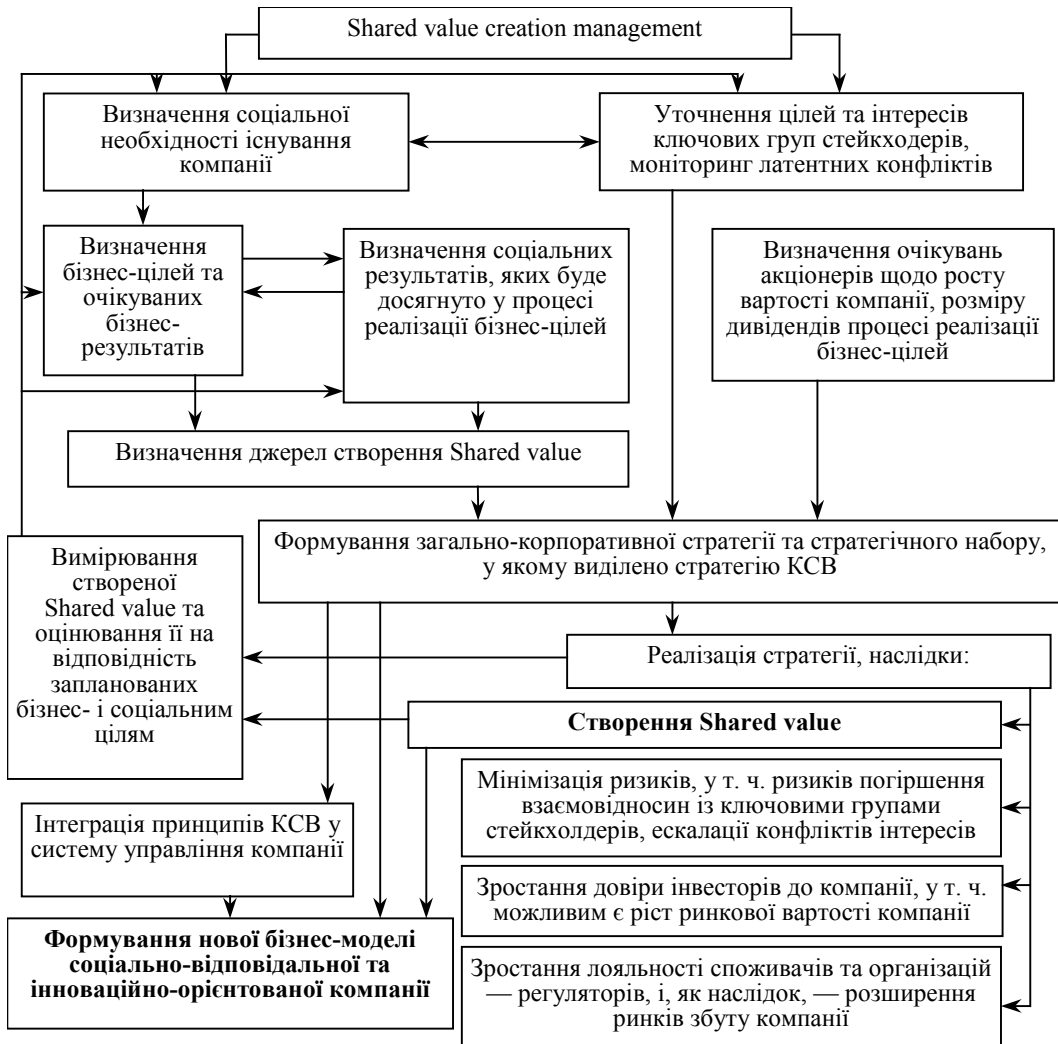


Рис. 2. Задачі управління у рамках shared value creation management (SVM)

Менеджмент, орієнтований на створення спільної цінності (Shared value creation management (SVM)) — це нова концепція управління, спрямована на якісне поліпшення корпоративного управління, реальне зростання підзвітності та відповідальності компаній, незалежно від форми власності на них та розміру, у результаті якої стратегічні, тактичні та оперативні рішення на всіх рівнях управління компанії стають підпорядкованими меті створення спільної цінності (shared value), шляхом пошуку джерел її створення, й визначення на цій основі

взаємопов'язаних бізнес- і соціальних цілей, реалізація яких закладається в основу загально-корпоративної стратегії й відповідного їй стратегічного набору.

Менеджмент і власники компанії, яка обрала бізнес-модель розвитку корпоративного управління SVM, розглядаючи стратегічні альтернативи, обирають ті, що призводять до максимізації спільної цінності (shared value), яка визначається отриманими взаємопов'язаними соціальними та бізнес-ефектами. Основними **факторами створення спільної цінності** (shared value) є:

— збільшення доходів компанії у результаті кращого задоволення потреб споживачів на існуючих ринках, випуску нових кращих товарів, розширення доступу до нових ринків, або зниження ціни виробів унаслідок впровадження інноваційних підходів до їх виробництва та збуту;

— зменшення витрат у ланцюжку створення вартості за рахунок побудови більш надійних і взаємовигідних відносин із постачальниками ресурсів, відповідального ставлення до використання природних ресурсів, і, як наслідок їх економії та/або зменшення штрафів за порушення екологічного законодавства, витрат на подолання завданої середовищу господарювання шкоди, сум сплачених відрахувань до бюджетів усіх рівнів платежів, пов'язаних з використанням ресурсів чи завданням шкоди природному навколишньому середовищу;

— збільшення доходів компанії у результаті встановлення більш лояльних відносин із ключовими групами споживачів, які збільшують споживання товарів, робіт і послуг компанії;

— зменшення витрат компанії на виплату штрафів і лобіювання власних інтересів в органах державної влади, як результат більш лояльного ставлення до неї з боку організацій-регуляторів, сформованого під впливом відповідального ставлення компанії до інтересів суспільства, місцевої громади, поваги до законів, їх дотримання;

— збільшення доходів компанії у результаті збільшення кількості платоспроможних покупців у кластерах, які розвиваються також завдяки внеску компанії у їх розбудову;

— зменшення витрат компанії у результаті розвитку кластерів, що надає такі переваги: здешевлення послуг постачальників товарів, робіт і послуг, логістичних компаній; зменшення залежності компанії від постачальників-монополістів; отримання можливості найму більш талановитих працівників; отримання можливості користуватися більш розвинутою інфраструктурою й зменшення у результаті цього операційних витрат; зменшення витрат на правовий і судовий захист своїх інтересів у результаті підвищення рівня розвитку місцевої правової системи;

— зменшення витрат на подолання наслідків деструктивного впливу конфліктів інтересів, у результаті підвищення рівня задоволення інтересів ключових груп стейкхолдерів, профілактики ескалації конфліктів інтересів.

Висновки. Таким чином SVM є новим підходом до управління корпорацією, який дозволяє інтегрувати процеси досягнення соціальних і бізнес-цілей, з метою якнайповнішого задоволення інтересів широкого кола стейкхолдерів корпорації. У статті запропоновано визначення нової концепції управління, зорієнтованої на створення спільної цінності (shared value) — менеджменту, орієнтованого на створення спільної цінності (shared value creation management — SVM), охарактеризовано його задачі та послідовність їх здійснення, а також перелік основних факторів створення спільної цінності. Крім того, запропоноване власне визначення категорії «розвиток корпоративного управління», притаманній середовищу господарювання корпорацій в Україні бар'єри переходу до SVM і перелік необхідних для цього передумов. Зазначені поло-

ження є елементами наукового внеску автора. Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо є уточнення методів вимірювання shared value.

Література

1. *Rangan K.* Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build it / Kash Rangan, Lisa A. Chase, Sohel Karim // Harvard Business School Working Paper. — 12—088. — April 5. — 2012. — 30 p.

2. *Porter, Michael E. & Kramer Mark R.* Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. — December 2006. — P. 78—90.

3. *Porter, Michael E. & Kramer, Mark R.* The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism // Harvard Business Review. — Jan/Feb 2011. — Vol. 89. — Issue 1/2. — P. 62—77.

4. *Черпак А. Є.* Політика соціальної відповідальності корпорацій: питання мотивації та формування / А. Є. Черпак // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика: у 2 ч. — Ч. II. — К.: КНЕУ, 2010. — 401, [7] с. — С. 180—186.

5. *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by linking Social and Business Results / Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, Elizabeth Hawkins // FSG [Електронний ресурс].* — Режим доступу: www.fsg.org. — 20 p.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2012 р.