

УДК 657.375.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.11>**Шкроміда В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Мигович Т.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Кузишин І.М.**

здобувач третього рівня вищої освіти,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*У статті визначено роль стратегічного аналізу стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності підприємств, які зорієнтовані на покращення власної соціальної відповідальності. Визначено, що стратегічний аналіз стейкхолдерів є важливим інструментом для забезпечення релевантності інтегрованої звітності, яка враховує фінансові та нефінансові аспекти діяльності бізнесу. Описано необхідні етапи проведення стратегічного аналізу, зокрема ідентифікацію ключових стейкхолдерів, процедуру оцінки їх впливу на бізнес та розробку моделей ефективної взаємодії. Акцент зроблено на важливості врахування багатовимірних інтересів зацікавлених сторін і використанні сучасних аналітичних інструментів. Запропоновано практичні рекомендації для підприємств, які націлені на покращення взаємодії із зацікавленими сторонами, що у підсумку сприятиме досягненню сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.*

*Ключові слова:* стратегічний аналіз, інтегрована звітність, стейкхолдери, соціальна відповідальність, релевантність.

## STRATEGIC STAKEHOLDER ANALYSIS FOR FORMING INTEGRATED CORPORATE REPORTING IN THE CONTEXT OF INCREASING SOCIAL RESPONSIBILITY

**Shkromyda Vitalii, Myhovych Tetiana, Kuzyshyn Igor***Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

*The article explores the significance of strategic stakeholder analysis in the preparation of integrated corporate reporting in the context of increasing social responsibility. It highlights the necessity of addressing the multidimensional interests of stakeholders to enhance the relevance and transparency of reporting. The study proposes a comprehensive approach to stakeholder analysis, comprising identification, assessment of influence, and development of interaction models. Integrated reporting, which combines financial and non-financial data, serves as a vital tool for fostering trust and communication between businesses and stakeholders. The research emphasizes the dynamic nature of stakeholder analysis, which must account for changes in both the external environment and internal business structures. This dynamic approach ensures the adaptability of companies to evolving challenges and improves the quality of reporting to meet the expectations of various stakeholder groups. Furthermore, the study identifies key challenges in implementing stakeholder analysis, including data collection, managing conflicting interests, and a lack of awareness about modern analytical tools. Practical recommendations are offered to enhance the efficiency of integrated reporting through regular updates of stakeholder information, adoption of advanced technologies, and active stakeholder engagement in reporting processes. The findings underscore that strategic stakeholder analysis not only improves corporate reporting but also strengthens trust*

*and collaboration with stakeholders, contributing to long-term business sustainability and competitiveness. The paper concludes by proposing a roadmap for improving the integration of stakeholder analysis into corporate reporting practices, ensuring alignment with modern standards of corporate social responsibility and sustainable development. The study demonstrates that an effective stakeholder-oriented approach can serve as a critical driver for building resilient and transparent corporate practices in a globally competitive environment.*

**Keywords:** strategic analysis, integrated reporting, stakeholders, social responsibility, sustainable development.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання соціальної відповідальності бізнесу інтегрована звітність стає важливим інструментом, який дозволяє підприємствам комплексно презентувати свою діяльність перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Вона об'єднує фінансові та нефінансові аспекти, включаючи інформацію про вплив компанії на екологію, суспільство, економіку та її корпоративне управління. У цьому контексті зростає значення стратегічного аналізу стейкхолдерів як процесу, що допомагає підприємствам визначити очікування та потреби зацікавлених сторін, розставити пріоритети та налагодити ефективну взаємодію для підвищення релевантності й прозорості інтегрованої звітності.

Соціальна відповідальність вимагає від підприємств забезпечення високих стандартів ведення бізнесу, що враховують інтереси широкого кола стейкхолдерів, починаючи від акціонерів і працівників до громадськості та урядових органів. У цьому зв'язку інтегрована звітність виконує роль «містка» між підприємством та її стейкхолдерами, забезпечуючи прозорість і довіру в процесі взаємодії. Однак, успішна реалізація цієї моделі звітності вимагає ретельного стратегічного аналізу, адже різні групи стейкхолдерів можуть мати суперечливі інтереси, різні рівні впливу та взаємодії з підприємством.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасні підходи до інтегрованої звітності часто не враховують повною мірою складність і динаміку відносин між компанією та її зацікавленими сторонами. Традиційний підхід до формування звітності, заснований на фінансових показниках, більше не відповідає вимогам сучасного суспільства, яке очікує прозорості, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. У цьому контексті застосування стратегічного аналізу стейкхолдерів стає ключовим інструментом для розробки ефективних моделей взаємодії, що враховують інтереси всіх сторін і сприяють досягненню сталого розвитку.

Посилений науковий інтерес до вирішення питань, присвячених теорії і практиці впровадження стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах, спостерігається серед таких дослідників, як Загородній А.Г. [8], Кіндрацька Г.І. [8], Приймак І.І. [10], Пуцентейло П.Р. [11], Шурпен-

кова Р.К. [12] та ін. Проблематика, присвячена теоретико-методологічним основам формування і практичним рекомендаціям впровадження інтегрованої звітності, обговорюється у цілій низці наукових праць. Так, серед вітчизняних вчених слід виділити напрацювання Безверхового К.В. [5], Євдокимова В.В. [6], Жука В.М. [7], Костирка Р.О. [9], Легенчука С.Ф. [6] та ін. Однак, у більшості наукових публікацій майже не розкриваються особливості стратегічного аналізу стейкхолдерів з метою формування інтегрованої звітності підприємства та підвищення її релевантності в умовах зростання уваги до соціальної відповідальності.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у вивченні ролі стратегічного аналізу стейкхолдерів у процесі підготовки інтегрованої звітності з акцентом на покращення її якості та повного висвітлення соціальної відповідальності бізнесу. Для досягнення цієї мети у статті вирішені такі завдання, як розглянуто основні етапи стратегічного аналізу стейкхолдерів, описано інструменти, які сприяють підвищенню якості звітності, а також окреслено основні виклики, з якими стикаються підприємства у цьому процесі.

Наукова новизна дослідження полягає у пропозиції підходів до аналізу стейкхолдерів, які враховують багатовимірний характер їхніх інтересів і впливів, що у підсумку сприяє релевантності інтегрованої звітності. Практичне значення полягає у формуванні рекомендацій для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї звітності, забезпечуючи при цьому високу якість взаємодії з зацікавленими сторонами.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних умовах ведення бізнесу стейкхолдери відіграють визначальну роль у формуванні стратегічних пріоритетів організацій, впливаючи на всі аспекти діяльності – від фінансової стабільності до репутації. Концепція стейкхолдерів (англ. stakeholders) вперше була запропонована у 1984 році в роботі Едварда Фрімана, яка визначила зацікавлених сторін як будь-яких осіб, груп або організацій, що мають вплив на діяльність компанії або перебувають під її впливом [1]. Цей підхід став основою для подальших досліджень і практик, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності та інтегрованої звітності.

Стейкхолдер-аналіз – це систематичний процес ідентифікації, класифікації, оцінки та управ-

ління зацікавленими сторонами. У контексті інтегрованої звітності, яка об'єднує фінансову та нефінансову інформацію в єдиному документі, стейкхолдер-аналіз виконує дві ключові функції. Першою є ідентифікація очікувань і вимог зацікавлених сторін та, відповідно, другою є забезпечення релевантності інтегрованої звітності, яка націлена на задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів. Важливість цього процесу обумовлена різноманіттям інтересів зацікавлених сторін, які можуть суттєво відрізнятися залежно від їхнього статусу, рівня впливу та ступеня взаємодії з підприємством.

Взаємозв'язок між стратегічним аналізом стейкхолдерів та інтегрованою звітністю є очевидним і багатограним. По-перше, стейкхолдер-аналіз забезпечує основу для визначення ключових показників, які слід відображати у звіті, орієнтуючись на інтереси основних груп. По-друге, інтегрована звітність створює інформаційний простір, у якому відбувається комунікація між компанією та її зацікавленими сторонами. По-третє, результати стейкхолдер-аналізу сприяють визначенню пріоритетів компанії в сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку, що є невід'ємними елементами інтегрованої звітності.

Розробка стратегічного підходу до аналізу стейкхолдерів є важливим етапом для будь-якого підприємства, який прагне побудувати ефективну систему інтегрованої звітності та забезпечити відповідність сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності. Визначено, процес здійснення стратегічного аналізу стейкхолдерів потребує дотримання послідовності окремих етапів аналітичних робіт (рис. 1).

Відповідно до рисунку, на першому етапі пропонується здійснювати ідентифікацію стейк-

холдерів. На цьому етапі важливо визначити усі групи, які мають інтереси або можуть впливати на підприємство. До таких груп можуть належати акціонери, працівники, постачальники, клієнти, урядові органи, громадські організації, громади, медіа та інші. Ідентифікація здійснюється за допомогою аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації з урахуванням специфіки галузі, у якій вона функціонує. На цьому етапі ключовим завданням є створення вичерпного переліку стейкхолдерів, щоб уникнути упущення будь-якої важливої групи.

Другий етап передбачає класифікацію та оцінку стейкхолдерів за такими критеріями, як рівень їхнього впливу на підприємство та ступінь зацікавленості у його діяльності. Для цього широко використовується такий інструмент, як матриця стейкхолдерів, яка дозволяє класифікувати зацікавлені сторони за чотирма основними групами:

- ключові стейкхолдери, які виражають високий рівень впливу та зацікавленості. Відповідно, вони потребують пріоритетної уваги й активного залучення;
- стейкхолдери-виконавці, які демонструють високий рівень впливу, але низький рівень зацікавленості. Для них важливо забезпечити періодичне інформування та мотивацію;
- стейкхолдери-спостерігачі, які характеризуються низьким рівнем впливу, але мають високий рівень зацікавленості. Ці групи можуть стати джерелом додаткової підтримки через активну комунікацію;
- низькопрофільні стейкхолдери, які мають низький рівень впливу та зацікавленості. Зазвичай, вони потребують мінімального моніторингу [3].

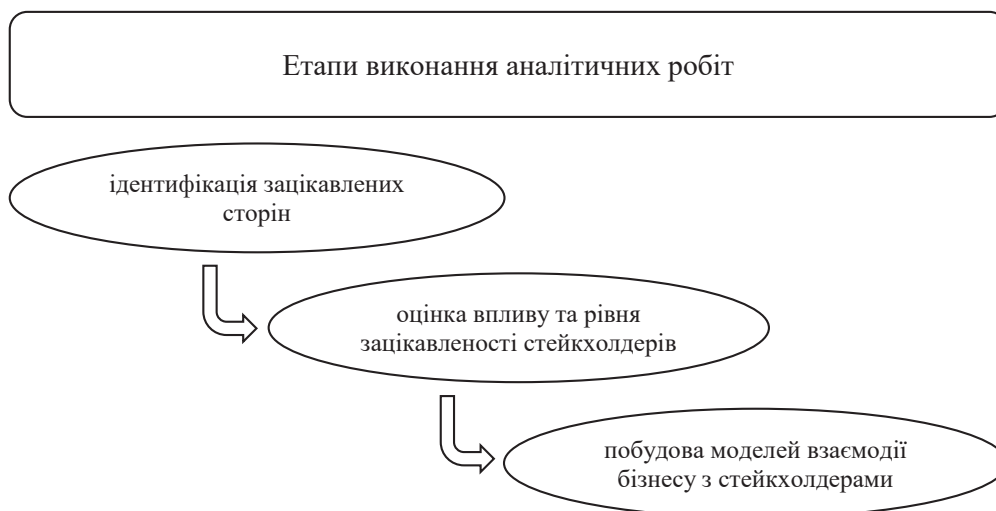


Рис. 1. Послідовність етапів стратегічного аналізу стейкхолдерів

Джерело: авторська розробка

Окрім матриці, також ефективним аналітичним інструментом є карта впливу, яка візуалізує мережу взаємозв'язків між різними групами стейкхолдерів. Це дозволяє зрозуміти, як вплив одних груп може посилювати або послаблювати позицію інших, і визначити найбільш ефективні канали комунікації.

На третьому етапі стратегічного аналізу стейкхолдерів, який є завершальним, передбачається розробка моделей взаємодії із зацікавленими сторонами та включає формулювання стратегій управління взаємин з ними. Цей процес передбачає визначення оптимальних форматів комунікації, частоти контактів та інформаційних матеріалів, які надаються кожній групі. Наприклад, для акціонерів акцент робиться на фінансових звітах і стратегії розвитку компанії, тоді як для громади важливішою є інформація про екологічні проєкти та соціальні ініціативи.

Важливо також враховувати, що стратегічний аналіз стейкхолдерів має бути не статичним, а динамічним процесом, що враховує зміни у зовнішньому середовищі та у внутрішній структурі підприємства. Вважаємо, періодичний перегляд і оновлення стейкхолдер-матриць, карт впливу та моделей взаємодії дозволяє компаніям адаптуватися до нових викликів і ризиків.

Добре організований на підприємстві стратегічний аналіз стейкхолдерів виступає ключовим елементом підготовки інтегрованої звітності. Отримані результати такого аналізу дають змогу підприємствам краще розуміти очікування своїх зацікавлених сторін, адаптувати зміст звітності до їхніх потреб і, зрештою, підвищувати якість взаємодії з ними.

Використання результатів стратегічного аналізу стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності дозволяє досягати ряд важливих цілей управління бізнесом та його соціальною відповідальністю. Перша з них, це постійний моніторинг пріоритетів ключових зацікавлених сторін. У процесі підготовки інтегрованої звітності важливо зосередитися на тих стейкхолдерах, які мають найбільший вплив на організацію або значною мірою залежать від її діяльності. Розуміння цих пріоритетів дозволяє не лише уникнути надмірного обсягу нерелевантної інформації у звітності, але й зробити її більш цінною для кожної групи зацікавлених сторін.

Наступною ціллю є те, що використання результатів стратегічного аналізу дозволяє підвищити релевантність інтегрованої звітності. Так, на основі правильної побудови матриці суттєвості підприємству є можливість визначити, які аспекти його діяльності мають найбільше значення для ключових стейкхолдерів і, водночас, є важливими для досягнення корпоративних цілей. Це дозво-

ляє керівництву підприємства зосередити свої зусилля на тих аспектах, які у підсумку покращують сприйняття звітності стейкхолдерами.

Ще однією важливою ціллю, що досягається, є формування ефективних стратегій комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами, які враховують специфіку кожної групи. Для акціонерів основний акцент робиться на фінансових і стратегічних звітах, а для громад – на простій, доступній інформації про вплив компанії на місцеву екосистему чи соціальний розвиток.

Одним із практичних кейсів успішного застосування стейкхолдер-аналізу у процесі підготовки інтегрованої звітності є приклад компаній, які інтегрують стратегії соціальної відповідальності у свої бізнес-процеси. Наприклад, світові лідери, такі як Lego [2] або Unilever [4], активно використовують дані стейкхолдер-аналізу для розробки детальних звітів про свої зусилля у скороченні викидів вуглецю, підтримці місцевих громад і розвитку сталого ланцюга постачання. Це не лише підвищує їхню репутацію, але й сприяє залученню нових інвесторів і клієнтів, які підтримують відповідальний бізнес.

Водночас, слід відмітити, процес впровадження стратегічного аналізу стейкхолдерів супроводжується рядом викликів, які включають складність збору достовірних даних, необхідність врахування суперечливих інтересів різних груп і недостатню обізнаність компаній щодо сучасних інструментів аналізу. Так, великі підприємства часто стикаються з тим, що їхні громади висувують вимоги, які конфліктують із короткостроковими інтересами акціонерів. Для вирішення цих проблем важливо впроваджувати механізми діалогу зі стейкхолдерами (публічні консультації, круглі столи та ін.), що дозволяють досягти компромісу.

Таким чином, стратегічний аналіз стейкхолдерів є необхідним і важливим етапом для впровадження інтегрованої звітності. Його використання дозволяє не лише підвищити якість і релевантність звітності, але й сприяє побудові довіри між підприємством та його зацікавленими сторонами. У сучасних умовах глобалізації та сталого розвитку це стає важливим фактором конкурентоспроможності бізнесу, який дозволяє йому адаптуватися до нових вимог і стандартів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження засвідчило, що стратегічний аналіз стейкхолдерів є важливим інструментом у процесі підготовки інтегрованої звітності, яка забезпечує прозорість, релевантність та довіру до бізнесу. У сучасних умовах соціально-орієнтованого бізнесу підприємства стикаються з необхідністю врахування багатовимірних інтересів зацікавлених сторін, які можуть значно відрізнитися

залежно від їхнього статусу, рівня впливу та взаємодії з організацією. Це зумовлює потребу у використанні комплексного підходу до стейкхолдер-аналізу як механізму підвищення ефективності звітності та сприяння сталому розвитку.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що стратегічний аналіз стейкхолдерів сприяє вирішенню кількох важливих завдань. По-перше, він дозволяє ідентифікувати основні групи зацікавлених сторін і визначити їхні потреби, очікування та рівень зацікавленості. По-друге, забезпечує глибше розуміння впливу стейкхолдерів на діяльність організації та визначення пріоритетів у формуванні звітності. По-третє, стратегічний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами сприяє підвищенню релевантності інтегрованої звітності, яка стає більш орієнтованою на інтереси зацікавлених сторін.

Наукова новизна цього дослідження полягає у підході до стратегічного аналізу як динамічного процесу, який забезпечує взаємодію між бізнесом та його зацікавленими сторонами. Це дозволяє підприємствам не лише адаптувати свою діяльність до сучасних викликів, але й забезпечити

довгострокову стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

На основі проведеного дослідження пропонуються практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність інтегрованої звітності за допомогою стратегічного аналізу стейкхолдерів:

- регулярно оновлювати інформацію про стейкхолдерів;
- використовувати сучасні технології для автоматизації процесів аналізу та звітності;
- залучати стейкхолдерів до процесу формування звітності;
- фокусуватися на суттєвих аспектах діяльності;
- інвестувати в навчання персоналу та ін.

Перспективою подальших досліджень є розробка теоретико-методичних положень облікового забезпечення процесу формування інтегрованої звітності з акцентом на покращення її якості та повного висвітлення соціальної відповідальності бізнесу. Це дозволить розширити горизонти наукових знань та сприятиме подальшому вдосконаленню практик управління соціально-орієнтованим бізнесом.

#### Список використаних джерел:

1. Freeman E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. 1984. 292 p.
2. Lego. Responsible sourcing. URL: <https://www.lego.com/uk-ua/sustainability/responsible-sourcing> (дата звернення: 27.11.2024).
3. Shkromyda V., Gnatiuk T., Shkromyda N. Evaluation of Indexes of Dynamism of Corporate Reputation in Conditions of Behavioral Economy. *Corporate Reputation Review*. 2022. Vol. 25. P. 81–93. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00113-9>
4. Unilever. Leading in the next era of corporate sustainability. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/> (дата звернення: 27.11.2024).
5. Безверхий К.В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 9–14.
6. Євдокимов В.В., Легенчук С.Ф., Грицишен Д.О., Баришнікова О.М. *Інтегрована звітність підприємств*: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2014. 180 с.
7. Жук В.М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1. С. 20–27.
8. Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. 2008. № 3 (19). С. 165–169.
9. Костирко Р.О. Інтегрована звітність – інструмент соціально відповідального бізнесу. *Часопис економічних реформ*. 2014. № 1. С. 49–54.
10. Приймак І.І. Стратегічний аналіз фінансової стійкості підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2012. № 3. С. 55–68.
11. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4 (62). С. 196–205.
12. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2. С. 96–99.

#### References:

1. Freeman E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. 1984. 292 p.
2. Lego. Responsible sourcing. Available at: <https://www.lego.com/uk-ua/sustainability/responsible-sourcing> (accessed November 27, 2024).
3. Shkromyda V., Gnatiuk T., Shkromyda N. (2022) Evaluation of Indexes of Dynamism of Corporate Reputation in Conditions of Behavioral Economy. *Corporate Reputation Review*, vol. 25, pp. 81–93. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00113-9>
4. Unilever. Leading in the next era of corporate sustainability. Available at: <https://www.unilever.com/sustainability/> (accessed November 27 2024).

5. Bezverkhyy K. V. (2014) Metodychni zasady formuvannya intehrovanoyi zvitnosti pidpryyemstva [Methodological principles of forming integrated reporting of the enterprise]. *Oblik i finansy*, no. 3(65), pp. 9–14. (in Ukrainian)
6. Yevdokymov V. V., Lehenchuk S. F., Hrytsyshen D. O., Baryshnikova O. M. (2014) *Intehrovana zvitnist' pidpryyemstv* [Integrated reporting of enterprises]: monohrafiya. Zhytomyr : ZHDTU. 180 p. (in Ukrainian)
7. Zhuk V. M. (2019) Intehrovana zvitnist': retrospektyva i perspektyva v Ukrayini [Integrated reporting: retrospective and prospective in Ukraine]. *Oblik i finansy*, no. 1, pp. 20–27. (in Ukrainian)
8. Zahorodniy A., Kindrats'ka H., Chubay V. (2008) Stratehichnyy analiz u systemi «ekonomichnyy analiz – stratehichnyy menedzhment» [Strategic analysis in the system «economic analysis – strategic management»]. *Ekonomichnyy analiz*, no. 3 (19), pp. 165–169. (in Ukrainian)
9. Kostyrko R. O. (2014) Intehrovana zvitnist' – instrument sotsial'no vidpovidal'noho biznesu [Integrated reporting – a tool for socially responsible business]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1, pp. 49–54. (in Ukrainian)
10. Pryymak I. I. (2012) Stratehichnyy analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva [Strategic analysis of the financial stability of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy mashynobudivnoyi haluzi*, no. 3, pp. 55–68. (in Ukrainian)
11. Putsenteylo P. R., Humenyuk O. O. (2016) Stratehichnyy analiz yak vazhlyvy element upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic analysis as an important element of enterprise management]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 3–4 (62), pp. 196–205. (in Ukrainian)
12. Shurpenkova R. K. (2015) Stratehichnyy analiz yak skladova protsesu upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, no. 2, pp. 96–99. (in Ukrainian)

E-mail: [vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua](mailto:vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua)