

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГОСН САЛІМ

УДК 658:005.932

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилення на відповідне джерело

S. G. С. Госн

Науковий керівник –

Краснокутська Наталія Станіславівна,
доктор економічних наук, професор

Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Госн С. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Міністерство освіти і науки України, Харків, 2020 р.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за адресою: 61202, м. Харків, вул. Кирпичова, 2.

У дисертаційній роботі розкрито теоретичні засади та науково-методичні підходи до вдосконалення системи управління взаємовідносинами між стейкхолдерами на промисловому підприємстві.

У першому розділі дисертаційної роботи систематизовано науковий досвід на теорію стейкхолдерів, групи та інтереси стейкхолдерів щодо можливості їхнього врахування під час управління взаємовідносинами з ними на підприємстві. Встановлено, що під стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу з якою взаємодіє підприємство та яке здатне вплинути на досягнення цілей його діяльності, склад ресурсів або стратегію. Узагальнено теоретичні положення та розкрито зміст управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами із позицій системного підходу. Визначено, що складовими системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є мета, об'єкт та суб'єкт, принципи, функції, методи, інструменти, спеціалізовані інформаційні системи, нормативно-правове забезпечення. Обґрунтовано, що процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами складається з етапів: визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація, формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, реалізація розроблених стратегій

зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено ідентифікацію та пріоритизацію ключових стейкхолдерів кондитерської промисловості, зокрема виділено такі групи стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, як: персонал, власники, інвестори та кредитори, клієнти, постачальники, держава та регулюючі організації, конкуренти, наукові організації, суспільні професійні організації, суспільні організації та місцеві громади, засоби масової інформації. Досліджено передумови розвитку кондитерської промисловості України. Розроблено науково-методичний підхід і обґрунтовано систему показників оцінки задоволеності економічних інтересів ключових стейкхолдерів у підприємствах кондитерської промисловості. На прикладі сформованої вибіркової сукупності з 13 підприємств кондитерської промисловості України встановлено, що жодне підприємство за досліджуваний період не змогло задовольнити економічні інтереси своїх стейкхолдерів. Оцінено рівень задоволеності соціальних та екологічних інтересів ключових стейкхолдерів на підприємствах кондитерської промисловості на основі розроблених анкет (листів опитування). Визначено, що досліджувані підприємства кондитерської промисловості різною мірою задовольняють соціальні та екологічні інтереси стейкхолдерів, а недостатня увага до реалізації цих інтересів може призвести до виникнення конфліктів і, залежно від міри впливу стейкхолдера, зруйнувати репутацію підприємства.

У третьому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексну оцінку задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості за трикомпонентним показником, який враховує задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. За результатами комплексної оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості найбільш незадоволеною групою стейкхолдерів є власники,

інтереси яких задовольняються меншою мірою, а найбільш задоволеним стейкхолдером є держава. Обґрунтовано вибір стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості на основі використання матриці задоволеності інтересів стейкхолдерів. Сформовано організаційно-економічні засади вибору стратегій поліпшення взаємодії між власниками та іншими ключовими стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості. Розроблено рекомендації щодо забезпечення ефективності взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розвитку теоретичних положень та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві.

Удосконалено науково-методичний підхід до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, що на відміну від існуючих положень, ґрунтується на трикомпонентному показнику рівня задоволеності економічних, соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів промислових підприємств, матричному співставленні задоволення їхніх первинних і вторинних інтересів і дозволяє обґрунтувати тип поведінки підприємства залежно від типу задоволеності його стейкхолдерів.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, який на відміну від існуючих, базується на системі відносних показників кількісної оцінки та побудові матриці задоволення економічних інтересів держави, персоналу, власників, інвесторів, клієнтів, постачальників та інших стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

Розроблено класифікацію груп стейкхолдерів, яка, на відміну від існуючих, включає такі ознаки: за розташуванням відносно меж підприємства, характером впливу, відношенням до діяльності підприємства, залежно від

спроможності підприємства обирати суб'єктів для взаємодії, за класом значущості, місцем знаходження (функціонування), тривалістю взаємодії, рівнем задоволеності, рівнем підтримки.

Удосконалено визначення поняття стейкхолдер, яке на відміну від інших, робить акцент на вплив об'єктів управління на мету, ресурси та стратегію підприємства, зокрема це фізична або юридична особа з якою взаємодіє підприємство та яке здатне вплинути на досягнення цілей його діяльності, склад ресурсів або стратегію.

Удосконалено концептуальні положення системного підходу до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що відрізняються змістом, об'єктами, цілями й завданнями, принципами, підходами, методами управління, інформаційними системами, а також етапами управління та в сукупності дозволяють сформулювати теоретичне підґрунтя такого управління на промислових підприємствах.

Набуло розвитку обґрунтування стратегій задоволення інтересів власників та інших груп стейкхолдерів на основі типізації зацікавлених сторін за залежністю від підприємства (владний, взаємозалежний, малозалежний, підвладний) та їхнього позиціонування в матриці «власники – інші стейкхолдери» з метою визначення доцільного типу поведінки підприємства щодо задоволення інтересів ключових стейкхолдерів.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість керівництву підприємств кондитерської промисловості приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами. Практичне значення мають такі розробки: науково-методичний підхід до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості; система показників кількісної оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості; науково-методичний підхід до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів

стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості. Науково-методичні підходи до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості та до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості були впроваджені в практичну діяльність ПрАТ «Харків'янка» (довідка № 13–09 від 05.09.2019 р.).

Ключові слова: стейкхолдери, стратегія, інтерес, управління відносинами, управління стейкхолдерами.

Список публікацій здобувача:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019). Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European Cooperation*, 2 (42), 80-95. URL: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: ERIH PLUS, Index Copernicus, ROAD).

2. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. (2019). Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1 (17), 60-68. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/articles/1561385745302.pdf> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: eLIBRARY.RU, Google scholar, Index Copernicus, BASE (Bielefeld Academic Search Engine)).

3. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019). Методичний інструментарій оцінки рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (29), 87-98. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4298/1/8.pdf> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: Google scholar, Index Copernicus, ResearchBib).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Госн, С. (2017). Проблеми розвитку промисловості в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі (18 травня 2017 р., м. Харків), 2, 320-321.* URL: <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi2-18.05.17.pdf> (2019, листопад, 30).

2. Госн, С. (2017). Характеристики взаємовідносин між стейкхолдерами на підприємстві. *MicroCAD-2017 : матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (17-19 травня 2017 р., м. Харків), IV, 191.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p191-p191.pdf (2019, листопад, 30).

3. Госн, С. (2017). Системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ інтернет-конф. (3 жовтня 2017 р. м. Харків), 118-120.* URL: http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi_03.10.17.pdf (2019, листопад, 30).

4. Госн, С. (2018). Проблема ідентифікації стейкхолдерів на підприємстві. *MicroCAD 2018 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-18 травня 2018 р., м. Харків), III, 122.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S14/microcad18_62.pdf (2019, листопад, 30).

5. Госн, С. (2018). Систематизація класифікаційних ознак стейкхолдерів на підприємстві. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квітня 2018 р., м. Харків), 2, 49. URL: <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2018/t2-19.04.18.pdf> (2019, листопад, 30).

6. Госн, С. (2019). Динаміка розвитку кондитерської промисловості України. *Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (3 квітня 2019 р., м. Харків), 2, 13.* URL: http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2019/t2_stud.pdf (2019, листопад, 30).

SUMMARY

Ghosn S. Stakeholder Relationship Management at Industrial Enterprise. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Thesis is submitted for obtaining scientific degree of Doctor of Philosophy, speciality 073 – Management (07 – Management and administration). – National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2020.

The thesis is available at the Library of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» at 61002, Kharkiv, Kirpichova str., 2.

The theoretical foundations and scientific and methodological approaches to the management system improvement of relations between stakeholders at an industrial enterprise are developed in the thesis.

The first section of the thesis systematizes scientific experience on the stakeholder theory, groups and interests of stakeholders regarding the possibility of taking them into account during managing relationships with them at the enterprise. It is established that stakeholder is individual or legal entity with whom an enterprise interacts and which can influence on the enterprise goals achievement, its resources or strategy. Theoretical provisions are summarized and the content of stakeholder relationship management from the standpoint of systematic approach is revealed. It is determined that the components of the stakeholder relationship management system are the purpose, object and subject, principles, functions, methods, tools, specialized information systems, regulatory support. It is substantiated that the process of stakeholder relationships managing consists of the stages: defining the goals of stakeholder relationships managing, stakeholders identifying, prioritizing, forming the strategy of stakeholders' interests' satisfaction increasing, implementing the developed strategies for stakeholders interests satisfaction level increasing, stakeholders interests satisfaction level assessment.

The second section of the thesis contains the identification and prioritization of key confectionery industry stakeholders; in particular, such confectionery

industry stakeholder groups are identified: personnel, owners, investors and creditors, clients, suppliers, state and regulatory organizations, competitors, community organizations and local communities, media. Prerequisites for the development of the confectionery industry in Ukraine are studied. The scientific and methodical approach is developed and the system of indices of key stakeholders' economic interests' satisfaction assessment in the confectionery industry is substantiated. On the example of the formed sample from 13 enterprises of the Ukrainian confectionery industry, it is found that no enterprise during the studied period was able to satisfy the economic interests of its stakeholders. The level of satisfaction of social and environmental interests of key stakeholders at confectionery enterprises was assessed on the base of developed questionnaires. It is found that the confectionery industry studied enterprises satisfy the social and environmental interests of the stakeholders to different extent, and insufficient attention to the realization of these interests may lead to conflicts and, depending on the extent of stakeholder influence, damage the enterprise reputation.

The third section of the thesis includes complex assessment of the confectionery industry stakeholders' interests satisfaction according to the three-component indicator which takes into account the satisfaction of the economic, social and environmental interests of the confectionery industry stakeholders. According to the results of the confectionery industry stakeholder interests' satisfaction complex assessment, the most dissatisfied stakeholders group is owners, whose interests are less satisfied, and the state is the most satisfied stakeholder. The choice of strategies for the confectionery industry stakeholders' interests' satisfaction increasing on the base of the stakeholders interests satisfaction matrix use is substantiated. The organizational and economic principles of choosing strategies for improving the interaction between the owners and other key stakeholders of the confectionery industry are formed. Recommendations are developed for providing relationships effectiveness with key stakeholders in the confectionery industry.

The scientific novelty of the conducted research is the development of theoretical provisions and scientifically grounded recommendations for the management of relationships with stakeholders at an industrial enterprise.

Scientific and methodological approach to the choice of strategies for increasing the satisfaction of stakeholders' interests in the confectionery industry is improved, which, unlike the existing provisions, is based on the three-component index of the satisfaction level of economic, social and environmental interests of industrial enterprises stakeholders, matrix comparison of their primary and secondary interests and allows substantiation of the enterprise behavior type depending on the type of its stakeholders satisfaction.

Scientific and methodological approach to the assessment of the economic interests of the confectionery industry enterprise stakeholders is improved, which, unlike the existing ones, is based on the relative indices system of quantitative assessment and the construction of economic interests satisfaction matrix of the state, staff, owners, investors, customers, suppliers and other stakeholders of the confectionery industry.

The stakeholder groups classification is developed, which, unlike the existing ones, includes the following features: by location relative to the enterprise's boundaries, influence nature, attitude to the enterprise's activity, depending on the enterprise ability to choose interaction subjects, by significance class, location (functioning), interaction duration, satisfaction level, support level.

The stakeholder definition is improved which, unlike other ones, emphasizes the influence of management objects on the purpose, resources and strategy of the enterprise, in particular the natural or legal person with whom the enterprise interacts and which can influence on the enterprise activity goals achievement, its resources composition or strategy.

The conceptual provisions of the systematic approach to stakeholders' relationships management is improved, which differ in content, objects, goals and objectives, principles, approaches, management methods, information systems, as

well as management stages and in aggregate, allow forming the theoretical basis of such management at the industrial enterprises.

The substantiation of interests satisfaction strategies of owners and other stakeholders groups is developed on the base of stakeholders typification depending on the enterprise (power-holding, interdependent, not dependent, subordinate) and their positioning in the matrix «owners – other stakeholders» in order to determine the appropriate type of behavior in relation to the key stakeholders interests satisfaction.

The obtained results practical significance. The main thesis provisions are brought to the level of methodical generalizations and applied tools, which allows the confectionery industry management to make grounded management decisions regarding the relations with stakeholders. The following developments are of practical importance: scientific and methodological approach to the stakeholders' economic interests' satisfaction assessing in the confectionery industry; quantification indices system of stakeholders economic interests satisfaction in the confectionery industry; scientific and methodological approach to the choice of strategies for increasing stakeholders economic interests satisfaction in the confectionery industry. Scientific and methodological approaches to the stakeholders economic interests satisfaction assessing and the choice of strategies for increasing stakeholders economic interests satisfaction in the confectionery industry were implemented in the practical activity of PrJSC «Kharkivnyanka» (reference № 13-09 dated 05/09/2019).

Key words: stakeholders, strategy, interest, relationship management, stakeholder management.

List of Ph.D. candidate's publications:

Scientific papers in which the main scientific results of the thesis are published:

1. Krasnokutskaya, N.S., & Ghosn S.C. (2019). Otsinka zahalnoi zadovolenosti vzaiemovidnosynamy zi steikkholderamy [General satisfaction assessment of relationship with stakeholders], *European Cooperation* [European

Cooperation], Vol 2, No 42, 80-95. Retrieved from <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55> [in Ukrainian]. (2019, November, 30) (International Journal Indexing: ERIH PLUS, Index Copernicus, ROAD)

2. Krasnokutskaya, N.S., & Ghosn S.C. (2019). Priorytyzatsiia kliuchovykh steikkholderiv pidpriemstv kondyterskoi promyslovosti [Prioritization of key stakeholders of the confectionery enterprises], *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], no. 2 (20), 60-68. Retrieved from <https://ppeu.stu.cn.ua/articles/1561385745302.pdf> [in Ukrainian]. (2019, November, 30). (International Journal Indexing: eLIBRARY.RU, Google Scholar, Copernicus Index, BASE (Bielefeld Academic Search Engine))

3. Krasnokutskaya, N.S., & Ghosn S.C. (2019). Metodychnyi instrumentarii otsinky rivnia zadovolennia ekonomichnykh interesiv steikkholderiv pidpriemstv kondyterskoi promyslovosti [Methodical tools of estimation of the economic interests satisfaction level of the confectionery industry stakeholders], *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and perspectives of the development of trade and services sphere], no. 1 (29), 87-98. Retrieved from <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4298/1/8.pdf> [in Ukrainian]. (2019, November, 30). (International Journal Indexing: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib)

Scientific works, certifying the approbation of the thesis materials:

1. Ghosn, S. (2017). Problemy rozvytku promyslovosti v Ukraini [Problems of Industrial Development in Ukraine]. *Rozvytok kharchovykh vyrobnytstv, restorannoho ta hotelnoho hospodarstv i torhivli: problemy, perspektyvy, efektyvnist : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysv. 50-richchiu zasnuvannia Kharkivskoho derzhavnoho universytetu kharchuvannia ta torhivli (18 travnia 2017 r., m. Kharkiv)*. [Development of Food Production, Restaurant and Hotel Facilities and Trade: Problems, Prospects, Efficiency: abstracts of International Scientific and Practical Internet Conference, devoted to 50th Anniversary of the Kharkiv State University of Food Technology and Trade, (May

18, 2017 Kharkiv)], 2, 320-321. Retrieved from <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi2-18.05.17.pdf> [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

2. Ghosn, S. (2017). Kharakterystyky vzaiemovidnosyn mizh steikkholderamy na pidpryiemstvi [Characteristics of stakeholder relationships in the enterprise] *MicroCAD-2017 : Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (17-19 travnia 2017 r., m. Kharkiv)*. [MicroCAD-2017 : abstrats of International Scientific and Practical Internet Conference (May 17-19, 2017, Kharkiv)], IV, 191. Retrieved from http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p191-p191.pdf [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

3. Ghosn, S. (2017). Systemy upravlinnia vzaiemovidnosynamy zi steikkholderamy na pidpryiemstvi [Stakeholder Relationship Management Systems at the Enterprise]. *Marketynhovi innovatsii v osviti, turyzmi, hotelno-restorannii, kharchovii industrii ta torhivli : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (3 zhovtnia 2017 r., m. Kharkiv)*. [Marketing Innovations in Education, Tourism, Hotel, Restaurant, Food and Trade: abstracts of International Scientific and Practical Internet Conference, (October 3, 2017, Kharkiv)], 118-120. Retrieved from http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi_03.10.17.pdf [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

4. Ghosn, S. (2018). Problema identyfikatsii steikkholderiv na pidpryiemstvi [The problem of identification of stakeholders in the enterprise]. *MicroCAD 2018» : tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (16-18 travnia 2018 r., Kharkiv)*. [MicroCAD-2018: Abstrats Of International Scientific and Practical Internet Conference (May 16-18, 2018, Kharkiv)], III, 122. Retrieved from http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S14/microcad18_62.pdf [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

5. Ghosn, S. (2018). Systematyzatsiia klasyfikatsiinykh oznak steikkholderiv na pidpryiemstvi [Systematization of the classification features of stakeholders in

the enterprise]. *Innovatsiini tekhnologii rozvytku u sferi kharchovykh vyrobnytstv, hotelno-restorannoho biznesu, ekonomiky ta pidpriumnytstva: tezy dopovidei Vseukra. naukovo-praktychnoi konferentsii (19 kvitnia 2018 r., m. Kharkiv)*. [Innovative technologies of development in the sphere of food production, hotel and restaurant business, economy and entrepreneurship: Abstracts of All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (April 19, 2018, Kharkiv)], 2, 49. Retrieved from <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2018/t2-19.04.18.pdf> [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

6. Ghosn, S. (2019). *Dynamika rozvytku kondyterskoi promyslovosti* [Dynamics of the development of the confectionery industry of Ukraine]. *Innovatsiini tekhnologii rozvytku u sferi kharchovykh vyrobnytstv, hotelno-restorannoho biznesu, ekonomiky ta pidpriumnytstva: tezy dopov. Vseukr. nauk.-prakt. konf. (3 kvitnia 2019 r., m. Kharkiv)*. [Innovative technologies of development in the sphere of food production, hotel and restaurant business, economy and entrepreneurship: materials of All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (April 3, 2019, Kharkiv)]. 2, 13. Retrieved from http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2019/t2_stud.pdf [in Ukrainian]. (2019, November, 30).

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	11
1.1 Еволюція концепції управління стейкхолдерами та класифікація стейкхолдерів промислового підприємства	11
1.2 Інтереси та взаємовідносини між стейкхолдерами підприємства	27
1.3 Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства	35
Висновки до розділу 1	55
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЯКОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	57
2.1 Основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості	57
2.2 Оцінка рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості	78
2.3 Оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості	104
Висновки до розділу 2	123
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА	125
3.1 Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості	125
3.2 Обґрунтування стратегій зростання рівня задоволеності інтересів підприємства кондитерської промисловості	144
3.3 Напрями вдосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами підприємств кондитерської промисловості	158

Висновки до розділу 3	163
ВИСНОВКИ	167
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	172
ДОДАТКИ	187

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство є пулом численних відносин і комунікацій. Саме їхня якість і надійність значною мірою визначають здатність підприємства до підтримки тривалого життєвого циклу та досягнення успіху в конкурентній боротьбі, здатність до проривних інновацій або адаптації до мінливих умов. Відносини та комунікації мають формуватися не хаотично, а цілеспрямовано, тому в сукупності з традиційними ресурсами вони стають об'єктами управління в специфічній системі менеджменту – управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Засновником теорії стейкхолдерів є Р. Е. Фрімен, у подальшому вона була розвинена в працях таких відомих зарубіжних вчених, як Ф. Абрамс, Ансофф І. Д. Атгас, Ч. Барнард, У. Берлем, Б. Ваксенберг, М. Еберштадт Дженсен, Р. Єль, М. Кларксон, А. Крейн, Ф. Котлер, П. Ланглойс, Д. Маттен, Ст. Меклинг, П. Милгром, Р. Минз Р. Мінцберг, У. Оучі, Дж. Пост, Л. Престон, Дж. Д. Роберта, Л. Сачес, Ф. Спенс, О. Вільямсон, Ю. Фама, Дж. Фасин, Дж. Фрумен, М. Фоллет Ст. Еван та ін., а також українських вчених – І. Олексіва, А. Зуба, С. Зубкова, Л. Нікітіної, В. Корольовою, К. Мамонова Р. Моргунової, Л. Таранюк, Б. Якубова.

Всебічне вивчення праць вітчизняних учених показало, що практично всі вони зосереджені на формуванні загальних підходів. Питання ж методичного забезпечення, заснованого на серйозному дослідженні існуючих концепцій їхнього розвитку відносно промислових підприємств, поки що мало вивчені. Теоретична та методологічна база з теми дослідження в даний час знаходиться на стадії формування. Отже, наукові дослідження, присвячені вирішенню цієї складної проблеми, вельми актуальні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» у межах держбюджетних науково-дослідних робіт за планом МОН

України «Управління розвитком промислового підприємства» (державний реєстраційний № 0116U005544), де здобувачем визначено проблеми ідентифікації та здійснено систематизацію класифікаційних ознак стейкхолдерів на підприємстві. Наукові пропозиції здобувача щодо оцінювання рівня задоволення інтересів стейкхолдерів підприємств також використано під час виконання ініціативної теми «Формування інтегрованих систем управління підприємствами» (номер державної реєстрації 0118U002407).

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка науково-методичних підходів до вдосконалення системи управління взаємовідносинами між стейкхолдерами на промисловому підприємстві.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- систематизувати науковий досвід щодо розвитку теорії стейкхолдерів;
- узагальнити теоретичні положення та розкрити зміст управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами із позицій системного підходу;
- здійснити ідентифікацію та пріоритизацію ключових стейкхолдерів кондитерської промисловості;
- дослідити передумови розвитку кондитерської промисловості України;
- розробити науково-методичний підхід і обґрунтувати систему показників оцінки задоволеності економічних інтересів ключових стейкхолдерів у підприємствах кондитерської промисловості;
- оцінити рівень задоволеності соціальних та екологічних інтересів ключових стейкхолдерів у підприємствах кондитерської промисловості;
- обґрунтувати вибір стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості;

– сформувати організаційно-економічні засади вибору стратегій поліпшення взаємодії між власниками та іншими ключовими стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості;

– розробити рекомендації щодо ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості.

Об’єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами як чинника розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених із проблематики управління взаємовідносинами стейкхолдерами. У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для розвитку понятійного апарата, систематизації груп та інтересів стейкхолдерів, обґрунтування системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами використовувалися методи наукового пізнання: діалектичний метод, методи наукової абстракції, дедукції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, морфологічного аналізу. Під час визначення передумов розвитку кондитерського ринку України, рівня розвитку підприємств кондитерської промисловості використовувалися методи емпіричних досліджень (вимірювання, порівняння), економіко-статистичні методи (групування, статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, описової статистики), графічний метод – для наочного подання теоретичного й методичного матеріалу. Для оцінки задоволеності соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості застосовувалися методи маркетингових досліджень – анкетування та опитування стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. Під час узагальнення результатів оцінки

задоволеності інтересів стейкхолдерів у підприємствах кондитерської промисловості застосовувалися методи інтегральної оцінки та матричного позиціонування.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених із питань управління та взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, закони України, нормативні документи, матеріали державних статистичних органів, статистичні дані міжнародних організацій, результати анкетування та опитування українських підприємств щодо оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, дані статистичної звітності низки підприємств кондитерського ринку України, професійні стандарти у сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розвитку теоретичних положень та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві.

Удосконалено:

– науково-методичний підхід до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, що на відміну від існуючих, ґрунтується на трикомпонентному показнику рівня задоволеності економічних, соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів промислових підприємств, матричному співставленні задоволення їхніх первинних і вторинних інтересів і дозволяє обґрунтувати тип поведінки підприємства залежно від типу задоволеності його стейкхолдерів;

– науково-методичний підхід до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, який на відміну від існуючих, базується на системі відносних показників кількісної оцінки та побудові матриці задоволення економічних інтересів держави, персоналу, власників, інвесторів, клієнтів, постачальників, конкурентів

підприємств кондитерської промисловості. Використання запропонованого підходу дозволяє визначити баланс внесків і стимулів у реалізації економічних інтересів ключових стейкхолдерів, а також виявити слабкі позиції підприємств кондитерської промисловості у формуванні взаємовідносин із ними.

Набуло подальшого розвитку:

– класифікація груп стейкхолдерів, яка, на відміну від існуючих, включає такі ознаки: за розташуванням відносно меж підприємства, за характером впливу, за відношенням до діяльності підприємства, залежно від спроможності підприємства обирати суб'єктів для взаємодії, за класом значущості, за місцем знаходження (функціонування), за тривалістю взаємодії, за рівнем задоволеності, за рівнем підтримки, що сприяє розвитку теорії стейкхолдерів підприємства;

– дефініція поняття «стейкхолдер», яке, на відміну від інших, розглядається з урахуванням впливу об'єкта управління на досягнення цілей, склад ресурсів і стратегію підприємства, що сприяє більш чіткій ідентифікації зацікавлених сторін і створює підґрунтя для їхньої класифікації;

– концептуальні положення системного підходу до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що відрізняються змістом, об'єктами, цілями й завданнями, принципами, підходами, методами управління, інформаційними системами, а також етапами управління та в сукупності дозволяють сформулювати теоретичне підґрунтя його здійснення в промислових підприємствах;

– обґрунтування стратегій задоволення інтересів власників та інших груп стейкхолдерів, що на відміну від існуючих, передбачає типізацію стейкхолдерів за залежністю від підприємства (владний, взаємозалежний, малозалежний, підвладний) та їх позиціонування в матриці «власники – інші стейкхолдери», що створює науково-методичне підґрунтя для вибору стратегії поведінки підприємства щодо задоволення інтересів ключових

стейкхолдерів.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дає можливість керівництву підприємств кондитерської промисловості приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами. Практичне значення мають такі розробки: науково-методичний підхід до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості; система показників кількісної оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості; науково-методичний підхід до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.

Науково-методичні підходи до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості та до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості були впроваджені в практичну діяльність ПрАТ «Харків'янка» (довідка № 13-09 від 05.09.2019 р., додаток Е).

Особистий внесок здобувача. Усі науково-методичні положення, розробки, висновки та рекомендації, наведені в дисертації, одержані здобувачем особисто. Співавтором наукових публікацій дисертанта є науковий керівник. Із наукових публікацій у співавторстві в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власної роботи дисертанта, зокрема: (1) методичний інструментарій оцінки рівня задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємства, а також їхньої узагальненої оцінки на основі трикомпонентного показника; (2) систематизація основних підходів до ідентифікації ключових стейкхолдерів; розробка карти ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за їхньою пріоритетністю на основі визначених критеріїв (влада, інтереси, значимість);

(3) систематизація показників внесків і стимулів щодо задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, обґрунтування системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, структурно-логічної послідовності оцінки задоволеності економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися та обговорювалися на 6 науково-практичних конференціях різного рівня: Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2017 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «MicroCAD-2017» (м. Харків, 2017 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (м. Харків, 2017 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва» (м. Харків, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «MicroCAD-2018» (м. Харків, 2018 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва» (м. Харків, 2019 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації двома мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 213 сторінок; з них 58 рисунків по тексту, 42 таблиці по тексту, з них 3 таблиці на 6 окремих сторінках; список використаних джерел зі 155 найменувань на 15 сторінках; 5 додатків на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1.1. Еволюція концепції управління стейкхолдерами та класифікація стейкхолдерів промислового підприємства

Стейкхолдерська теорія підприємства існує як окремий напрям економічних досліджень та активно обговорюється науковцями вже близько чверті століття. При цьому частина дослідників обстоює саме її практичну значущість, а решта – наголошує на теоретичній і розглядає як вагомий внесок у розробку теорій підприємства і стратегічного менеджменту.

Основи стейкхолдерської теорії, відомої як теорії зацікавлених сторін, почали формуватися ще в 30-ті роки ХХ століття як такі, що стосувалися бізнесу. Відправним пунктом теорії є твердження про те, що цілі компанії набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників. Вони також включають у себе турботу про добробут значно ширшого кола агентів: акціонерів, працівників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства загалом (Гаценко, 2016). Аккоф Р. пізніше розширює межі поняття стейкхолдерів та виділяє «майбутні покоління» як окрему групу. На його думку, менеджери не повинні приймати рішень, які б обмежували сферу вибору нових поколінь у майбутньому (Askoff, 1974).

Поняття «стейкхолдери» є основним у теорії зацікавлених сторін. Уперше термін «стейкхолдери» був використаний у працях науковців Стенфордського науково-дослідного інституту в 1963 р., але широкого застосування набув лише в 1990-ті рр. Саме тоді в 1984 р. з'явилася праця Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» як повномасштабна та розгорнута стейкхолдерська теорія (Freeman, 1984). Науковець запропонував визначення стейкхолдерів, яке є актуальним і нині

в економічному світі, відповідно до якого це «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» (Freeman, 1984). Як свідчать дослідження (Fassin, 2012; Laplume et al., 2008; Miles, 2011) значної кількості наукових публікацій щодо трактування поняття «стейкхолдер», визначення надане Фріманом Е. є найбільш поширеним у літературі.

Окремі вчені надають занадто вузьке визначення стейкхолдерам. Так Алхаджі А. визначає стейкхолдерів як «групи, перед якими відповідає корпорація» (Alkhafaji, 1989), а, наприклад, Томпсон Д. та ін. (Thomson, Wartic & Smith, 1991) визначають стейкхолдерів як групи «у взаємозв'язку з організацією». Проте з часом науковці намагаються розширити надане Е. Фріманом трактування. Так Кларксон М. визначає зацікавлених сторін як «осіб або групи, які мають або заявляють право власності, права чи інтереси в корпорації та її діяльності в минулому, сьогодні чи майбутньому». Ці вимоги впливають із роботи з фірмою чи організацією, і зацікавлені сторони, що мають схожі інтереси, можуть бути об'єднані (Clarkson, 1995). Данселмі П. охарактеризував стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» (D'Anselmi, 2011), суттєво розширивши суть даного поняття. Зазвичай, таке трактування залишає питання щодо того, як суб'єкт, який не є стейкхолдером, не піддавався б ризику, але міг би отримувати вигоду від взаємодії з підприємством. Пояснення цьому знаходимо у визначенні поняття Т. Дональдсоном і Л. Престоном, згідно з яким стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони відчують або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» (Donaldson & Preston, 1997). Л. Престон пізніше доповнював свої міркування так: «люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях» (Preston, 2004).

Джонс Т.М. і Уікс А.С. інакше розглядають теорію зацікавлених сторін. Відповідно до їхнього трактування, стейкхолдери корпорації – групи та індивіди, що становлять її оточення (внутрішнє та зовнішнє), які впливають або на які можуть вплинути ухвалені корпорацією рішення. Водночас відзначається, що теорія займається природою відносин між стейкхолдерами: процесами, які супроводжують відносини, і результатами відносин щодо ресурсного обміну для фірми та її стейкхолдерів (Jones & Wicks, 1999). Дане визначення акцентує увагу на тому, що потенційно мають враховуватися інтереси всіх зацікавлених сторін (внутрішнього та зовнішнього оточення), а також існує вплив між фірмою та її стейкхолдерами (Краснокутська & Ришкова, 2014). Із позиції стратегії розглядають стейкхолдерів Нат П. та Бекоф Р., зазначаючи, що це всі сторони, на які впливає стратегія організації, чи вони можуть вплинути на неї (Nutt & Backoff, 1992) та певною мірою Еден К. та Акерман Ф., вказуючи, що стейкхолдери це люди або малі групи, які мають владу відповідати, домовлятися та змінювати стратегічне майбутнє організації (Eden & Ackermann, 1998). Враховувати під час визначення стейкхолдерів ресурси та результати пропонує Бісон Д., відносячи до стейкхолдерів будь-яку групу людей чи організацію, яка може привернути увагу, ресурси або результати організації або зазнає впливу цього результату (Bryson, 1995).

Проектний підхід до визначення стейкхолдерів прослідковується в декількох авторів. Так, Левіс Д. стейкхолдерами називає всіх, хто має великий інтерес до проекту (Lewis, 1995). У свою чергу Вайдман Р. визначає стейкхолдера як того, хто має частку чи інтерес у результаті проекту (Wideman, 1991). Відносно цільового підходу надають визначення Джонсон Д. та Шолс К. зазначаючи, що стейкхолдери це ті особи чи групи, які залежать від організації для виконання власних цілей і від кого, у свою чергу, залежить організація (Johnson & Scholes, 2002). На думку Карролл А. та Бушхольц А. зацікавлена сторона – це фізична особа або група, яка заявляє, що має один або кілька пакетів акцій в організації. Зацікавлені

сторони можуть впливати на організацію і, у свою чергу, впливати на дії, політику, практику та рішення організації (Carroll & Buchholtz, 2014).

Отже, чітко прослідковуються різноманітні підходи до трактування поняття «стейкхолдери» в економічній літературі. Це насамперед зумовлене тим, що у своїй діяльності підприємства задовольняють різні інтереси та досягають різних цілей.

Пошуки українських дослідників у визначенні стейкхолдерів також не знаходять єдиної думки щодо однозначного трактування стейкхолдерів.

Частина дослідників дотримується загальної канви «класичного» визначення стейкхолдерів наданого Фріманом Е. Наприклад, Фролова Л. та Юрченко Ю. (Фролова & Юрченко, 2011) зазначають, що стейкхолдери – це всі організації, групи або індивіди, які так чи інакше впливають на діяльність структури і від яких вона залежить. Стрелков О. визначає стейкхолдерів підприємства як усіх зацікавлених у діяльності підприємства сторін, що мають або здійснюють позитивний чи негативний вплив на розвиток підприємства або зазнають впливу від цієї діяльності (Стрелков, 2016).

Інша група дослідників розглядає стейкхолдерів із позиції власника «частки» в організації. Зокрема Безручко О. стверджує, що стейкхолдер – власник частки (одержувач відсотка); утримувач закладу, розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик); акціонер, учасник, тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства; у широкому сенсі – одна з фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності компанії (Безручко, 2010). Дане визначення є доволі прямим трактуванням перекладу англomовного терміну. Певним чином підтверджує це Кілієвич О. зазначаючи, що стейкхолдери дослівно визначаються як пайовики, тобто всі, хто має відношення до вирішення питань вироблення політики – і всередині влади, і поза владою, тобто всі, чий позиції варто брати до уваги під час аналізу політичної ситуації, тому що вони можуть вплинути на процеси

ухвалення і впровадження рішень (Кілієвич, 2003). Проте в даному визначенні також робиться акцент на реалізацію політики організацією. Схожий підхід бачимо й у Аммарі А. (Аммарі, 2012), де автор зазначає, що стейкхолдерами є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і на глобальному рівнях. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.

Окремі вчені розглядають стейкхолдерів із позиції проектного підходу. Так, Голубєва В. та ін. (Голубєва, Слашова, Трофименко & Якимець, 2007) визначають стейкхолдера як того, хто має репутацію, владу або інший капітал, інвестований у проект, та до певної міри приймає будь-які ризики цього проекту. Надане визначення охоплює безпосередніх учасників проекту, проте поза увагою залишає таких впливових учасників як споживачів. Фурта С. та Соломатіна Т. ідентифікують стейкхолдера як суб'єкт, що може позитивно або негативно вплинути на ведення бізнесу або хід виконання проекту, зазначаючи, що стейкхолдери формують як економічне, так і людське, психологічне оточення бізнесу або окремого проекту (Фурта & Соломатіна, 2010). Дане визначення певною мірою виправляє упущення ідентифікації частини опосередкованих учасників проекту. Проте наведені визначення мають право на існування в межах управління певними проектами.

Після затвердження концепції стейкхолдерів як загальноприйнятою, визначення поняття «стейкхолдера» знайшло своє відображення в різних нормативних документах. Так, за визначенням стандарту AA1000SES (Account Ability's Stakeholder Engagement Standard AA1000SES), стейкхолдером вважається група, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності

організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Звідси можна зробити висновок, що до стейкхолдерів не може належати той, хто просто може бути знайомий з організацією або мати певне уявлення про неї. Схоже визначення надає у своїх стандартах організація GRI. Зацікавлені сторони визначаються як суб'єкти господарювання або фізичні особи, які, як можна розумно очікувати, значно постраждають від діяльності, продукції та послуг організації; і дії якого можуть розумно очікувати, що вплинуть на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягти своїх цілей (GRI standards). В іншому документі – стандарті ISO 26000, стейкхолдер визначається як особа або група осіб, зацікавлених у будь-яких рішеннях або діяльності організації (Guidance on social responsibility ISO/DIS 26000). З позицій проектного підходу визначення стейкхолдерам надають міжнародні організації з управління проектами. Зокрема, Інститут з управління проектами визначає стейкхолдерів як осіб чи організацій (наприклад, замовники, спонсори, виконавча організація чи громадськість), які активно беруть участь у проекті, чиї інтереси можуть бути позитивно чи негативно вплинути на виконання або завершення проекту (Project Management Institute, 2008). AXELOS Global Best Practice у керівництві Prince 2 розглядає стейкхолдерів як сторони, які зацікавлені у виконанні та результатах проекту. Вони включатимуть потоки бізнесу, на які впливає результат або залежать від результату (Prince 2 Glossary).

Дещо інші підходи до визначення можемо знайти в тлумачних словниках. Зокрема, Кембриджський словник визначає стейкхолдера як таку людину, як працівник, замовник або громадянин, яка причетна до організації, суспільства тощо несе відповідальність перед нею й інтерес до неї успіх (Cambridge Dictionaries Online). Тобто в даному словнику стейкхолдером вважається лише фізична особа, що на рівні підприємства не дозволить ідентифікувати усіх реальних стейкхолдерів. Також доволі розмите тлумачення знаходимо в Оксфордському словнику: стейкхолдер – особа, яка має інтерес чи стурбованість у чомусь, особливо в бізнесі (Oxford

Dictionaries). Більш подібне до наукового підходу до трактування визначення стейкхолдер знаходимо в Бізнес-словнику, зокрема це людина, група чи організація, яка має прямий чи опосередкований пакет акцій в організації, оскільки це може вплинути або піддаватися впливу на дії, цілі та політику організації (Business Dictionary) та словнику Меріам-Вебстер, де стейкхолдер визначається як той, хто має частку в підприємстві або той, хто причетний до або відчуває вплив від дії (Merriam-Webster Dictionary).

Поряд із традиційним вживанням терміну «стейкхолдер» у літературі використовуються переклади з англійської на інші мови. Зокрема в українській мові використовується термін «зацікавлена сторона» (Бас, 2013; Краснокутська & Ришкова, 2014; Руденко, 2016). У літературі також пропонується застосовувати замість поняття «стейкхолдер» також «залучені сторони» (Белоусов, 2013), «група економічного впливу» (Олексів, 2012). Проте змістовно ці терміни не відрізняються та мають на увазі тотожне поняття, а отже вживання цих термінів полягає виключно в площині чи використовувати в науковому обігу іншомовні слова, або переклад або змістовий аналог на рідній мові. На наш погляд, з метою інтеграції наукових досліджень у світовий простір, доцільно вживати оригінальні терміни щоб запобігти термінологічній плутанини та бути зрозумілими світовій спільності. Отже, у даному дослідженні ми будемо використовувати термін «стейкхолдер».

Підбиваючи підсумки проведеного огляду визначень поняття стейкхолдер, варто визначити ключові риси, що є спільними в більшості визначень. Насамперед, це особа, група осіб або організація. Оскільки в діяльності будь-якого підприємства важливим є реалізація визначених цілей, для досягнення яких залучаються власні або залучені ресурси, розробляються стратегії їхнього досягнення, то логічно, що вплив індивідів або груп впливу на будь-яку складову цієї системи досягнення цілей підприємства визначатиме їх як стейкхолдерів. Графічно це подано на рис. 1.1.

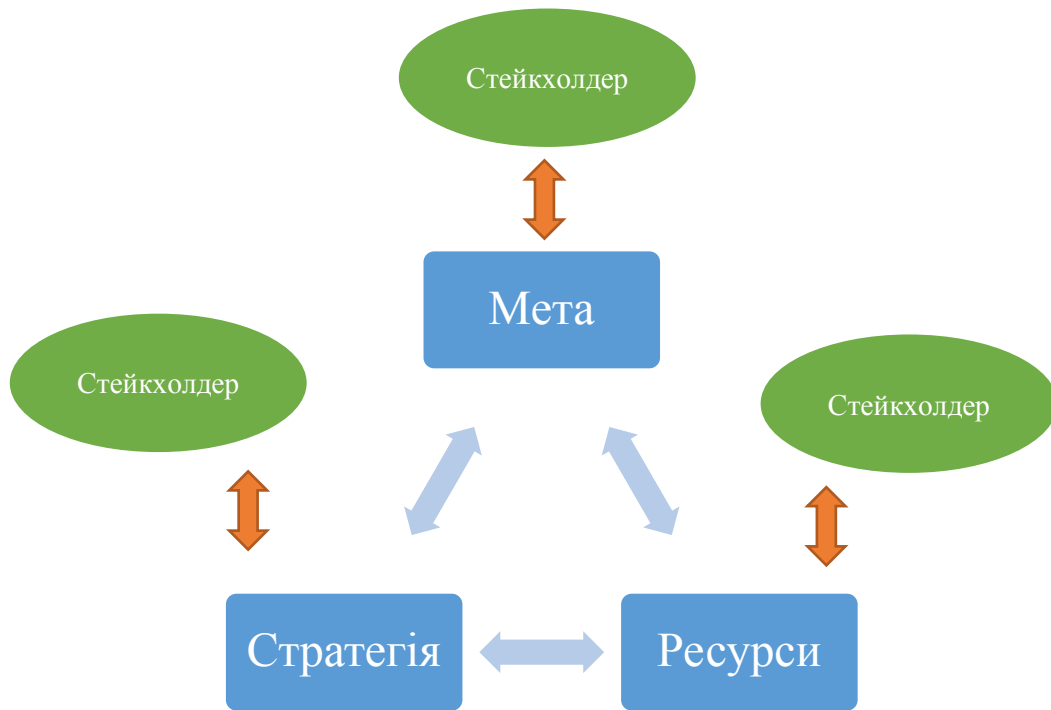


Рис. 1.1. Концептуальна модель визначення стейкхолдера підприємства

Складено автором

Отже, у нашому дослідженні під стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу із якими взаємодіє підприємство та які здатні вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства, склад його ресурсів або стратегію.

З наведених численних визначень стейкхолдерів, можна зробити висновок, що рівень взаємодії підприємства на різних груп впливу або індивідів та навпаки буде не однаковим, що потребує певної систематизації різних за впливом стейкхолдерів для продуктивної взаємодії з ними. З цією метою в науці розроблено класифікації стейкхолдерів. Слід відзначити, що в науковій літературі існують надзвичайно різноманітні погляди щодо класифікації груп стейкхолдерів.

З розвитком теорії стейкхолдерів дослідження зводились до поділу стейкхолдерів на різні категорії, що властиво дослідженням 1990-х років.

Так, Фрімен Е. (Freeman, 1984) спочатку досліджував зацікавлені групи з погляду уряду, політичних груп, акціонерів, фінансової спільноти, активістів, споживачів, груп захисту прав споживачів, профспілок, працівників, торговельних асоціацій, конкурентів та постачальників. Інші автори запропонували різні типи зацікавлених сторін. Ньюбоулд Дж. і Луффман Дж. пропонують таку класифікацію стейкхолдерів (Newbould & Luffman, 1989): групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо); менеджери, які керують підприємством; службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей); економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва. Морган Р. і Хант С. відзначали чотири основних типи організаційних зацікавлених сторін: внутрішні, покупці, постачальники та бічні (Morgan & Hunt, 1994). Лернер Л. і Фрікселл Д. висвітлили п'ять основних зацікавлених сторін: клієнти, суспільство, акціонери, уряд та працівники (Lerner & Fryxell, 1994). Дональдсон Т. і Престон Л. категоризували стейкхолдерів на уряд, інвесторів, політичних груп, постачальників, клієнтів, торгових асоціацій, працівників та громади (Donaldson & Preston, 1995). Цікаво, що Кларксон М. звернувся до двох основних груп стейкхолдерів: первинного та вторинного (Clarkson, 1995). Хенрікес І. та Садорський П. представили чотири групи: регуляторні, громадські, організаційні та медіа (Henriques & Sadorsky, 1999).

Низка авторів пропонують загальні традиційні класифікації стейкхолдерів (Goodpaster, 1991; Clarkson, 1995; Frooman, 1999; Winn, 2001; Sirgy, 2002; Phillips, 2003; Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005) такі, як: первинні та вторинні, прямі або непрямі, загальні та специфічні, внутрішні, зовнішні та дистальні, легітимні та похідні, стратегічні та моральні, основні, стратегічні та середовищні стейкхолдери тощо. На наш погляд, подані класифікації є доволі укрупненими для того, щоби зрозуміти, які бувають

стейкхолдери та які інтереси можуть вони переслідувати.

Інша група авторів намагається розробити специфічні класифікації, що мають більш практичну користь під час управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Так, Саваж Дж. та ін. класифікує стейкхолдерів на тих, що несуть загрозу організації та тих, що можуть вступати в кооперацію з нею (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Мітчелл Р. та ін. групують стейкхолдерів за критеріями влади, легітимності та терміновості поділяє стейкхолдерів на домінуючі, непрацюючі, контрольовані, категоричні, небезпечні, залежні та ті, що потребують (Mitchell, Agle & Wood, 1997). На цій основі Вагнер Майнардес Е. та ін. виділили чотири типи латентні (бездіяльні, дискреційні, вимагаючі), очікувані (домінуючі, небезпечні, залежні), визначені стейкхолдери та нестейкхолдери (Wagner Mainardes, Alves & Raposo, 2012). Роулі Т. пропонує поділяти стейкхолдерів за густотою мережі та центральною увагою організації (Rowley, 1997). Шолс Е. та Клатербак Д. класифікує стейкхолдерів за силою впливу, впливом на організацію та спорідненістю з організаційними цілями (Scholes & Clutterbuck, 1998). Родрігез М. та ін. виділяють три групи стейкхолдерів: субстанціональні, до яких відносяться акціонери та інвестори, працівники та стратегічні партнери; контрактні, які включають постачальників і субпідрядників, покупців і фінансові інститути; контекстуальні – державна адміністрація, місцева громада, держава, громадські організації, а також, особи, що формують громадську думку (Rodriguez, Ricart & Sanchez, 2002). Філіпс Р. розрізняє нормативних зацікавлених сторін, похідних зацікавлених сторін та небезпечних чи спокійних зацікавлених сторін (Philips, 2003). Каманн Д. поділяє стейкхолдерів за критеріями влади та рівня інтересу (Kamann, 2007). Фассін Й. пропонує виділяти класичних стейкхолдерів, стейквотчерів (захищають інтереси реальних стейкхолдерів) та стейккіперів (не мають частки в підприємстві, проте можуть регулювати або здійснювати вплив на його діяльність) (Fassin, 2009). Вагнер Майнардес Е. та ін. також пропонують поділяти стейкхолдерів на залежні, регулюючі, контрольовані,

пасивні, партнерські (Wagner Mainardes, Alves & Raposo, 2012).

Аванесова Н.Е. пропонує поділяти стейкхолдерів залежно від спроможності підприємства обирати суб'єктів для взаємодії: дефіцитні та недефіцитні; за класом значущості – категоричні, ті, що очікують, латентні; за розташуванням відносно рамок підприємства – внутрішні, «прикордонні» та зовнішні (Аванесова, 2009). Никитіна Л. М. класифікувала стейкхолдерів за характером інституціональної форми та взаємодії з підприємством, залежно від: ступеня впливу соціальної діяльності підприємства, ступеня впливу на здійснення соціальної діяльності підприємства, ступеня особистої участі в соціальній діяльності підприємства, приналежності до підприємства (Никитина, 2010). Римар І. до існуючих класифікаційних ознак пропонує додати: за ступенем характерності для певної галузі – специфічні та неспецифічні; за масштабом – глобальні, міжнародні, національні, закордонні, регіональні, місцеві (локальні); за ступенем впливу на господарську діяльність підприємства – впливові, помірно-впливові, невливові (Римар, 2013). Фіногеева А.І. розширює класифікацію стейкхолдерів відносно підприємства пропонуючи поділяти стейкхолдерів на внутрішні або внутрішньогрупові стратегічні стейкхолдери, зовнішні стратегічні та операційні стейкхолдери, зовнішні регульовані та контролюючі стейкхолдери, інші зовнішні стейкхолдери, що визначають репутацію компанії й положення на ринку, що впливають на стратегічний розвиток (Фіногеева, 2015). Нуждін Р. В. пропонує класифікувати стейкхолдерів за рівнем підтримки на супротивників, партнерів та нейтрально налаштованих (Нуждин, 2016).

Як зазначає Фіногеева А.І. основою класифікації стейкхолдерів, як правило, є їх інтереси (Финогеева, 2015). Поділ інтересів стейкхолдерів на певні напрями дозволяє зрозуміти цілісну картину взаємин корпорації зі стейкхолдерами і виявити, у разі необхідності, конфлікт інтересів у тій чи іншій сфері. Без врахування інтересів стейкхолдерів, пов'язаних із діяльністю організації, вкрай складно реалізувати стратегічні рішення. Такі

відносини зі стейкхолдерами є неефективними для організації, що в кінцевому підсумку, може позначитися на результативності діяльності самої організації й на її розвитку (Финогеева, 2015). Виходячи з цього, важливо для цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами поділяти їх за рівнем задоволеності інтересів. Для чого можливо запропонувати в межах цієї ознаки абсолютно задоволеного (інтереси якого задоволені повною мірою), порівняно задоволеного (інтереси якого задоволені більшою мірою), умовно задоволеного (інтереси якого задоволені частково) та незадоволеного стейкхолдера (інтереси якого більшою мірою незадоволені або взагалі незадоволені). Наведена класифікація може бути використана під час формування стратегій управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

За результатами досліджень запропонованих різними дослідниками класифікацій стейкхолдерів, здійснено їхню систематизацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація класифікаційних ознак стейкхолдерів

Ознака класифікації	Групи стейкхолдерів	Характеристика стейкхолдера
За категоріями стейкхолдерів	Персонал, власники, інвестори, постачальники, споживачі, фінансові установи, урядові організації, неурядові організації, мас-медіа	можуть впливати або впливають на функціональні сфери діяльності або досягнення цілей організації
За розташуванням відносно рамок підприємства	Внутрішні	діють усередині організації
	«Прикордонні»	здійснюють взаємодію із зовнішнім оточенням
За характером впливу	Зовнішні	діють за межами підприємства
	Первинні	мають легітимний та прямий вплив на підприємство
За відношенням до діяльності підприємства	Вторинні	мають опосередкований вплив на підприємство
	Цільові	суб'єкти, на задоволення потреб яких спрямована діяльність підприємства
	Ресурсні	суб'єкти від задоволення та лояльності яких залежить спроможність підприємства здійснювати діяльність

Продовження табл. 1.1

Ознака класифікації	Групи стейкхолдерів	Характеристика стейкхолдера
Залежно від спроможності підприємства обирати суб'єктів для взаємодії	Дефіцитні	ті, відносно яких підприємство не має можливості вибору
	Недефіцитні	ті, відносно яких у підприємства є можливість вибору
За класом значущості	Категоричні	групи, що володіють владою, законністю та терміновістю
	Ті, що очікують	групи, що володіють владою і законністю; групи, що володіють законністю і терміновістю; групи, що володіють владою і терміновістю
	Латентні	групи, що володіють або владою, або законністю, або терміновістю
За місцем знаходження (функціонування)	Зацікавлені сторони ринку капіталу	очікують отримання доходів на авансований капітал
	Зацікавлені сторони товарного ринку	розглядаються з погляду їх можливостей для співпраці або як загроза для діяльності підприємства
	Внутрішньоорганізаційні зацікавлені сторони	функціонують усередині підприємства, залучені в бізнес-процеси, впливають на формування стратегії
За тривалістю взаємодії	Тривалої взаємодії	здійснюють безпосередній вплив та створюють передумови для довгострокового прибуткового функціонування підприємства
	короткострокової взаємодії	не чинять безпосереднього впливу на діяльність підприємства, проте, є досить важливими з точки зору короткострокової взаємодії
За ступенем характерності для певної галузі	специфічні	Притаманні підприємству певної галузі/специфіки
	неспецифічні	притаманні підприємствам будь-якої галузі/специфіки
За масштабом	глобальні	за своїм масштабом розселення охоплюють усю планету
	міжнародні	За своїм розміщенням охоплюють території більше однієї держави
	національні	за своїм розміщенням охоплюють територію в межах однієї країни

Продовження табл. 1.1

Ознака класифікації	Групи стейкхолдерів	Характеристика стейкхолдера
	закордонні	за своїм розміщенням охоплюють територію 1-ї або більше країн, на території яких (якої) не розташовано підприємство
	регіональні	охоплюють територію в межах одного регіону
	місцеві (локальні)	знаходяться в радіусі 50 км від підприємства
За ступенем впливу на господарську діяльність підприємства	впливові	такі, без яких господарська діяльність підприємства є неможливою або занадто ускладненою (менеджери, акціонери, клієнти та ін.)
	помірно впливові	із середнім ступенем впливу на перебіг господарської діяльності підприємства
	невпливові	такі, що ніяким чином не можуть впливати на перебіг господарської діяльності підприємства
За рівнем задоволеності	Абсолютно задоволені	суб'єкти, на утримання лояльності яких повинні бути спрямованні зусилля підприємства
	Порівняно незадоволені	
	Умовно задоволені	суб'єкти, які є об'єктом управлінських рішень з боку підприємства щодо подальшої взаємодії
	Незадоволені	
За рівнем підтримки	Супротивники	конкуренти, а також інші суб'єкти, що чинять негативний вплив на умови та результати ведення бізнесу
	Партнери	суб'єкти, що чинять позитивний вплив (підтримку) на умови та результати ведення бізнесу
	Нейтрально налаштовані	суб'єкти, що не чинять жодного впливу на умови та результати ведення бізнесу

Систематизовано автором за (Clarkson, 1995; Frooman, 1999; Winn, 2001; Sirgy, 2002; Phillips, 2003; Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005; Аванесова, 2009; Румар, 2013; Нуждин, 2016)

Більшість зацікавлених осіб мають суперечливі ознаки. Менделову А., визначає дві змінні величини – інтерес та владу (Mendelow, 2008). Влада стейкхолдерів визначається їхньою здатністю впливати на підприємство, а інтерес стейкхолдерів визначається їхнім бажанням впливати на підприємство.

Більше атрибутів стейкхолдерам визначають Мітчелл Р., Агле Б. та Вуд Д. (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Запропоновані ними атрибути включають владу, легітимність та терміновість. Влада визначається як здатність зацікавленої сторони змусити іншу зацікавлену сторону щось робити. Легітимність – це узагальнене уявлення про те, що дії зацікавленої сторони є доцільними в рамках якоїсь соціально сконструйованої системи, норм і переконань. Терміновість – це ступінь, за якою зацікавлені сторони вимагають негайної уваги. Як правило, зацікавлені сторони, ймовірно, потребують різних ступенів і видів уваги залежно від їхньої сили, легітимності та терміновості. Рівні цих атрибутів можуть час від часу відрізнятися. Перелічені властивості не можна назвати стійкими, звичайно ж, що зацікавлені сторони їх можуть набувати або втрачати протягом певного часу, водночас вагомість стейкхолдерів визначається саме поєднанням кількох властивостей (Краснокутська & Ришкова, 2014; Гаценко, 2016).

Савадж Д. та ін. (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991) запропонували дві критичні змінні оцінки для організації рішення щодо стейкхолдерів: потенціал загрози їхньої організації та їхній потенціал співпраці з ним. Аналогічно, Фріман Е. та Лідтка Д. (Freeman & Liedtka, 1997) запропонували два змінних співвідношення, такі як кооперативний потенціал та конкурентна загроза. Кооперативний потенціал та конкурентна загроза означають потенціал стейкхолдерів для співпраці та загрозу, яка має відносну потужність та її відповідність конкретній проблемі, яка стоїть перед організацією.

Поєднуючи запропоновані дослідниками атрибути та змінні

стейкхолдера, можна його подати через прояв його внутрішніх атрибутів та зовнішніх проявів, розуміючи які, можна підприємству можна більш ефективно управляти взаємовідносинами з даним стейкхолдером (рис. 1.2).

Отже, з огляду на подану модель стейкхолдера, вважаємо що він має характеризуватися владою (здатністю змусити іншу сторону щось робити), легітимністю (доцільність дій у рамках певної соціально сконструйованої системи, норм і переконань), інтересом (стимулом впливати на іншу сторону), терміновістю (ступенем негайності певних дій). Сукупність станів атрибутів стейкхолдера разом зі станом чинників середовища підприємства визначають потенціал співпраці та потенціал загрози. Потенціал співпраці – це набір чинників та станів підприємства, що призведе до більш сприятливих відносин зі стейкхолдером. Потенціал загрози, навпаки, це набір чинників та станів підприємства, що призведе до більш негативних наслідків у стосунках зі стейкхолдером.

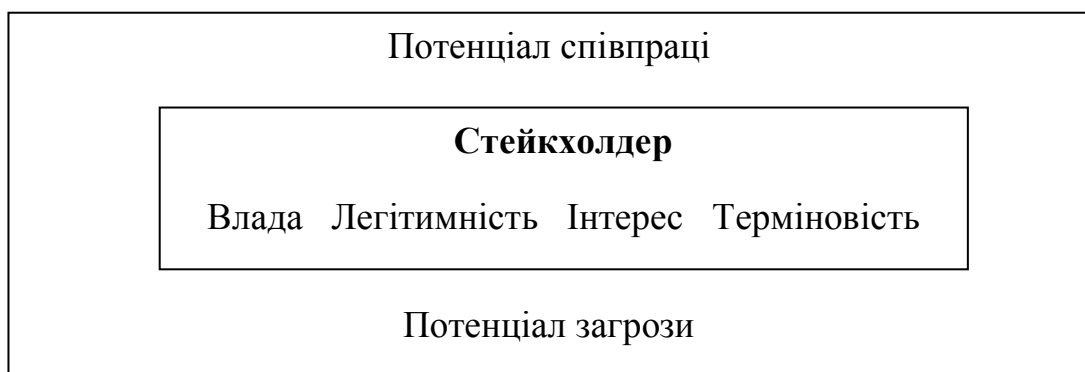


Рис. 1.2. Модель стейкхолдера

Джерело: *складено автором*

Отже, розгляд основних положень теорії стейкхолдерів, різних аналіз визначень дефініції «стейкхолдер», систематизації можливих класифікацій стейкхолдерів, визначення характеристик стейкхолдера дозволяють зробити висновок, що всі групи, які так чи інакше впливають на досягнення цілей та результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, інтереси яких потрібно обов'язково враховувати в діяльності підприємства. Усі групи та

категорії стейкхолдерів мають бути визначені та вивчені, а одержані дані про них мають використовуватися під час формування стратегій та планів діяльності підприємства. Звідси, необхідно розуміти, яким чином стейкхолдери чинять вплив на підприємство, які інтереси визначають їхні стимули до взаємодії з підприємством, як управляти взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

1.2. Інтереси та взаємовідносини між стейкхолдерами підприємства

Гене́за інтєресу полягає у свідомому відборі суб'єктом найважливіших для нього потреб, що підлягають задоволенню, та визначенні способів їх реалізації. Інколи поєднання об'єктивної й суб'єктивної складових сутності поняття “інтерес” має ознаки еkleктичності, проте це поєднання можна визнати таким, що відображає сутність закону діалектики про єдність протиріч (Ляшенко, 2013).

Загалом будь-які інтереси тісно пов'язані між собою, оскільки за своєю найглибшою сутністю вони завжди відображають інтереси людини як соціальної істоти, проте такий стан речей не тільки не суперечить наявності чисельних різновидів інтересів, але і багато в чому його пояснює. Так, однією з найважливіших цілей об'єднань, що створюються людьми в процесі життєдіяльності, є задоволення корінної потреби кожного учасника такого об'єднання, а саме забезпечення індивідуальної безпеки. В свою чергу, перебування у безпеці потребують і створені людьми об'єднання, нарощуючи масштаб утворення яких – від особи до країни в цілому – можна дійти висновку, що потреба у безпеці є найголовнішим інтересом будь-якої держави.

Водночас природне розмаїття інтересів, властиве суб'єктам соціуму, є такою ж природною причиною виникнення конфліктів, що, в свою чергу, слугує однією з головних причин виникнення загроз безпеці будь-якого соціального об'єднання. Однак не можна не погодитися й з тим, що здатність

узгоджувати будь-які інтереси або, щонайменше, знаходити компроміс, є певним мірилом духовного здоров'я, а отже, й мірилом можливості перебування в безпеці.

Відповідно до основних положень теорії безпекознавства (Лоханова, 2005), носії інтересів – особа, група осіб, підприємство, інтегрована структура, громада, регіон, держава – є взаємозалежними та взаємозумовленими об'єктами безпеки.

Існують різні точки зору щодо класифікації інтересів. Так, у Гнеушева А. Л. наводить класифікаційні ознаки вертикалі особистих, сімейних, колективних, регіональних, міжрегіональних, державних інтересів, показані відмінності корінних і похідних інтересів, матеріальних та духовних, у часовому розрізі – короткострокових, поточних, середньострокових і перспективних, виділені галузеві та корпоративні інтереси, прокоментовані інтереси законні й незаконні (Гнеушева, 2009).

Економічні інтереси з багатьох причин заслуговують на детальне вивчення. Сучасне управління підприємством, зважаючи на його високу динамічність, вимушене мати випереджальний характер. Появі такої властивості управління підприємством зобов'язане, з одного боку, численним загрозам, які перешкоджають його діяльності та дислокуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, а з іншого – розмаїтістю інтересів його стейкхолдерів. Тому цілком природно, що теоретична рефлексія сутності економічної безпеки являє собою такий причинно-наслідковий ланцюжок: економічні інтереси – економічна безпека – економічна свобода.

Будь-який економічний інтерес являє собою складну систему економічних потреб суб'єктів господарської діяльності. При цьому є зрозумілим, що такі системи можуть істотно відрізнятися одна від іншої, але важливим є не це, а інше. Віддзеркалюючи потреби, економічні інтереси мають суттєві відмінності: так, якщо потреби завжди є зорієнтованими на конкретні та зафіксовані у часі й просторі цілі, то економічні інтереси

спрямовані на економічні відносини та умови господарювання підприємств в цілому, через що їх формалізація нерідко дуже ускладнена. Специфіка економічних інтересів зумовлена ще й тим, що, з одного боку, такі інтереси є об'єктивними умовами виробництва, а з іншого – мірою усвідомлення суб'єктом господарювання його потреб. Діалектична взаємодія двох боків економічного інтересу – об'єктивного й суб'єктивного – слугує головною причиною того, що економічні інтереси є як причиною, так і умовою взаємодії й саморозвитку підприємств. Об'єктом економічних інтересів є певний результат операційної діяльності підприємства, тобто товар або послуга, які слугують цілям задоволення потреб і з приводу яких, власне, складаються конкретні відносини між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища, які з ним взаємодіють. Суть і зміст економічних інтересів виражаються через конкретні економічні форми, які перетворюються на стимули його діяльності. Рушійними силами в управлінні економічною безпекою економічні інтереси стають тільки у взаємозв'язку та взаємодії, оскільки будь-які економічні інтереси, як абсолютно справедливо відмічено в (Гнеушева, 2009), завжди існують і розвиваються в єдиній системі, в рамках якої на особливу увагу заслуговує вертикаль, представлена особистими, колективними, корпоративними, регіональними і державними інтересами.

Кожен суб'єкт економічних відносин є носієм сукупності економічних інтересів. Стосовно стейкхолдерів підприємства економічні інтереси можна класифікувати в такий спосіб (Гнеушева, 2009; Лоханова, 2005; Ляшенко, 2013):

- за природою виникнення інтересу – природні та штучні (вимушені);
- за об'єктом – майнові та немайнові (фінансові, інвестиційні, інтелектуальні, інформаційні тощо);
- за суб'єктом – особисті, групові, колективні;
- за персоніфікацією – інтереси власників, менеджерів, персоналу;
- за характером – унікальні, інноваційні, адаптаційні, традиційні,

рутинні;

за цілеспрямованістю – багатоцільові та одноцільові;

за рівнем структуризації – структуровані, слабо структуровані, неструктуровані;

за управлінською ієрархією – стратегічні, поточні, оперативні;

за значущістю – першочергові та другорядні;

за змінюваністю – постійні та змінні; за локалізацією у структурі зовнішнього середовища – мегарівневі, макрорівневі, мезорівневі й мікрорівневі;

за формою існування у часі – безперервні, проектні (тимчасові), періодично повторювані, неповторні (одноразові);

за формою існування у просторі – комплексні та точкові;

за часовим горизонтом – довгострокові та короткострокові;

за ступенем усвідомлення – дійсні та помилкові;

за можливістю вимірювання – вимірювані, важко вимірювані, невимірні;

за способом вимірювання – визначені, ймовірнісні, невизначені;

за можливістю узгодження – узгоджувані, важко узгоджувані, неузгоджувані;

за способом узгодження – стандарті та нестандартні (такі, що потребують творчих рішень);

за альтернативністю при узгодженні – безальтернативні (інваріантні) та альтернативні (варіантні).

Досягнення імперативної мети управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства потребує детального вивчення інтересів.

Стейкхолдерам підприємства властива сукупність різноманітних взаємопов'язаних і взаємодіючих економічних інтересів, які утворюють єдину систему. Проте система економічних інтересів стейкхолдерів підприємства завжди є суперечливою. Реалізація економічних інтересів здійснюється через досягнення їхніми суб'єктами конкретних економічних цілей. У реальній

діяльності підприємств узгодження економічних інтересів їх стейкхолдерів здійснюється шляхом принаймні часткового задоволення кожного з інтересів. Процес задоволення інтересів є достатньо складним з багатьох причин: великої кількості внутрішніх економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, які мають бути узгоджені між собою; численних економічних інтересів стейкхолдерів зовнішнього середовища, що підлягають узгодженню у процесі взаємодії як з підприємством, так і між собою; складності та суперечливості обох груп економічних інтересів і можливостей та способів їх узгодження тощо.

Усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіючу інтересів частини якого буде визначати траєкторію розвитку організації. Кожен зі стейкхолдерів має свої очікування від взаємовідносин із іншими стейкхолдерами. Формування взаємовідносин відбувається на задоволенні певних очікувань від кожної зацікавленої сторони. Ці очікування можна розглядати крізь декілька характеристик, зокрема репутації, відповідальності, легітимності, задоволення, довіри та ідентичності.

Репутація у взаємовідносинах стейкхолдерів багато в чому визначається, як зацікавлені сторони оцінюють здатність підприємства задовольняти їх очікування.

Кожен партнер має очікування щодо відповідальності кожного стейкхолдера за свої дії та зобов'язання у взаємовідносинах. Високий рівень відповідальності партнерів посилює якість взаємовідносин між стейкхолдерами.

Легітимність виникає з узгодженості між діями стейкхолдера і соціальних очікувань. У той час як втрата легітимності можуть виникнути при ситуації, коли стейкхолдер діє всупереч очікуванням інших стейкхолдерів.

Задоволення проявляється у тому, що кожен партнер у стосунках має певні очікування від дій інших партнерів. У випадку коли певний

стейкхолдер відповідає або перевищує такі очікування, відбувається задоволеність взаємовідносинами. Це стимулює більш активно вступати у нові взаємовідносини зі стейкхолдерами та позитивно впливає на співпрацю.

Довіра відноситься до очікувань про надійність стейкхолдера, сподівання щодо того, яким чином ведеться бізнес. Наявність довіри між стейкхолдерами безперечно полегшує взаємовідносини між ними.

Ідентичність відображає відповідність певним вимогам, які ставляться до певного стейкхолдера для встановлення з ним взаємовідносин.

Усі ці поняття тісно пов'язані між собою, а тому порушення одного з них обов'язково знизить позитивний вплив інших. Це погіршить якість взаємовідносин стейкхолдерів у цілому. Отже, забезпечення високого рівня розглянутих характеристик кожним стейкхолдером у межах своєї ролі забезпечить високу якість взаємовідносин між усіма стейкхолдерами.

Гармонізація інтересів суб'єктів ринку полягає в органічній єдності, узгодженості, збалансованості та субординованості інтересів та визначає цілеспрямованість економічної поведінки всіх соціальних груп суспільства (держави, фірм, домогосподарств, індивіда) у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. Метою гармонізації є досягнення збалансованості інтересів партнерів на основі забезпечення їх прав та задоволення пріоритетних потреб (Чмут & Федорова, 2017).

Важливим аспектом гармонізації інтересів стейкхолдерів є їх оцінка. Для оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів Чмут А. В. та Федорова Т. В. пропонують методичний інструментарій, який включає шість етапів та передбачає розрахунок відповідних показників (рис. 1.3) (Чмут & Федорова, 2017).

Перелік ключових інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства наведена в таблиці (табл. 1.2).

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

Етапи оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів	
1 етап	Визначення основних інтересів стейкхолдерів
2 етап	Визначення вагомості кожного інтересу та кожного стейкхолдера корпорації
3 етап	Розрахунок середнього ступеня реалізації кожного інтересу стейкхолдерів
4 етап	Оцінка рівня узгодженості інтересів кожної групи стейкхолдерів по відношенню до інтересів акціонерів та власників
5 етап	Розрахунок інтегрального показника узгодженості інтересів всіх груп стейкхолдерів по відношенню до інтересів акціонерів та власників
6 Етап	Оцінка рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів

Рис. 1.3. Етапи оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів

Таблиця 1.2 – Перелік ключових інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства

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

Джерело: складено за (Чмут & Федорова, 2017)

Відповідно до запропонованої методики Чмут А.В. та Федоровою Т.В., ступінь важливості пропонується оцінити за 4 бальною шкалою: 0 - не важливий; 1 – важливість низька; 2 – важливість середня; 3 – висока важливість. Рівень забезпечення виконання цих інтересів у взаємодії пропонується оцінити за 5-бальною шкалою: 5 – забезпечено в повному обсязі; 4 – достатньо забезпечено; 3 – не достатньо забезпечено; 2 – частково забезпечено; 1 – не забезпечено (Чмут & Федорова, 2017).

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

Середній ступінь реалізації інтересів кожного з стейкхолдерів:

$$Sr_j = 1/N \sum f_{ij} \cdot \omega_{ij} \quad (1.1)$$

де, Sr_j – середня ступінь реалізації інтересів j -тої групи стейкхолдерів;

f_{ij} – оцінка виконання i -того інтересу j - тої групи стейкхолдерів;

ω_{ij} – значимість задоволення i -того інтересу j - тої групи стейкхолдерів.

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

$$RU_{jk} = Sr_j / Sr_k \quad (1.2)$$

де, Sr_k – середня ступінь реалізації інтересів акціонерів корпорації. Умовами забезпечення узгодження будуть:

$$Sr_j \rightarrow \max; Sr_k \rightarrow \max; RU_{j,k} \rightarrow 1 \quad (1.3)$$

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

$$I_{RU} = a_1 RU_{f1k} + a_2 RU_{f2k} + \dots + a_n RU_{fnk} \quad (1.4)$$

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

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

Результати оцінки рівня гармонізації пропонується визначати, враховуючи відхилення отриманих показників від одиниці, за наступною

шкалою (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Оцінка рівня гармонізації інтересів

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

Джерело: складено за (Чмут & Федорова, 2017)

Зазначену оцінку гармонізації взаємовідносин доцільно проводити аналізуючи як отриманий інтегральний показник, так і оцінюючи рівень узгодженості інтересів кожної окремої групи стейкхолдерів за відношенням до інтересів акціонерів та загальної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств в умовах інтеграції у світовий економічний простір.

1.3. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо ураховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб'юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ-менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності. Фрімен Е. і Маквея Дж. відзначають, що менеджмент стейкхолдерів на відміну від їх аналізу ґрунтується на партнерському менталітеті, що включає комунікацію, організацію зустрічей, ведення переговорів, управління взаємовідносинами та мотивацію (Freeman & McVea,

2001).

Традиційно процес управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві можна подати у вигляді схеми Мета – Ситуація – Проблема – Рішення, перехід від одного до іншого відбувається за рахунок реалізації управлінських процедур – стадій процесу управління взаємовідносинами стейкхолдерів на підприємстві

Мета – досягнення конкретного результату, мети від взаємодії зі стейкхолдером. Цілі в процесі управління повинні мати операційний характер і трансформуватися в конкретні завдання. Вони є орієнтиром для конкретизації використання необхідних ресурсів.

Ситуація – являє собою стан керованої підсистеми – відносини зі стейкхолдером.

Проблема – це невідповідність фактичного стану керованого об'єкта бажаного або заданому.

Рішення – являє собою вибір найбільш ефективного впливу на існуючу ситуацію, вибір засобів, методів, розробка конкретних управлінських процедур, здійснення процесу управління.

Мета управлінських впливів в системі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами полягає у зміні початкового стану системи у кінцевий (рис. 1.4), що досягається зростанням задоволеності інтересів від взаємовідносин підприємства та його стейкхолдерів.

	Початковий стан	Кінцевий стан
Стейкхолдер	Інтереси незадоволено	Інтереси задоволено
Підприємство	Інтереси незадоволено	Інтереси задоволено

Рис. 1.4. Початкові та кінцеві стани підприємства та його стейкхолдерів під час встановлення взаємовідносин між ними

Обов'язковими елементами будь-якої системи управління є суб'єкт та об'єкт управління.

Суб'єктом управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами виступає керівництво підприємства, від управлінських рішень якого залежить формування та підтримка взаємовідносин з кожним конкретним стейкхолдером.

У системі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами об'єктами управління виступає безпосередня сукупність стейкхолдерів підприємства. Виходячи з досліджень проведених у підпрозділі 1 дисертаційної роботи, найбільш загальними для підприємства стейкхолдерами можуть виступати: власники, інвестори та кредитори, постачальники, наукові організації, персонал, клієнти, держава, конкуренти, мас-медіа, кожен з яких має свої інтереси від взаємовідносин з підприємством (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Об'єкти управління системи взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором

Отже, об'єкти управління формують сукупність ціннісних інтересів для підприємства, що визначає необхідність формування взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Основне завдання керівництва підприємства є переведення об'єктів управління із початкового стану у кінцевий для досягнення поставлених цілей його діяльності, що досягається задоволенням інтересів стейкхолдерів підприємства.

У свою чергу підприємство, задовольняючи інтереси стейкхолдерів, задовольняє свої інтереси. Виходячи з загального складу стейкхолдерів, можна запропонувати типову систему інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами (рис. 1.6). Ступінь задоволеності інтересів підприємства конкретним стейкхолдером визначатиме доцільність подальшої взаємодії з ним.

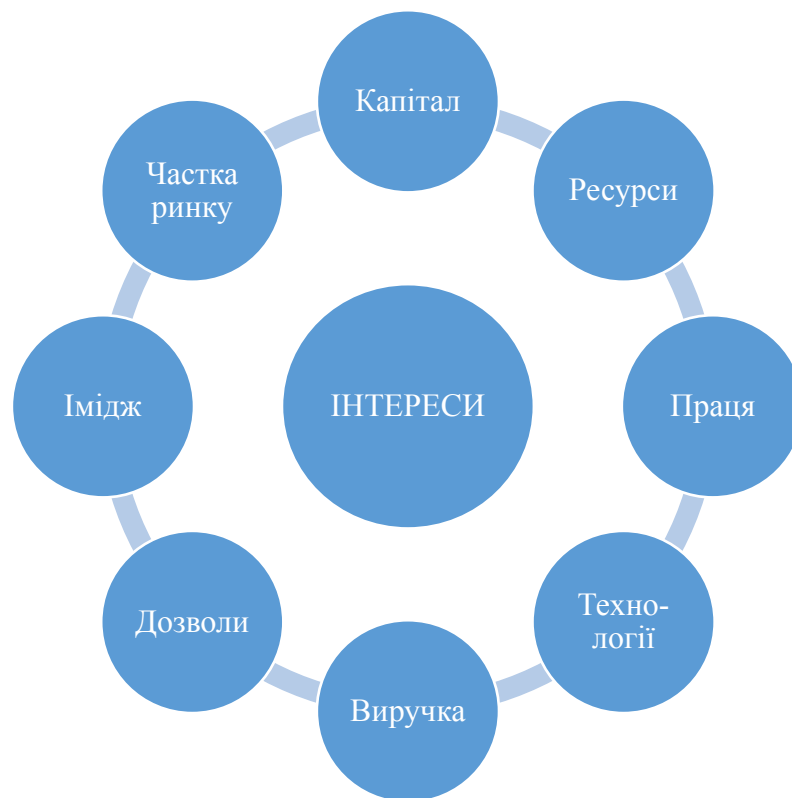


Рис. 1.6. Система інтересів підприємства, з приводу яких встановлюються взаємовідносини зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором

Формування системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

має будуватися на певних принципах. Одним із перших сформулював принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами Кларксон М., виділивши 7 базових принципів (Clarkson, 1991):

- постійний моніторинг і визнання всіх стейкхолдерів, необхідність врахування їхніх інтересів під час прийняття рішень і здійснення діяльності;
- необхідність відкритого спілкування про інтереси, участі та ризики стейкхолдерів, взаємодіючих із корпорацією;
- впровадження процесів і стилів поведінки, що враховують інтереси, вимоги та можливості груп стейкхолдерів;
- необхідність усвідомлення залежності винагород від зусиль серед стейкхолдерів, прагнення досягнення справедливості в розподілі корпоративної діяльності та привілеїв між ними, прийняття до уваги вразливостей і ризиків;
- взаємодія й узгодженість між менеджерами під час роботи з усіма стейкхолдерами для забезпечення мінімізації загроз і шкоди від корпоративної діяльності;
- відмова від діяльності, яка супроводжується ризиком обмеження людських прав або виникнення небезпечних ситуацій, неприйнятних для відповідних стейкхолдерів;
- усунення протиріч під час управління між менеджерами як корпоративними стейкхолдерами та їхніми обов'язками перед стейкхолдерами.

Бухольц А. та Керролл А. на основі принципів управління стейкхолдерами Кларксона М., як принципи виділяють слова дій, які ілюструють дух, який слід використовувати у взаємодії із зацікавленими сторонами: визнавати, контролювати, слухати, спілкуватися, приймати, визначати, працювати, уникати, визнавати конфлікти (Bucholtz & Carroll, 2012).

Моргунова Р.В. частково доповнює запропоновані принципи Кларксона (Моргунова, 2009), виокремлюючи:

- принцип проактивності: вбудована можливість попереджувального зміни параметрів елементів механізму для використання потенційних можливостей або щоб уникнути перетворення потенційних загроз у реальні проблеми;

- принцип гуманності: у відносинах зі стейкхолдерами враховуються не лише їхні явно виражені інтереси, а й побажання;

- принцип ефективності, що реалізується через управління співвідношенням вкладу та ступенем задоволеності стейкхолдерів;

- принцип існування безлічі версій складних процесів;

- принцип збереження децентралізації підрозділів під час централізації обміну інформацією;

- принципи взаємовідносин зі стейкхолдерами по Кларксону: повноти складу, відкритості комунікацій, взаємозалежності, мінімізації ризику, визнання можливих конфліктів.

Фіногеева А.І. пропонує такі принципи управління ключовими стейкхолдерами (Финогеева, 2017):

- співпраця стейкхолдерів, що припускає спільне задоволення потреб та інтересів один одного на підставі добровільних, як правило, неформалізованих угод;

- залучення стейкхолдерів у процес діяльності, зокрема, мова йде про замовників, постачальників, співробітників, суспільстві загалом, тобто про стейкхолдерів прямого й опосередкованого впливу;

- відповідальність учасників взаємодії, зокрема, стейкхолдерів, які повинні розуміти свою відповідальність за наслідки реалізованих ними дій і мати можливість, у разі негативних наслідків, нівелювати їх; менеджмент компанії створює атмосферу довіри й лояльності, що є основою для стійкого бізнесу;

- складність взаємовідносин у зв'язку з людським чинником; даний принцип необхідно брати до уваги завжди і всюди, і він пов'язаний із тим, що всі групи стейкхолдерів – це люди, дії яких ґрунтуються на самих різних

точках зору, думках і спонукань;

– безперервність створення вартості. Під час побудови механізму взаємодії враховується той факт, що стейкхолдери й позитивні відносини з ними можуть забезпечити мотивацію для розвитку компанії, сприяти впровадженню інновацій, коли зацікавлені сторони націлені на сприятливе і відповідальну взаємодію в частині вироблення нових ідей та інноваційних рішень;

– створення конкуренції. Даний принцип передбачає створення альтернативних можливостей і усунення проблем, пов'язаних із домінуючими групами стейкхолдерів. В умовах конкуренції створюються умови прийняття безлічі варіантів ефективних рішень під час взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Камишнікова Е. пропонує такі базових принципів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (Камишнікова, 2017):

1. Принцип системності. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це зумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна сили і вектора відносин з однією зі сторін може призвести до зміни взаємозв'язків з іншою.

2. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес-стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці й реалізації стратегій, що базуються на їхніх цінностях і довгострокових цілях.

3. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими особами, спрямованих на досягнення загальних цілей. Серед інструментів колаборації зі стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливих контрактів, стратегічні альянси та ін.

4. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою й найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямках діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного досягнення цілей підприємства. На думку Е. Фрімана, управління зацікавленими сторонами – це нескінченне завдання балансування й інтеграції численних взаємозв'язків і численних цілей (Freeman, 1984).

5. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер-менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, у рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміну параметрів для реалізації стосункового потенціалу.

6. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.

7. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії в нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості й підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Крім прямого призначення – інформування стейкхолдерів про стан КСВ нефінансова (соціальна) звітність служить інструментом активної взаємодії з внутрішніми й зовнішніми групами зацікавлених осіб, дозволяючи знизити негативне навантаження на компанію й запропонувати варіанти плідної співпраці.

Усі подані принципи мають право на існування, оскільки їх

застосування спрямоване на покращення процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Проте, рекомендація застосовувати на практиці значну кількість принципів лише ускладнить процес управління, а тому не всі з них можуть бути дотримані. Тому нами пропонується відібрати декілька найбільш критичних для ефективного управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами
Джерело: складено автором на основі (Clarkson, 1991; Камішинікова, 2017; Моргунова, 2009; Финогеева, 2017)

1) Принцип моніторингу інтересів стейкхолдерів, що передбачає постійне відслідковування задоволеності інтересів стейкхолдерів, а будь-які зміни мають враховуватися під час прийняття управлінських рішень.

2) Принцип адаптації бізнес-процесів, які чутливі до інтересів та можливостей кожного стейкхолдера, що передбачає побудову гнучкої системи управління, яка здатна адаптуватися під запити стейкхолдерів за умови підвищення ефективності діяльності підприємства.

3) Принцип проактивності, що передбачає можливість попереджувальної зміни параметрів елементів системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами для використання потенціалу можливостей або уникнення перетворення потенційних загроз у реальні

проблеми;

4) Принцип колаборації, що передбачає розвиток взаємовигідних відносин із зацікавленими особами, спрямованих на досягнення спільних цілей.

Функція управління стейкхолдерами – це сукупність дій, що виконуються на постійній основі для виконання визначених цілей діяльності. Специфіка управлінської діяльності щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами полягає в систематичному виявленні нових стейкхолдерів, визначенні їхньої значимості та впливу для діяльності підприємства, розробці заходів щодо забезпечення задоволення інтересів стейкхолдерів, аналізі задоволеності та впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства. Звідси, впливають основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, зокрема ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація стейкхолдерів, планування заходів щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, моніторинг рівня задоволеності взаємовідносин зі стейкхолдерами (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Основні функції управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором

Реалізація управлінських функцій має бути забезпечена сукупністю спеціального методичного інструментарію. Сучасна наука та практика розробила декілька методичних інструментаріїв, що стали базою для подальших удосконалень та розробок щодо аналізу стейкхолдерів (рис. 1.9).

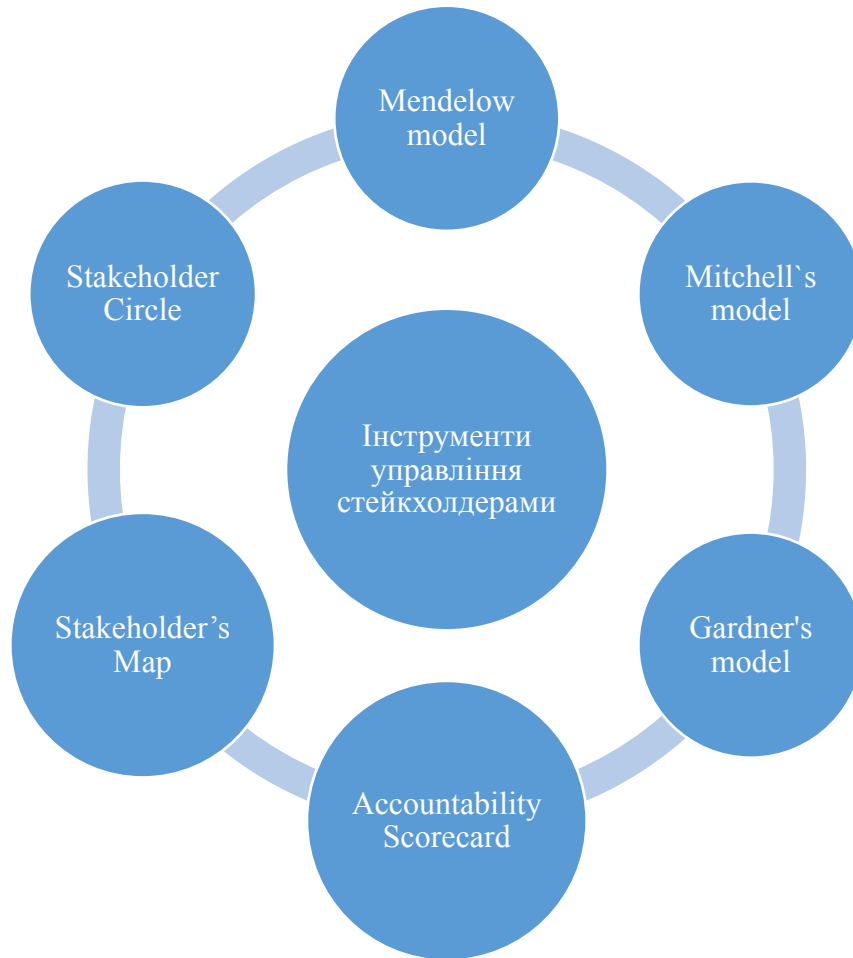


Рис. 1.9. Інструменти управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Джерело: систематизовано автором за (Mendelow, 1991; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Nickols, 2011; Bourn, 2006)

Охарактеризуємо класичні інструменти, що використовуються під час ідентифікації, пріоритетизації, аналізу та формування стратегій стейкхолдерів:

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), що передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їхнім ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їхніх інтересів (вплив на прийняття

управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький) (Mendelow, 1991). Такий поділ дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так і інтересом;

– модель Мітчелла, що передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних (Mitchell, Agle & Wood, 1997);

– модель Гарднера, що передбачає побудову матриці «влада/динамізм», яка ідентифікує стейкхолдерів щодо ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їхнього положення (Gardner, Rachlin & Sweeny, 1986);

– система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard), що дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимулами (Nickols, 2011);

– карта стейкхолдерів (Stakeholder's Map), що дозволяє наочно представити різні взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами. Візуалізація стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: радар, схематичне зображення тощо.

– модель Stakeholder Circle призначена для оцінки рівня впливу на підприємство кожної зацікавленої сторони та виявлення їхніх очікувань (Bourn, 2006). Вона також дозволяє керівництву визначити відповідні способи для залучення зацікавлених сторін у діяльність підприємства.

Значний перелік стейкхолдерів формує свою окрему складну систему їхніх взаємовідносин із кожним підприємством, що потребує максимального узгодження всіх взаємодій учасників ланцюга створення цінності на підприємстві – від постачальників до кінцевих споживачів. Це потребує формування та обробки значного масиву інформації щодо взаємовідносин із кожним конкретним стейкхолдером. Складність та різновекторність таких

взаємовідносин потребує формування різних інформаційних систем управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. На сьогодні розроблено низку таких інформаційних систем від управління відносинами з конкретними стейкхолдерами до концепцій загального управління взаємовідносинами стейкхолдерів із підприємством.

Використання цих інформаційних систем залежить від підходу, що використовується керівництвом підприємства. Коли весь ланцюг створення вартості постійно знаходиться під впливом керівництва та власників підприємства, то до уваги береться вплив лише окремого стейкхолдера на діяльність підприємства. Інший підхід, коли ланцюг створення вартості підприємства знаходиться під одночасним впливом багатьох стейкхолдерів (Олексів & Харчук, 2014). Виходячи з цих підходів, найпоширенішими інструментами управління відносинами зі стейкхолдерами на підприємстві є такі (рис. 1.10):

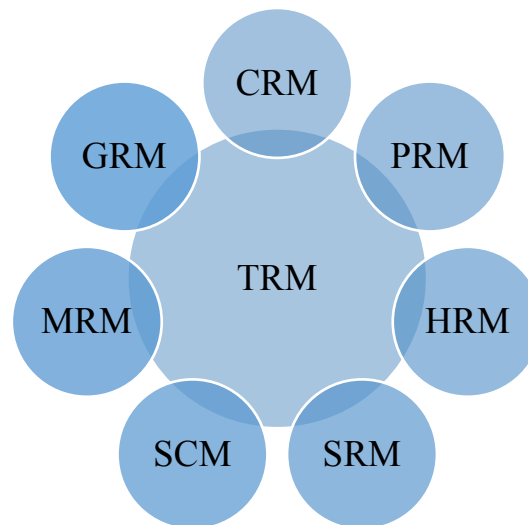


Рис. 1.10. Карта інформаційних систем управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві

Джерело: складено автором

– система управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM – Customer Relationship Management) інтегрує всі сторони бізнесу, пов’язані з взаєминами з клієнтами: маркетинг, продаж продукції, обслуговування

клієнтів, підтримку експлуатації продукції допомогою інтеграції людей, процесів та технологій;

- система управління взаємовідносинами з партнерами (PRM – Partnership Relationship Management) передбачає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами й забезпечення задоволеності кінцевого споживача та партнера;

- система управління взаємовідносинами з власними співробітниками (HRM – Human Resources Management) забезпечує підтримку та розвиток корпоративної культури, формування відповідного мотиваційного механізму управління персоналом;

- система управління взаємовідносинами з акціонерами (SRM – Stakeholder Relationship Management) пов’язує канали міжособистісних комунікацій, партнерські канали, бізнес-функції й дані акціонерів;

- управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) передбачає інтегрований підхід до планування та управління всіма потоками інформації про сировину, матеріали, продукти, послуги, що виникають і перетворюються в логістичних та виробничих процесах підприємства, націлені на вимірюванні сукупний економічний ефект. Її складовою частиною є система управління взаємовідносинами компанії з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management), яка формує спільну систему відстеження, щоб забезпечити ефективне спілкування між підприємством та постачальниками;

- система управління відносинами з органами влади (GRM – Government Relation Management) дозволяє вивчати вплив органів влади на діяльність підприємства;

- система управління відносинами зі ЗМІ (MRM – Media Relations Management) спрямована на розуміння, передбачення, управління та персоналізацію потреб поточних та потенційних медіа-контактів;

- концепція загального маркетингу взаємовідносин (TRM – Total

Relationship Marketing) підкреслює тривалі взаємовідносини співробітництва між підприємством і споживачем та одержання довгострокових прибутків із залученням будь-яких ринкових сил (Gummesson, 1999).

– система загального управління взаємовідносинами – TRM (Total Relationship Management) фокусується на комплексі зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, якості та відносинах із різними групами партнерів (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, співробітниками) (Zineldin, 2000) та характеризує другий підхід в управлінні взаємодією зі стейкхолдерами.

Реалізація управлінського впливу суб'єкту управління на об'єкт управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами для досягнення певних цілей відбувається через застосування методів управління. Традиційна класифікація методів управління за характером впливу передбачає економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні.

Забезпечення управлінських впливів на взаємовідносини зі стейкхолдерами відбувається на основі певного нормативно-правового забезпечення, до якого можна віднести законодавчі акти; кодекси; міжнародні, національні та галузеві стандарти, що регулюють взаємодію з окремими категоріями стейкхолдерів; корпоративні положення та документи, тощо.

Отже, розглянуті вище елементи в сукупності забезпечують формування цілісної системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (рис. 1.11).

Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами забезпечує реалізацію процесів управління ними. За різних підходів дані процеси можуть відрізнятися.

Ондер С. наголошує, що процес управління має складатися з виконання управлінських функцій як планування, організація, мотивація, і контролювання ресурсів, що використовуються для роботи зі стратегіями

стейкхолдерів за такими етапами: визначення зацікавлених сторін, збір інформації, визначення мети, визначення сильних і слабких сторін, визначення стратегії, прогнозування поведінки стейкхолдера та виконання стратегії управління відносинами з ним (Onder, 2006).

МЕТА	
зростання задоволеності інтересів від взаємовідносин підприємства та його стейкхолдерів	
СУБ'ЄКТ керівництво підприємства	ОБ'ЄКТ власники, інвестори та кредитори, постачальники, наукові організації, персонал, клієнти, держава, конкуренти, мас-медіа
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ законодавчі акти; кодекси; міжнародні, національні та галузеві стандарти, що регулюють взаємодію з окремими категоріями стейкхолдерів; корпоративні положення та документи, тощо	МЕТОДИ економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні
ПРИНЦИПИ моніторингу інтересів, адаптації бізнес-процесів, проактивності, колаборації	ФУНКЦІЇ ідентифікація, пріоритизація, планування, моніторинг
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM), партнерами (PRM), з власними співробітниками (HRM), із акціонерами (SRM), ланцюгами поставок (SCM), з органами влади (GRM), зі ЗМІ (MRM), загального маркетингу взаємовідносин (TRM), загального управління взаємовідносинами – TRM	ІНСТРУМЕНТИ модель Мендлоу, модель Мендлоу, модель Гарднера, система показників відповідальності, карта стейкхолдерів, модель кола стейкхолдерів

Рис. 1.11. Система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Джерело: систематизовано автором

Карлсен Дж. Т. запропонував покроковий проект процесу управління

відносинами зі стейкхолдерами, що складається із шести етапів, які включають у себе: вихідне планування, визначення, аналіз, взаємодія, дії, подальше відстеження ситуації (Karlsen, 2002).

Бурне Л. та Волкер Д. виділяють такі етапи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами: виявлення зацікавлених сторін, збір інформації про зацікавлені сторони, аналіз впливу зацікавлених сторін, спілкування з зацікавленими сторонами та розробка стратегій (Bourne & Walker, 2006).

Янг Т. пропонує модель процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, зосереджену на визначення стейкхолдерів, зборі інформації про них, аналізі їхнього впливу (Young, 2016).

Моргунова Р.В. пропонує такі етапи процесу управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами: ідентифікація стейкхолдерів, класифікація та категоризація стейкхолдерів, класифікація очікувань і гармонізація інтересів стейкхолдерів з інтересами організації, оцінка і класифікація впливу стейкхолдерів, вибір стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, вибір стратегії комунікації зі стейкхолдерами, реалізація рішень, оцінка ефективності стратегії взаємодії зі стейкхолдерами (Моргунова, 2009).

Стандарт PMBOK PMI (Project Management Institute, 2008) визначає такі процеси управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

1) визначення зацікавлених сторін – виявлення окремих осіб, груп людей або організацій, які можуть впливати на проект або на яких буде впливати рішення за проектом, проектну діяльність або результати проекту;

2) планування управління зацікавленими сторонами – розробка стратегій управління для ефективного залучення даних осіб на основі аналізу їхніх потреб, інтересів і потенційного впливу на успіх проекту;

3) управління залученням зацікавлених сторін – спілкування й робота з зацікавленими сторонами з метою задоволення їхніх потреб / очікувань, вирішення виникаючих проблем і забезпечення належної участі в діяльності

за проектом;

4) контроль залученості зацікавлених сторін – моніторинг загальних взаємовідносин даних сторін у проекті та коригування стратегій і планів із їхнього залучення.

Стандарт AA1000SES2015 рекомендує вибудовувати процес формування взаємодії із зацікавленими сторонами в такі чотири етапи (AA1000SES Technical Committee, 2015):

1. Планування (створення методології виявлення потенційних стейкхолдерів, визначення рівнів і методів взаємодії, визначення й комунікація кордонів розкриття інформації компанією, підготовка проекту плану, розробка індикаторів для оцінки якості взаємодії);

2. Підготовка (визначення й підготовка всіх необхідних ресурсів, визначення та надання можливостей, виявлення потенційних ризиків);

3. Реалізація (запрошення стейкхолдерів до взаємодії, докладне ознайомлення стейкхолдерів з усією споруджуваною системою взаємодії, початок взаємодії з істотним для сторін питань, документування ходу й результатів взаємодії, розробка плану обліку результатів взаємодії в подальшому, комунікація виробленого плану й досягнутих результатів взаємодії);

4. Взаємодія, перегляд і вдосконалення (контроль і оцінка взаємодії, вивчення накопиченого досвіду й виправлення, реалізація плану імплементації отриманих результатів взаємодії, комунікація суттєвих аспектів взаємодії зацікавлених сторін у формі звіту).

Управління стейкхолдерами в Р2М включає три робочих процеси (Shigenobu, 2004):

1) побудова взаємовідносин – формування переліку стейкхолдерів і визначення порядку роботи з кожною стороною, залученою до проекту;

2) підтримка взаємовідносин – регулярна діяльність із підтримки задоволеності стейкхолдерів та врегулювання конфліктів, що виникають;

3) реорганізація взаємовідносин – адаптація вже збудованих відносин

під час виникнення будь-яких змін, у тому числі в бізнес-оточенні проекту.

Як бачимо, розглянуті вище стандарти описують процес управління взаємовідносинами як окремі послідовні функції управління. Виходячи, з такого підходу, можна запропонувати послідовність управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на основі задоволення їхніх інтересів, використовуючи запропоновані нами функції (рис. 1.12). Послідовність складається з декількох послідовних етапів:

1. Визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, що передбачає встановлення необхідності налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами щодо забезпечення певної діяльності.
2. Ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає визначення існуючого кола стейкхолдерів.
3. Пріоритизація стейкхолдерів, що передбачає обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів.
4. Формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає обґрунтування сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів.
5. Реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, що передбачає виконання обґрунтованої сукупності дій відносно певного стейкхолдера щодо задоволення його інтересів із застосуванням необхідної сукупності управлінських дій та впливів.
6. Оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів, що передбачає моніторинг задоволеності інтересів стейкхолдерів, за результатами якого здійснюється коригування стратегії зростання задоволеності стейкхолдерів підприємства.

Забезпечення реалізації поданого методичного інструментарію управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами потребує обґрунтування та забезпечення необхідними методиками практичної реалізації кожного запропонованого етапу, що буде зроблено в наступних розділах дисертаційної роботи.



Рис. 1.12. Структурно-логічна послідовність управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на основі задоволення їх інтересів

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 1.

Розгляд основних положень теорії стейкхолдерів, різних аналіз визначень дефініції «стейкхолдер», систематизації можливих класифікацій стейкхолдерів, визначення характеристик стейкхолдера дозволяють зробити висновок, що всі групи, які так чи інакше впливають на досягнення цілей та результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, інтереси яких потрібно обов'язково враховувати в діяльності підприємства. Під стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу із якими взаємодіє підприємство та які здатні вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства, склад його ресурсів або стратегію. Усі групи та категорії стейкхолдерів мають бути визначені та вивчені, а одержані дані про них мають використовуватися під час формування стратегій та планів діяльності підприємства.

Встановлено, що управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо враховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб'юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ-менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Тому побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві має сприяти підвищенню ефективності та результативності його діяльності. Визначено, що складовими системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами є мета, об'єкт та суб'єкт, принципи, функції, методи, інструменти, спеціалізовані інформаційні системи, нормативно-правове забезпечення.

Обґрунтовано, що процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами складається з етапів: визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація, формування стратегії зростання задоволеності інтересів

стейкхолдера, реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.

Основні положення дисертаційної роботи, розглянуті в даному розділі, опубліковані в наукових працях (Госн, 2017.2; Госн, 2017.3; Госн, 2018.2; Госн, 2018.3; Краснокутська & Госн, 2019.2).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЯКОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1 Основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Через різноманіття стейкхолдерів, їхніх інтересів і можливих вигід від взаємодії з підприємством ідентифікація ключових стейкхолдерів та пошук ефективних механізмів взаємодії можливі лише в певних галузевих межах. Саме галузеві бар'єри суттєво впливають на рівень конкуренції в галузі, на конкурентні сили постачальників і покупців, здатності суспільних організацій відстоювати інтереси громади тощо. З цією метою подальше дослідження буде сфокусовано на одній із пріоритетних галузей для розвитку світового ринкового потенціалу – кондитерській промисловості.

За даними UNIDO та численних маркетингових агенцій, щорічний приріст обсягів світового кондитерського виробництва за останні 10 років коливався від 1 до 4 %, кількість компаній, зайнятих у цій сфері, у 2018 р. становила 13989 одиниць (що більше рівня 2017 р. на 3,2 %), а кількість зайнятих – 468623 особи (2 % зростання за 2017–2018 роки) (UNIDO; Global Candy).

Географічна структура реалізації продукції кондитерської промисловості у 2017 р. наведена на рисунку 2.1 і свідчить, що найбільший платоспроможний попит на неї зосереджений у країнах Західної Європи, Азії та Північної Америки.

Наведена статистична інформація, хоча й має певною мірою фрагментарний характер, проте, навіть, у такому обсязі свідчить на користь важливості кондитерського виробництва для світової економіки в контексті подолання безробіття та створення нових робочих місць. Крім того, оскільки

кондитерська галузь відноситься до харчової промисловості, то підвищений інтерес до неї спостерігається і з боку організацій з охорони здоров'я, суспільних організацій, різноманітних органів із сертифікації та стандартизації продукції, що розширює потенційне коло стейкхолдерів і актуалізує завдання їх ідентифікації та пріоритизації.

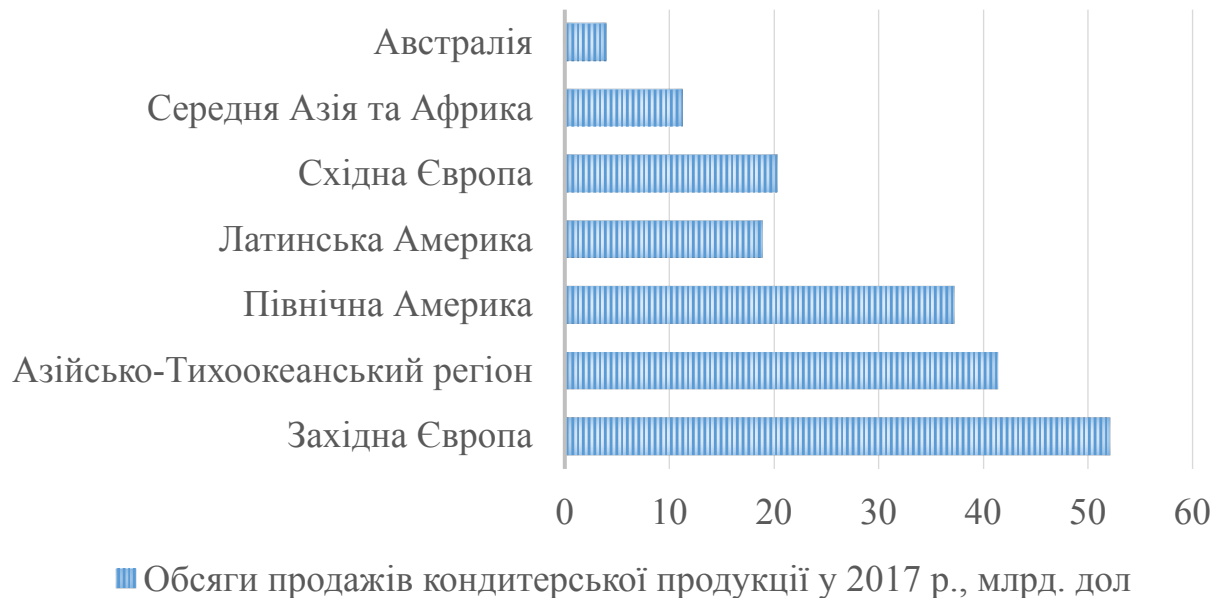


Рис. 2.1 – Географічна структура обсягів продажів продукції кондитерської промисловості у 2017 р.

Джерело: складено автором за даними (Statista)

Отже, зважаючи на визначену галузеву спрямованість, окреслимо основні завдання даної частини дисертаційного дослідження:

1) сформулювати особливості розвитку підприємств кондитерської промисловості, які зумовлюють виникнення специфічних інтересів стейкхолдерів;

2) систематизувати основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів і виділити ті з них, які можуть бути застосовані для кондитерських підприємств;

3) обґрунтувати пріоритетність ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості та розробити систему оцінки їхніх внесків і стимулів.

Для вирішення цих завдань скористуємося такими науковими методами: дедукцією, яка передбачає формулювання специфічних (часткових) тверджень на основі логічного аналізу загальних положень, спостережень, систематизації, аналізу та синтезу.

Як зазначають Домашенко М.Д. і Савельєва Г., «виробництво кондитерських виробів є матеріаломістким: більше всього витрат припадає на придбання сировинних ресурсів» (Домашенко, 2012). Тому виявлення особливостей кондитерської промисловості почнемо із сегментації її продукції, яка, за загальноприйнятою у світі класифікацією (Statista), передбачає її поділ на шоколадні, цукрові та борошняні кондитерські вироби.

Відповідно до цієї класифікації, кожен продуктивний сегмент вимагає використання у виробництві специфічної сировини – какао та його похідних, олійно-жирової продукції, ароматизаторів, цукру та борошна. Якщо виробництво цукру та борошна у світі зосереджено на багатьох регіональних ринках і тому конкурентні сили постачальників такої сировини не є надпотужними, то постачальники какао-продуктів, ароматизаторів і деяких видів рослинної олії, що використовується в кондитерській промисловості, здатні чинити вагомий вплив. Саме ці складові сировини зумовлюють імпортозалежність кондитерського виробництва в багатьох країнах світу.

Наприклад, за даними Міжнародної організації какао, на таку країну, як Кот-д'Івуар (Західна Африка) припадає 30 % світового виробництва какао-бобів, а в сукупності з Індонезією, Ганою та Нігерією – 74 % світового виробництва (International Cocoa Organization). Переробка какао-бобів у какао-масло, какао-порошок та інші похідні продукти зосереджена в країнах Європи (Нідерланди, Франція, Німеччина) та Азії (Індонезія, Малайзія) – 67 % світового експорту, з яких 28 % – експорт із Нідерландів (World: Cocoa Butter).

Не менш складна ситуація з імпортозалежністю на ринку ароматизаторів і деяких видів рослинних жирів. Наприклад, в Україні основними постачальниками ароматизаторів є дилери компаній «Etol»

(Словенія), «Drago» (Австрія), «Балером» (Ізраїль) (Малиновський, 2003), залежність від цінових умов, якості та надійності поставок яких певним чином обмежує розвиток ринку цукрових кондитерських виробів.

Проблемами, що активно обговорюються в професійних колах і породжують безліч міфів у суспільних колах, є вплив пальмової олії на здоров'я споживачів кондитерських виробів та можливість її заміни іншими інгредієнтами, а також вирубка пальмових плантацій, що призводить до руйнування екосистеми джунглів. Оскільки ґрунтовна наукова дискусія з цього приводу виходить за межі тематики даної дисертації, зупинимось лише на тих аспектах, що пов'язані з ідентифікацією можливих стейкхолдерів.

Ґрунтуючись на дослідженнях RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil, круглий стіл щодо екологічно стійкої пальмової олії (Roundtable on Sustainable Palm Oil), у цій роботі будемо дотримуватися позиції, що шкідлива не сама по собі пальмова олія (яка відома як продукт харчування ще з часів Стародавнього Єгипту, містить безліч корисних речовин у нерафінованому вигляді й засвоюється людським організмом), а шкідливим робить її спосіб обробки. Рафінована й дезодорована пальмова олія не може використовуватись у харчовому виробництві, що не завжди зупиняє несумлінних виробників, які для здешевлення продукції порушують стандарти. За таких умов особливого значення в кондитерській галузі набуває сертифікація як самої кінцевої продукції, так і використання сертифікованої сировини (у тому числі пальмової олії, постачальники якої мають бути акредитовані RSPO). За такими принципами діють лідери кондитерської галузі – компанія Mondelez International (156 заводів у 80 країнах світу), Nestle (448 заводів у більш ніж 83 країнах світу), які у своїх звітах із соціальної відповідальності (Mondelez International; Nestle) зазначають про закупівлі 99% пальмової олії тільки в акредитованих постачальників як через вимоги якості, так і через необхідність відповідального ставлення до збереження пальмових плантацій і недопущення їхньої шкідливої для оточуючого середовища вирубки.

Приналежність кондитерської промисловості до харчової сфери робить її особливо чутливою до регулюючих ініціатив як із боку органів державної влади, так і з боку організацій з охорони здоров'я. Наприклад, у 2018 році український парламент у першому читанні підтримав законопроект щодо повної заборони використання пальмової олії в харчовому виробництві, але не через реальні екологічні загрози, а через популістичні заяви про її тотальну шкідливість (Parliament). Подальша підтримка цього законопроекту матиме, з нашої точки зору, декілька негативних наслідків:

- скорочення обсягів кондитерського виробництва, технологічні особливості якого не дозволяють, навіть за теоретичної наявності необхідної кількості заміників у вигляді вершкового масла, перейти на нові рецептури (різні терміни зберігання кінцевої продукції, учетверо дорожча сировина);

- зростання рівня шкідливості споживання кондитерських виробів за умов переходу на аналогічну за ціною дешеву сировину (наприклад, маргаринову продукцію), яка містить канцерогенні трансізомери жирних кислот (трансжири), норми вмісту яких в Україні не відповідають світовим і європейським стандартам.

На наш погляд, однією з важливих особливостей кондитерської галузі є також її суттєва залежність від доходів і уподобань кінцевих споживачів, які, як правило, прямим чином вступають у взаємодію з кондитерськими підприємствами тільки в разі організації останніми мережі фірмової торгівлі. За умов відсутності такої організаційної форми взаємодії зі споживачами впливовою силою виступають проміжні покупці, які діють у різних форматах організованої роздрібною торгівлі (найбільш потужними є мережеві торговельні підприємства), дилери та оптові торговельні підприємства.

Про важливість уподобань кінцевих споживачів (особливо під час проектування мережі фірмової торгівлі) свідчать статистичні дані щодо обсягів споживання на душу населення шоколадних кондитерських виробів, які містять какао (рис. 2.2).

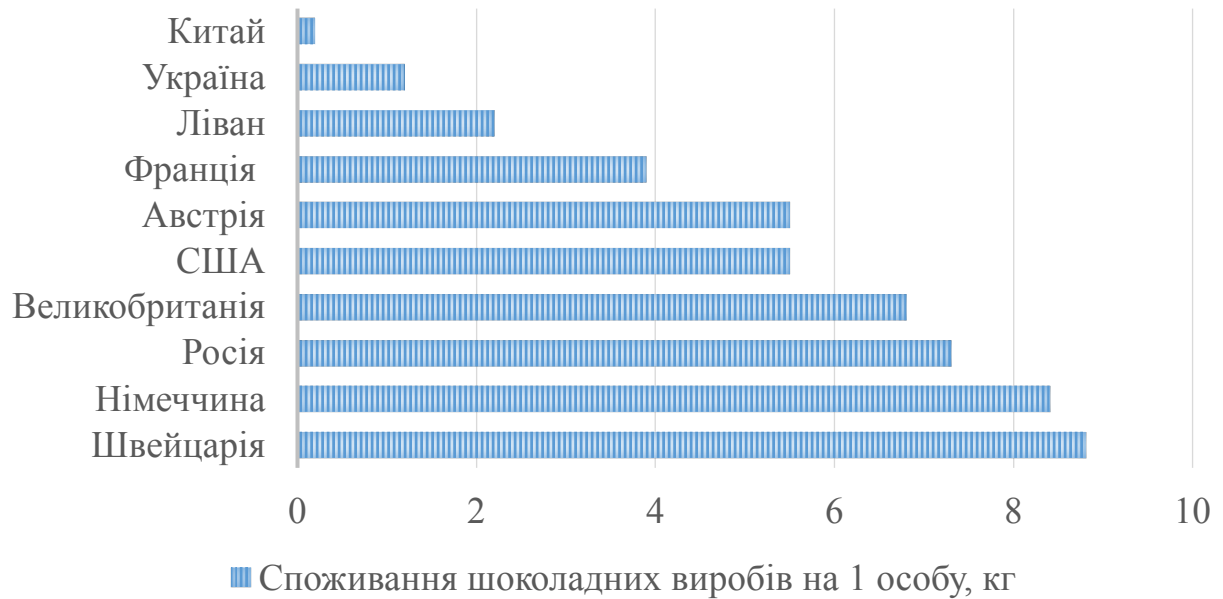


Рис. 2.2 – Споживання шоколадних кондитерських виробів на душу населення

Джерело: складено автором за даними (Statista)

Не випадково один із найбільших виробників кондитерських виробів у світі – транснаціональна компанія Nestle – має головний офіс саме у Швейцарії, населення якої є дуже вимогливим до якості продуктів харчування і, як свідчать дані рисунку 2.2, споживає найбільше шоколадних виробів у розрахунку на 1 особу. Ліван і Україна значно поступаються за показниками споживання шоколадних виробів іншим країнам світу з різних об’єктивних причин – відповідно, через несприятливий жаркий клімат у країнах Близького Сходу та низькі доходи українських споживачів.

Визначені особливості кондитерської промисловості не претендують на детальний опис тенденцій розвитку галузі, але дозволяють більш зважено підійти до вирішення наступного завдання систематизації основних підходів до ідентифікації ключових стейкхолдерів кондитерських підприємств.

Для реалізації цього завдання вивчимо існуючі наукові та практичні підходи до виділення певних груп стейкхолдерів. Найбільш повний аналіз таких підходів проведений Р. Ківіцем у 2013 р. (Kivits, 2013) і свідчить, що з моменту формування теорії стейкхолдерів у 1984 р. і до 2002 року основними

факторами (критеріями), які пропонувалися в наукових колах до вивчення під час ідентифікації стейкхолдерів, були такі: конкуренція й кооперація (Freeman, 1984); загрози та потенціал кооперації (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991); прогнозованість і влада (Mendelow, 1991); інтереси та влада (Eden & Ackermann, 2013; De Lopez, 2001); влада, значимість (актуальність) і легітимність (Mitchell, Agle, Wood, 1997); очікувані результати та взаємовідносини (Jonker & Foster, 2002).

Протягом останніх років теорія та практика взаємодії зі стейкхолдерами також збагачувались новими підходами, автори яких розглядали в якості критеріїв ієрархію цінностей, потреби, свідомість та інші характеристики, що становили підґрунтя побудови карти стейкхолдерів (Fletcher et al, 2003; Cameron, Seher & Crawley, 2011; Turner, Grude & Thurloway, 1996; Stakeholder management, 2017; Kivits, 2013; Bourne, 2016)

Для узагальнення існуючих підходів до ідентифікації ключових стейкхолдерів виділимо базові критерії, які пропонуються різними авторами та становлять підґрунтя для розробки карти стейкхолдерів (табл. 2.1).

Результати узагальнення свідчать, що 46 % дослідників звертають увагу на владу як найбільш важливий критерій віднесення тих чи інших суб'єктів соціально-економічних відносин до кола ключових стейкхолдерів. Інтереси / потреби поділяють першу позицію за популярністю їхнього використання в якості критерію ідентифікації стейкхолдерів (46 % досліджень). Важливість / значущість / впливовість виділяють 38,5 % авторів. Інші характеристики (конкуренція, небезпека, підтримка, прогнозованість тощо) використовуються для ідентифікації стейкхолдерів лише в одиничних випадках, що, однак, не заперечує їхньої інформативності для певних дослідницьких цілей.

Спираючись на найбільш поширені вимоги щодо віднесення стейкхолдерів до ключових, а також враховуючи сфери виникнення можливих інтересів стейкхолдерів (екологічна, соціальна та економічна сфери), запропоновані в роботі Ж. Андріофа, С. Вадок та ін. (Andriof,

Waddock, Husted, & Rahman, 2017), визначимо список потенційних стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, а також сформулюємо напрями прояву їхньої влади, реалізації інтересів та можливу значущість (актуальність).

Таблиця 2.1 – Базові фактори (критерії) ідентифікації ключових стейкхолдерів (розроблено автором)

Критерій \ Автори	Фрімен Е.	Саваж Дж. та ін.	Менделоу Е.	Мітчел Р. та ін.	Еден К. та ін.	Де Лопез Т.	Джогкер Д, Фостер Д.	Тернер Дж. та ін.	Флегчер Е.	Мюррей-Вебстер Р.	Кемерон Б.	Берн Л.	Ківіц Р.	Лондонський королівський коледж	
	Період	1984	1991	1991	1997	1998	2001	2002	2002	2003	2006	2010	2012	2013	2017
Конкуренція	+														
Кооперація	+	+													
Небезпека		+													
Прогнозованість			+												
Влада			+	+	+	+				+					+
Інтереси / потреби					+	+				+	+		+	+	+
Значимість / важливість / впливовість				+				+			+	+	+		
Легітимність				+											
Очікувані результати / стимули	+						+					+			
Взаємовідносини / ставлення							+			+			+		
Свідомість								+							
Підтримка								+							
Ієрархія цінностей									+						
Можливість удосконалення									+						

Ідентифікацію стейкхолдерів за рівнем влади здійснимо з урахуванням того, що «влада – це ступінь / рівень, який визначає можливості доступу учасника відносин до фізичних, матеріальних, репутаційних ресурсів іншої сторони для нав'язування / здійснення своїх ідей, інтересів, бажань» (Suchman, 1995). Як зазначає автор, доступність цих ресурсів – величина мінлива, а, отже, влада може бути не тільки отримана, але і втрачена. Відповідно до наведеного визначення, характеристику стейкхолдерів за

ступенем влади нами надано з позицій їхньої здатності чинити прямий або опосередкований (непрямий) вплив на діяльність підприємств кондитерської промисловості, використовуючи різні механізми та інструменти.

Визначення кола можливих інтересів потенційних стейкхолдерів здійснено нами за сферами їхнього виникнення:

1) економічні інтереси, які передбачають отримання певних доходів, наприклад, у вигляді заробітної плати, дивідендів, відсотків, зростання вартості інвестованого капіталу тощо, або скорочення витрат;

2) соціальні інтереси, що пов'язані з підвищенням соціального статусу, саморозвитком, створенням робочих місць, стимулюванням відповідального споживання, стимулюванням інновацій для підвищення якості кондитерської продукції, недопущенням шкідливого впливу на здоров'я тощо;

3) екологічні інтереси, які мають підґрунтям дотримання екологічних норм і стандартів, зменшення шкідливих викидів в атмосферу тощо.

Значущість стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом Р. Мітчелла, Б. Агла та Д. Вуда як «ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів» (Mitchell, Agle & Wood, 1997: 854). Найбільш значущою групою стейкхолдерів кондитерських підприємств у цій роботі пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу (вплив) існуванню самого підприємства. Наступна за значущістю група стейкхолдерів вимагає термінового задоволення інтересів, оскільки їхнє ігнорування може зруйнувати репутацію підприємства та призвести до загрози існуванню в довгостроковій перспективі. Віддалена терміновість реалізації інтересів означає побудову довгострокових взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами, які хоча й можуть чинити прямий вплив на діяльність підприємства, але мають стратегічні наміри щодо його розвитку.

З урахуванням наведених теоретичних положень, аналітичних аргу-ментів і власних логічних пропозицій нами здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за

критеріями влади, інтересів і значущості, результати якої представлено в таблиці 2.2.

Відповідно до визначених на початку підрозділу завдань, наступним етапом дослідження має бути обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості та розробка системи оцінки їх внесків і стимулів (інтересів).

З метою визначення пріоритетності ключових стейкхолдерів узагальнено рекомендації, наведені в роботах (Freeman, 1984; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991; Mendelow, 1991; Eden, & Ackermann, 2013; De Lopez, 2001; Fletcher, Guthrie, Steane, Roos & Pike, 2003; Cameron, Seher & Crawley, 2011; Turner, Grude & Thurloway, 1996; Kivits, 2013; Stakeholder management, 2017; Bourne, 2016). Незважаючи на різні критерії ідентифікації стейкхолдерів, майже усі автори дотримуються підходу, згідно з яким пріоритетними вважаються ті групи заінтересованих осіб, для яких характерні найвищі ступені прояву критеріїв. Наприклад, якщо, ідентифікація стейкхолдерів здійснюється з урахуванням їх влади та інтересів (у роботі К. Едена та ін. (Eden, & Ackermann, 2013), то пріоритетними мають вважатися ті особи, що здатні чинити прямий сильний вплив на діяльність підприємства та очікують на найбільш термінову реалізацію своїх інтересів.

Результати такої пріоритизації стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості наведені в таблиці 2.3. і свідчать, що до групи найвищого пріоритету увійшли директора та менеджери, працівники підприємств, кінцеві споживачі, законодавчі та регулюючі організації. Високий пріоритет також мають профспілки, власники та кредитори, посередники (дилери та інші підприємства роздрібної та оптової торгівлі), конкуренти. Інші організації та учасники економічних відносин мають меншу пріоритетність через опосередкованість їхнього впливу та невисоку терміновість реалізації інтересів.

Таблиця 2.2 – Ідентифікація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значимості

Група стейкхолдерів (ГС)	Склад ГС	Критерії ідентифікації ГС		
		Влада	Інтереси	Значимість
1	2	3	4	5
Персонал	Рада директорів Менеджери Працівники Профспілки Стажери	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств за рахунок участі у прийнятті рішень і їх виконанні	Економічні (заробітна плата, участь у прибутку / управлінні), соціальні (саморозвиток, соціальний статус, створення робочих місць, відповідальність перед суспільством, уникнення професійних конфліктів)	Невідкладність реалізації інтересів через пряму загрозу існуванню в короткостроковому періоді
Власники	Акціонери Пайовики Приватні підприємці	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств за рахунок участі у прийнятті рішень щодо напрямів функціонування та розвитку підприємств	Економічні (дивіденди, участь у прибутку, зростання вартості капіталу), соціальні (розвиток репутації, відповідальність перед суспільством)	Віддаленість реалізації інтересів через зацікавленість у стратегічному розвитку
Інвестори та кредитори	Інституційні інвестори Банки	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через використання інструментів фінансування	Економічні (проценти, зростання вартості капіталу)	Терміновість / невідкладність реалізації інтересів (з виникненням відносин залежності)
Клієнти	Кінцеві споживачі Дилери Роздрібні та оптові покупці (посередники)	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через формування попиту на кондитерські вироби	Економічні (прийнятні ціна на кондитерські вироби, операційні доходи від продажу кондитерських виробів, економія витрат на просування), соціальні (задоволення потреб у солодошах, якісна продукція)	Терміновість реалізації інтересів через певну загрозу існуванню в середньостроковому періоді

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Постачальники	Постачальники ключової сировини (какао-продуктів, пальмової та арахісової олії, ароматизаторів) Інші постачальники	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через обмеження пропозиції сировини для виробництва кондитерських виробів	Економічні (доходи від продажу сировини, економія витрат), екологічні (постачання екологічно безпечної сировини)	Терміновість реалізації інтересів через певну загрозу існуванню в середньостроковому періоді
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади Органи ліцензування, сертифікації та стандартизації Міністерство охорони здоров'я Міністерство екології та природних ресурсів	Здатні чинити прямий вплив на діяльність підприємств через механізми державного регулювання та контролю	Економічні (податкові надходження, внесок в економічний розвиток держави / регіону), соціальні (створення робочих місць, забезпечення умов для задоволення потреб населення), екологічні (дотримання екологічних стандартів, стандартів МОЗ)	Невідкладність реалізації інтересів через пряму загрозу існуванню в короткостроковому періоді
Конкуренти	Прямі конкуренти у сфері кондитерського виробництва Виробники товарів-замінників	Здатні чинити непрямий вплив на діяльність підприємств через цінову та регіональну конкуренцію	Економічні (збільшення частки ринку, встановлення цінових бар'єрів)	Терміновість реалізації інтересів через певну загрозу існуванню в середньостроковому періоді
Наукові організації	Університети Партнери з НДДКР Дослідницькі центри	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств, пропонуючи нові технологічні рішення	Економічні (доходи від наукової діяльності), соціальні (стимулювання інновацій, залучення молоді), екологічні (забезпечення умов екологічної безпеки)	Віддаленість реалізації інтересів через зацікавленість у стратегічному розвитку


Продовження таблиці 2.2


1	2	3	4	5
Суспільні професійні організації	Асоціації виробників кондитерської продукції	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств, надаючи консультаційну та інформаційну підтримку	Соціальні (підвищення професійної грамотності, лобіювання професійних інтересів), екологічні (лобіювання дотримання екологічних норм виробництва)	Віддаленість реалізації інтересів через зацікавленість у стратегічному розвитку
Суспільні організації та місцеві громади	Благодійні та волонтерські організації Місцеві громадські організації Організації із захисту прав споживачів, захисту оточуючого середовища	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств через механізм формування певної репутації	Соціальні (лобіювання інтересів громади), екологічні (лобіювання дотримання екологічних норм виробництва)	Терміновість реалізації інтересів через певну загрозу існуванню в середньостроковому періоді
Засоби масової інформації	Телебачення Соціальні мережі Інтернет Радіо Паперові ЗМІ	Здатні чинити опосередкований вплив на діяльність підприємств через механізм формування певної репутації	Економічні (отримання доходів від реклами та PR певного виробника), соціальні (лобіювання соціальної відповідальності), екологічні (лобіювання дотримання екологічних норм виробництва)	Терміновість реалізації інтересів через певну загрозу існуванню в середньостроковому періоді


Джерело: систематизовано автором

Таблиця 2.3 – Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значимості

Група стейкхолдерів (ГС)	Склад ГС	Критерії пріоритизації стейкхолдерів		
		Влада	Інтереси	Значимість
Персонал	Рада директорів			
	Менеджери			
	Працівники			
	Профспілки			
	Стажери			
Власники	Акціонери /Пайовики			
	Приватні підприємці			
Інвестори та кредитори	Інституційні інвестори			
	Банки			
Клієнти	Кінцеві споживачі			
	Посередники (дилери, роздрібні та оптові покупці)			
Постачальники	Постачальники ключової сировини, інші постачальники			
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади Органи ліцензування, сертифікації та стандартизації Профільні міністерства			
Конкуренти	Прямі конкуренти у сфері кондитерського виробництва Виробники товарів-замінників			
Наукові організації	Університети Партнери з НДДКР Дослідницькі центри			
Суспільні професійні організації	Асоціації виробників кондитерської продукції			
Суспільні організації та місцеві громади	Благодійні та волонтерські організації Місцеві громадські організації			
Засоби масової інформації	Телебачення Соціальні мережі Інтернет Радіо Паперові ЗМІ			

Примітка:  стейкхолдери вищого пріоритету за обраними критеріями;

 стейкхолдери середнього пріоритету за обраними критеріями;

 стейкхолдери нижчого пріоритету за обраними критеріями.

Джерело: систематизовано автором

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами, як визначено у теоретичному розділі дисертаційної роботи, передбачає їх всебічний аналіз, що охоплює не тільки їх ідентифікацію та пріоритизацію, але і оцінку

задоволеності або ступеню реалізації інтересів. Зважаючи на визначені вище сфери інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості (економічні, соціальні, екологічні), така оцінка буде ґрунтуватися на використанні різних методів.

Економічні інтереси передбачають, як було зазначено вище, отримання певних доходів (заробітної плати, дивідендів, відсотків, приросту вартості капіталу тощо) або економію витрат. За таких умов оцінка ступеню їх реалізації (або задоволеності) вимагає використання кількісних методів і розробки системи показників, що дозволяють у вартісному вимірі надати характеристику таким інтересам. При цьому варто розмежувати зміст напрямів оцінки:

1) оцінка ступеню реалізації інтересів має полягати у визначенні міри відповідності реально отриманих вартісних вигід очікуваному їх рівню;

2) оцінка задоволеності має ґрунтуватися на побудові системи показників відповідальності (Accountability Scorecard, ASC), базовий принцип якої полягає у порівнянні внесків і стимулів (інтересів) стейкхолдерів (Nickols, 2011).

Оскільки перший напрям вимагає не тільки чіткого розуміння кожним стейкхолдером власних очікувань, але і кількісний індивідуальний їх вартісний вимір, то в межах даної частини дослідження вважаємо доцільним зупинитися на більш універсальному другому напрямі – кількісній оцінці задоволеності стейкхолдерів, які мають економічні інтереси (Grosul, & Zubkov, 2018).

Щодо оцінки задоволеності або ступеню реалізації соціальних і екологічних інтересів, то природа цих інтересів виходить за межі вартісного виміру, що потребує застосування методів якісної оцінки (анкетування, опитування, ранжування за певною бальною шкалою).

Зважаючи на визначені особливості оцінки стейкхолдерів, логіка подальшого дослідження буде полягати в такому:

– розробка системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості;

– формування вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості та апробація розробленої системи показників кількісної оцінки;

– розробка анкет (листів опитування) та проведення якісної оцінки задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

Під час розробки системи показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів стейкхолдерів необхідно для кожної групи визначити обсяги внесків і стимулів. Якщо для частини стейкхолдерів показники внесків і стимулів, що відображають економічні інтереси, як правило, мають вартісний вимір, то для таких ключових груп, як персонал, держава та конкуренти, нами пропонується використовувати кількісні відносні показники продуктивності (результативності) праці, швидкості розрахунків, отримання дозвільних документів розрахунків, частки ринку тощо. Такий підхід, на наш погляд, по-перше, дозволить формалізовано та об'єктивно описати участь ключових стейкхолдерів і, по-друге, ґрунтується на відкритій інформації фінансового та нефінансового характеру.

Досить цікавим є підхід, запропонований в роботі (Figge & Schaltegger, 2000), де автори розглядають внески стейкхолдерів як додану вартість у зміну величини вартості підприємства. Така додана вартість дорівнює дисконтованій величині доходів від взаємодії зі стейкхолдерами за відрахуванням витрат на обслуговування такої взаємодії. Хоча логічність такого підходу не викликає сумнівів, проте, його практична застосовність є дискусійною через високий ступінь умовності віднесення більшої частини доходів підприємства до результатів взаємодії з тими або іншими стейкхолдерами.

Ураховуючи наведені пропозиції та висловлені зауваження, нами

розроблено основні правила, за якими пропонується здійснювати оцінку задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів:

- максимальне врахування показників внесків і стимулів стейкхолдерів;
- прямий зв'язок із інтересами стейкхолдерів;
- об'єктивність вхідної інформації;
- формалізованість оцінки;
- можливість однозначної інтерпретації ступеню задоволення інтересів.

З урахуванням цих правил частина показників задоволення інтересів передбачають лише порівняння внесків і стимулів, частина – порівняння із середньогалузевим рівнем, частина – порівняння в динаміці відповідно до досягнутого в минулому періоді рівня показника.

Грунтуючись на визначених правилах, запропоновані системи показників внесків і стимулів, а також кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості наведені в табл. 2.4 – 2.5.

Таблиця 2.4 – Система показників внесків і стимулів щодо задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Група стейкхолдерів (ГС)	Склад ГС	Показники	
		внесків	стимулів (вигід)
Персонал	Рада директорів, менеджери, працівники, стажери, профспілки	Продуктивність (результативність) праці	Заробітна плата
Власники	Акціонери / Пайовики / Приватні підприємці	Власний капітал	Дивіденди / пайові виплати Приріст вартості власного капіталу
Інвестори та кредитори	Інституційні інвестори	Інвестований капітал	Дивіденди Приріст вартості інвестованого капіталу
	Банки	Позиковий капітал	Отримані відсотки

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Клієнти	Кінцеві споживачі	Виручка від продажу продукції	Низькі ціни за прийнятною якістю продукції
	Посередники	Обсяги закупівель	Низькі ціни, швидкість розрахунків
Постачальники	Постачальники ключової сировини, інші	Собівартість сировини та матеріалів	Швидкість розрахунків
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади, органи ліцензування, сертифікації та стандартизації, профільні міністерства	Швидкість отримання дозвільних документів	Обсяги податкових надходжень; витрати на дозвільні документи
Конкуренти	Прямі конкуренти, виробники товарів-замінників	Частка ринку	Розширення присутності на ринку
Наукові організації	Університети Партнери з НДДКР Дослідницькі центри	Витрати на проведення НДДКР	Доходи від здійснення НДДКР
Засоби масової інформації	Телебачення Соціальні мережі Інтернет Радіо Паперові ЗМІ	Витрати на рекламу та PR	Доходи від реклами та PR

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5 – Система показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Група стейкхолдерів (ГС)	Показник задоволення економічних інтересів	Умовні позначення	Умова збалансованості інтересів
1	2	3	4
Персонал	Рівень заробітної плати (I_w) $I_w = \frac{\bar{W}_e}{\bar{W}_i}$	\bar{W}_e, \bar{W}_i – середня заробітна плата відповідно на підприємстві та по галузі	Задоволення економічних інтересів персоналу забезпечується перевищенням рівня заробітної плати над галузевим і не вступає в протиріччя з інтересами керівництва, якщо темп продуктивності праці зростає
	Темп зростання продуктивності праці (GRlp) $GRlp = \frac{LP_f}{LP_b}$	LP_f, LP_b – продуктивність праці відповідно у фактичному та базовому періодах	
Власники	Темп зростання власного капіталу (GRE) $GRE = \frac{E_f}{E_b}$	E_f, E_b – власний капітал відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів власників забезпечується зростанням вартості власного капіталу

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Власники	Рівень дивідендних виплат (Id) $Id = \frac{D_e}{NI_e}$	D_e, NI_e – розмір дивідендних виплат і чистого прибутку на підприємстві	та перевищенням рівня дивідендних виплат над %ною ставкою за банківськими депозитами
Інвестори та кредитори	Темп зростання вартості інвестованого капіталу (GRic) $GRic = \frac{IC_f}{IC_b}$	IC_f, IC_b – інвестований капітал відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів інвесторів і кредиторів забезпечується зростанням вартості інвестованого капіталу, регулярністю та своєчасністю дивідендних і відсоткових виплат за умов їх прийнятності для ринку рівня
	Рівень дивідендних виплат (Id) $Id = \frac{D_e}{NI_e}$	D_e, NI_e – розмір дивідендних виплат і чистого прибутку на підприємстві	
Клієнти	Рівень цін на кондитерську продукцію (Ip) $Ip = \frac{P_e}{P_i}$	P_e, P_i – ціни на кондитерську продукцію порівняної якості відповідно підприємства і в середньому по ринку	Задоволення економічних інтересів клієнтів-споживачів забезпечується більш низьким рівнем цін на кондитерську продукцію порівняно із аналогічною продукцією на ринку і не вступає в протиріччя з інтересами підприємства, якщо темп реалізації продукції зростає
	Темп зростання обсягів продажів (GRs) $GRs = \frac{S_f}{S_b}$	S_f, S_b – обсяги продажів кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	
	Темп зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості (Prec) $Prec = \frac{\overline{Rec}}{S_a}$	\overline{Rec}, S_a – середня величина дебіторської заборгованості за період і відповідно середньоденній обсяг продажів кондитерської продукції	Задоволення економічних інтересів клієнтів-посередників забезпечується зростанням темпів продажів кондитерської продукції за умов дотримання платіжної дисципліни (або скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості)
Постачальники	Рівень закупівельних цін на сировину для виробництва кондитерської продукції (Isp) $Isp = \frac{SP_e}{SP_i}$	SP_e, SP_i – закупівельні ціни на сировину для кондитерської продукції порівняної якості відповідно підприємства і в середньому по ринку	Задоволення економічних інтересів постачальників забезпечується розширенням обсягів закупівель сировини для кондитерської продукції за умов дотримання платіжної дисципліни
	Темп зростання обсягів закупівель (GRp) $GRp = \frac{P_f}{P_b}$	P_f, P_b – обсяги закупівель сировини для кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	
	Темп зростання періоду оборотності кредиторської	\overline{Rec}, P_d – середня величина кредиторської заборгованості за період і відповідно середньоденній	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
	заборгованості (Pr) $Pr = \frac{Pa_y}{Pd}$	обсяг закупівель сировини для кондитерської продукції	
Держава та регулюючі організації	Темп зростання податкових надходжень (GRt) $GRp = \frac{T_f}{T_b}$	T_f, T_b – обсяги податкових надходжень від підприємства кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів державних органів і регулюючих організацій забезпечується розширенням обсягів податкових надходжень і розширенням зайнятості за умов наявності всіх дозвільних документів
	Темп зростання зайнятості (GRemp) $GRemp = \frac{Emp_f}{Emp_b}$	Emp_f, Emp_b – кількість робочих місць на підприємстві кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	
Конкуренти	Темп зростання частки ринку (GRms) $GRms = \frac{MS_f}{MS_b}$	MS_f, MS_b – ринкова частка підприємства кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів конкурентів забезпечується скороченням ринкової частки інших учасників ринку за умов стабільності цін
Наукові організації	Темп зростання доходів від спільних проектів (GRis) $GRis = \frac{IS_f}{IS_b}$	IS_f, IS_b – обсяги доходів наукової організації від спільних проектів з підприємством кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів наукових організацій забезпечується перевищенням обсягів доходів над обсягами витрат від спільних проектів
	Темп зростання витрат від спільних проектів (GRcs) $GRcs = \frac{CS_f}{CS_b}$	CS_f, CS_b – обсяги витрат наукової організації від спільних проектів з підприємством кондитерської продукції відповідно у фактичному та базовому періодах	
Засоби масової інформації	Темп зростання доходів від PR кондитерського підприємства (GRipr) $GRipr = \frac{IPR_f}{IPR_b}$	IPR_f, IPR_b – обсяги доходів від PR кондитерського підприємства відповідно у фактичному та базовому періодах	Задоволення економічних інтересів ЗМІ забезпечується перевищенням обсягів доходів над обсягами витрат, пов'язаних з PR кондитерського підприємства
	Темп зростання витрат на PR кондитерського підприємства (GRcs) $GRcs = \frac{CPR_f}{CPR_b}$	CPR_f, CPR_b – обсяги витрат на PR кондитерського підприємства відповідно у фактичному та базовому періодах	

Джерело: складено автором

Для наочності подання результатів оцінки задоволеності інтересів груп стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості пропонується формування матриці задоволеності інтересів груп стейкхолдерів. При цьому інтереси стейкхолдера вважаються задоволеними, якщо всі умови забезпечення збалансованості інтересів були виконані, у протилежному випадку інтереси стейкхолдера вважаються незадоволеними. Враховуючи вищевикладене, на рис. 2.3 автором запропоновано структурно-логічну послідовність оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості.



Рис. 2.3. Структурно-логічна послідовність оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості

Джерело: складено автором

Для апробації та обґрунтування практичної значущості розробленого методичного підходу до оцінки економічних інтересів стейкхолерів у наступному підрозділі дисертаційної роботи сформуємо вибірккову сукупність підприємств кондитерської промисловості та здійснимо відповідні аналітичні розрахунки.

2.2. Оцінка рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Кондитерська промисловість України протягом останніх п'яти років зазнала значних змін внаслідок суттєвого впливу економічних та політичних чинників. Це насамперед виразилося у скороченні обсягів виробництва з 1133,51 тис. т. у 2013 році до 820,12 тис. т. у 2017 році (рис. 2.4). Хоча 2017 р. був першим роком зростання обсягів виробництва, проте вони є нижчими за показники 2014 р.

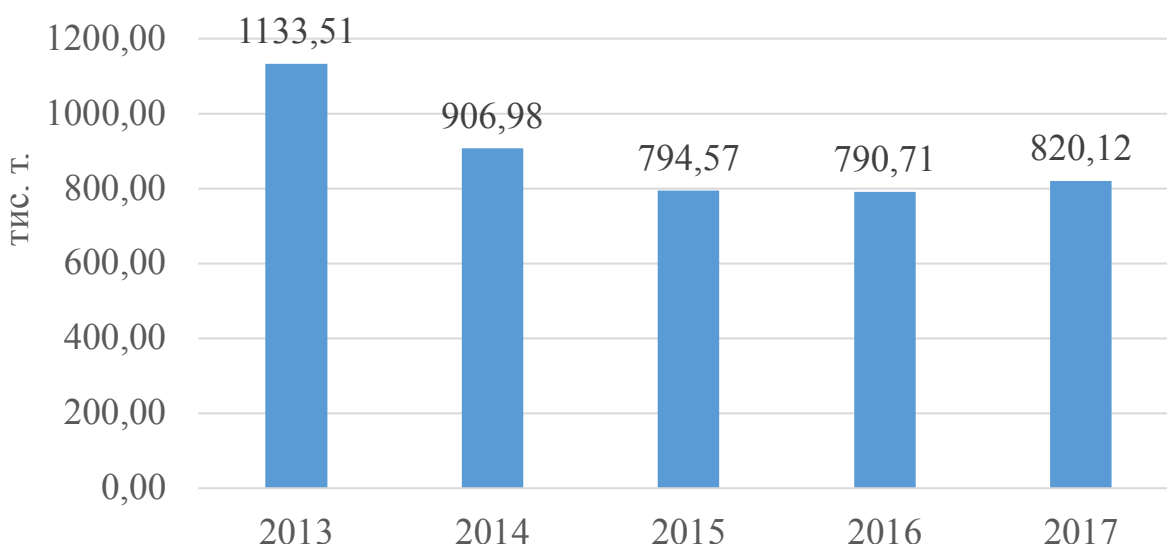


Рис. 2.4. Обсяги виробленої кондитерської продукції в Україні

Джерело: складено автором за (Аналітичний огляд кондитерського ринку України ; Виробництво промислової продукції за видами за 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

Схожі тенденції спостерігаємо й з фізичним обсягом реалізації кондитерської продукції в Україні, який протягом 2013-2017 рр. скоротився з 688,64 млн. грн. до 479,6 млн. грн. (табл. 2.6). Проте у грошовому вимірі протягом досліджуваного періоду обсяг реалізації кондитерської продукції в Україні зростав щороку (рис. 2.5). Це свідчить про зростання відпускних цін на кондитерську продукцію.

Слід відзначити, що зміна економічних та політичних умов протягом досліджуваного періоду в Україні змінили структуру зовнішньої торгівлі кондитерською продукцією.

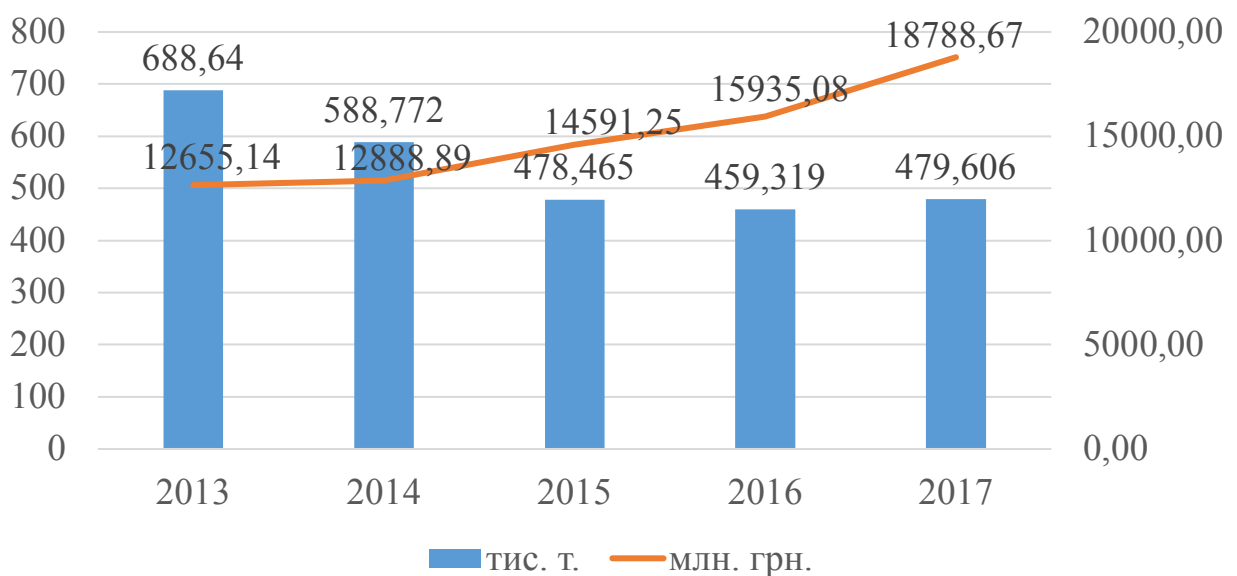


Рис. 2.5. Реалізація кондитерської продукції в Україні

Джерело: складено автором за (Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2013, 2014, 2015, 2016, 2017; Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM)

Таблиця 2.6 – Зовнішня торгівля цукром і кондитерськими виробами з цукру

Рік	Експорт			Імпорт		
	Тис. дол. США	у % до попереднього року	у % до загального обсягу	тис. дол. США	у % до попереднього року	у % до загального обсягу
2013	259391	76	0,4	88333,5	105,8	0,1
2014	147093	56,7	0,3	59328,3	67,2	0,1
2015	169508	115,2	0,4	34792,8	58,6	0,1
2016	352008	207,7	1	56190,7	161,5	0,1
2017	417349	118,6	1	47591	84,7	0,1

Джерело: складено автором за (Товарна структура зовнішньої торгівлі України)

Як свідчать дані табл. 2.6, до 2015 року спостерігалось скорочення експорту цукру та кондитерських виробів з цукру, а з 2015 року зростання, причому з 2016 року обсяг експорту перевищив рівень 2013 року. Загалом частка експорту цукру та кондитерських виробів з цукру зросла з 0,4% у 2013 році до 1% у 2017 році. На цьому фоні загалом спостерігалось скорочення імпорту цукру та кондитерських виробів з цукру з 2013 по 2017 рік майже у 2 рази, скорочення внутрішнього ринку та переорієнтація зовнішніх ринків збуту. Якщо у 2013 р. на країни СНД доводилося 73% експорту цукру та кондитерських виробів з цукру, а на Росію 26,4%, майже стільки скільки на країни Азії та Африки разом взяті, то у 2017 р. на усі країни СНД разом лише доводилося 26% експорту (рис. 2.6). Отже, вплив низки політичних чинників змусив українських виробників диверсифікувати ринки збуту своєї продукції, завдяки чому також вдалося збільшити обсяги реалізації готової продукції.

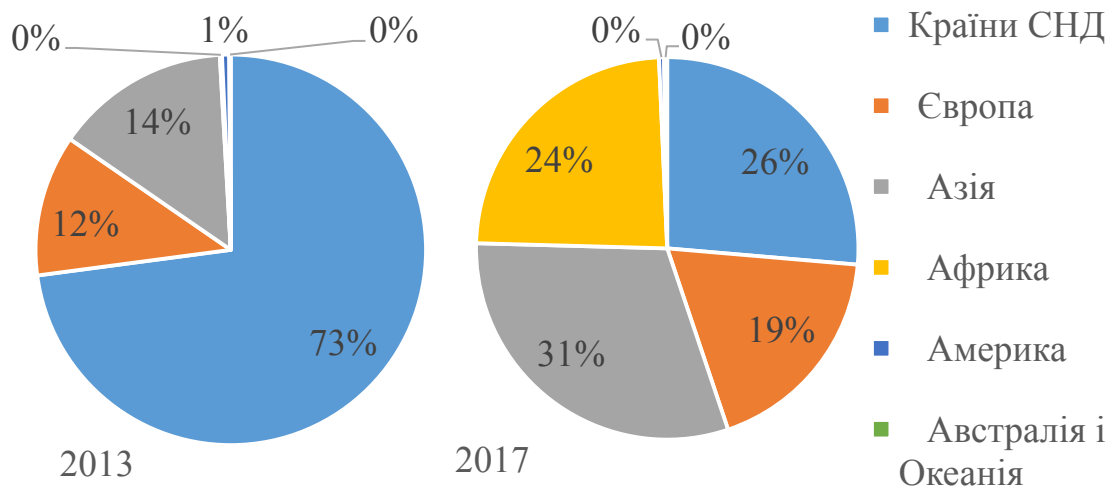


Рис. 2.6. Географічна структура українського експорту цукру та кондитерських виробів з цукру

Джерело: складено автором за (Товарна структура зовнішньої торгівлі України)

Таким чином, не дивлячись на негативний вплив чинників економічного та політичного характеру, українські виробники кондитерської продукції змогли подолати труднощі та продовжили нарощення обсягів

випуску готової продукції.

З метою апробації авторських розробок і пропозицій сформовано вибірккову сукупність з 13 підприємств кондитерської промисловості України.

Критеріями відбору підприємств стали: основний вид діяльності підприємства згідно КВЕД-2010 10.71, 10.72, 10.82; публічний характер розкриття звітності за досліджуваний період 2013–2017 рр., що означає її аудиторську перевірку відповідними компаніями та підвищує ступінь довіри до наданої підприємствами інформації; вагома частка реалізованої продукції на внутрішньому ринку України. Отже до вибіркової сукупності було включено ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», ПрАТ «Домінік», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», ПрАТ «Виробниче «Об'єднання «Конті», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Для оцінки рівня задоволеності економічних інтересів персоналу було розраховано показники рівня заробітної плати та темпу зростання продуктивності праці (табл. 2.7-2.8).

Як свідчать дані табл. 2.7 протягом досліджуваного періоду на п'яти підприємствах кондитерської промисловості, а саме ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», ПрАТ «Домінік», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі» рівень заробітної плати є нижчим за середній рівень по галузі, що не сприяє задоволенню економічних інтересів персоналу цих підприємств.

Таблиця 2.7 – Рівень заробітної плати на підприємствах вибіркової сукупності*

Підприємство	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	3,27	3,37	3,06	4,02	2,39
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,00	1,16	1,22	1,29	1,16
ПрАТ «ЗКФ»	0,68	0,70	0,72	0,74	0,77
ПАТ «РКФ»	0,54	0,41	0,10	0,21	0,22
ПрАТ «ККФ «Рошен»	2,00	2,24	3,07	2,01	2,07
ПрАТ «КФ Лагода»	0,55	0,59	0,50	0,52	0,56
ПрАТ «Домінік»	0,79	0,84	0,86	0,76	0,90
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	0,99	0,75	0,70	0,71	0,71
ПрАТ «ХБФ»	1,23	1,33	1,29	1,41	1,30
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,39	1,46	1,25	1,34	1,28
ПрАТ «КФ «АВК»	1,13	1,11	1,06	1,08	1,07
ПрАТ «ВО «Конті»	1,52	1,43	0,90	0,88	0,91
ПрАТ «ВКФ»	1,90	1,97	2,45	2,15	2,34

* відносно середньомісячної заробітної плати виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.8 – Темп зростання продуктивності праці на підприємствах вибіркової сукупності

Виробник	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	0,92	0,93	1,74	1,01
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,05	0,72	1,05	1,35
ПрАТ «ЗКФ»	1,21	1,04	1,21	1,14
ПАТ «РКФ»	1,04	-	-	-
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1,16	1,93	0,88	1,35
ПрАТ «КФ Лагода»	1,11	0,94	1,03	0,98
ПрАТ «Домінік»	1,11	1,07	0,98	1,02
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	-	-	-	-
ПрАТ «ХБФ»	1,11	1,07	1,05	1,06
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,41	0,93	1,03	-
ПрАТ «КФ «АВК»	0,89	0,38	1,07	-
ПрАТ «ВО «Конті»	0,82	0,75	1,00	-
ПрАТ «ВКФ»	0,90	1,34	1,10	0,98

Джерело: власні розрахунки автора

На ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» такий стан спостерігався з 2015 року, що пояснювалося труднощами в організації виробничого процесу у зв'язку з необхідністю перенесення виробничих потужностей з м. Донецька до м. Костянтинівка через дію політичних чинників. Інші досліджувані підприємства галузі забезпечували перевищення середнього рівня оплати праці над середньогалузевим, що сприяє задоволенню економічних інтересів їх персоналу. Причому найвищі значення рівня оплати праці спостерігалися на ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Досягнення таких показників відбувається на фоні скорочення чисельності працівників на більшості досліджуваних підприємств (табл. А.1), при чому суттєве скорочення відбулося на ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» – майже у 4 рази та на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2,3 рази. При цьому збільшити чисельність працівників спромоглися ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК».

У зв'язку з негативним впливом економічних та політичних чинників у 2014-2015 рр. всі підприємства у цей період знизили обсяги виробництва. З погляду керівництва досліджуваних підприємств необхідно було досягти підтримки темпів зростання продуктивності праці, що безумовно відбилося на корегуванні чисельності персоналу. Лише два підприємства щороку протягом досліджуваного періоду забезпечували зростання продуктивності праці ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» та ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Якщо оцінити задоволення економічних інтересів персоналу, то лише ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» змогло забезпечити задовольнити економічні інтереси персоналу перевищенням рівня заробітної плати над галузевим, не вступаючи в протиріччя з інтересами керівництва на фоні зростання темпів продуктивності праці (табл. 2.9). Три підприємства ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

та ПрАТ «Домінік» протягом досліджуваного періоду не змогли узгодити забезпечення задоволення економічних інтересів персоналу з інтересами керівництва. Як свідчать вихідні дані табл. А.1 на даних підприємствах спостерігалися нижчі розміри оплати праці та, відповідно, нижчі значення продуктивності праці відносно інших підприємств сукупності, що підтверджує зв'язок між оплатою праці та продуктивністю.

Для оцінки рівня задоволеності економічних інтересів власників було розраховано показники темпу зростання власного капіталу та коефіцієнт перевищення рівня дивідендних виплат над відсотковою ставкою за банківськими депозитами (табл. 2.10-2.11).

Таблиця 2.9 – Матриця узгодження забезпечення задоволення економічних інтересів персоналу з інтересами керівництва вибіркової сукупності підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	-	-	+	+
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	+	-	+	+
ПрАТ «ЗКФ»	-	-	-	-
ПАТ «РКФ»	-	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	+	+	-	+
ПрАТ «КФ Лагода»	-	-	-	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	-	-
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	+	+	+	+
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	+	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	-	-	+	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	+	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	-	+	+	-

Джерело: власні розрахунки автора

Власний капітал вибіркової сукупності підприємств загалом мав тенденцію до зростання. Проблеми мало лише ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі», коли розмір власного капіталу мав від'ємне значення у 2014 році, що пов'язано зі збитковою діяльністю підприємства у 2013-2014 рр. також дещо скорочувався розмір власного капіталу у 2016-2017 рр. у ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика»

та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті». Отже, за більшістю підприємств вибіркової сукупності за показником темпу зростання власного капіталу відповідало задоволеності економічних інтересів власників підприємств.

Таблиця 2.10 – Темп зростання власного капіталу на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,39	1,02	0,99	0,95
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,05	1,05	1,05	1,22
ПрАТ «ЗКФ»	1,49	1,44	0,91	0,97
ПАТ «РКФ»	1,00	1,02	1,07	1,03
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1,07	1,02	1,01	1,01
ПрАТ «КФ Лагода»	0,97	1,02	1,03	0,99
ПрАТ «Домінік»	1,15	1,21	1,15	1,13
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	-0,27	-0,30	8,94	0,46
ПрАТ «ХБФ»	1,25	1,23	1,14	1,15
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,00	1,68	1,35	1,13
ПрАТ «КФ «АВК»	1,22	1,00	1,01	1,01
ПрАТ «ВО «Конті»	1,01	1,05	0,68	0,90
ПрАТ «ВКФ»	1,18	2,07	1,00	1,00

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.11 – Коефіцієнт перевищення рівня дивідендних виплат над відсотковою ставкою за банківськими депозитами на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	21,565	0,005	0,000	267,980	1014,874
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0	0	0	0	0
ПрАТ «ЗКФ»	0	0	0	0	0
ПАТ «РКФ»	0,086	0	0	0	4,130
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0	0	0	0	0
ПрАТ «КФ Лагода»	0	0	0	0	0
ПрАТ «Домінік»	0	0	0	0	0
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0	0	0	0	0
ПрАТ «ХБФ»	0,374	0,093	0,070	0,109	0,112
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0	0	0	0	0
ПрАТ «КФ «АВК»	0,157	-0,422	-0,003	0,291	1,021
ПрАТ «ВО «Конті»	8,962	5,799	8,986	0	0
ПрАТ «ВКФ»	0	0	0	0	0

Джерело: власні розрахунки автора

Гірша ситуація склалася з іншим показником оцінки – коефіцієнтом перевищення рівня дивідендних виплат над відсотковою ставкою за банківськими депозитами. Слід відзначити, що більшість підприємств вибіркової сукупності протягом досліджуваного періоду не сплачували або не регулярно сплачували дивіденди (табл. А.1). Так стабільністю сплати дивідендів характеризувались ПрАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», при чому остання мала незначний розмір дивідендних виплат, а ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» виплачувало дивіденди протягом 2013-2015 рр. Звісно, що нестабільність дивідендних виплат негативно вплинула на формування показника рівня дивідендних виплат. При цьому слід відзначити, що підприємства вибіркової сукупності більшістю працювали прибутково. Збитки за окремі роки мали лише ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (2013-2015, 2017 рр.), ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі» (2013-2014, 2017 рр.), ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (2014-2015 рр.) та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» (2016-2017 рр.). Саме збиткова діяльність останнього вплинула на рішення про невиплату дивідендів у 2016-2017 рр. Таким чином, переважно прибуткова діяльність підприємств кондитерської галузі сприяє задоволеності інтересів власників.

Проте відсутність дивідендних виплат на більшості підприємств не дозволила розрахувати значення коефіцієнту перевищення рівня дивідендних виплат над відсотковою ставкою за банківськими депозитами для більшості підприємств, що негативно вплинуло на оцінку задоволеності економічних інтересів власників. Тому лише за певні періоди окремі підприємства дозволили задовільнити інтереси власників, зокрема ПАТ «Монделіс Україна» у 2013, 2016-2017 рр., ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика» у 2017 р. та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» у 2013-2015 рр.

Отже, загальна оцінка свідчить про переважну часткову задоволеність економічних інтересів власників кондитерських підприємств вибіркової сукупності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця узгодження забезпечення задоволення економічних інтересів власників вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	+ -	+ -	- +	- +
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	+ -	+ -	+ -	+ -
ПрАТ «ЗКФ»	+ -	+ -	-	-
ПАТ «РКФ»	+ -	-	-	+
ПрАТ «ККФ «Рошен»	+ -	+ -	+ -	+ -
ПрАТ «КФ Лагода»	-	+ -	+ -	-
ПрАТ «Домінік»	+ -	+ -	+ -	+ -
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	-	-	+ -	-
ПрАТ «ХБФ»	+ -	+ -	+ -	+ -
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	+ -	+ -	+ -	+ -
ПрАТ «КФ «АВК»	+ -	+ -	+ -	+
ПрАТ «ВО «Конті»	+	+	-	-
ПрАТ «ВКФ»	+ -	+ -	+ -	+ -

Джерело: власні розрахунки автора

Для оцінки рівня задоволеності економічних інтересів інвесторів було розраховано показники темпу зростання вартості інвестованого капіталу (табл.2.13) та рівня дивідендних виплат (табл. 2.14).

Таблиця 2.13 – Темп зростання вартості інвестованого капіталу на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,386	1,024	0,987	0,953
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,165	1,994	0,823	0,730
ПрАТ «ЗКФ»	1,211	1,217	0,638	0,976
ПАТ «РКФ»	1,002	1,024	1,071	1,031
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1,054	1,005	0,997	1,297
ПрАТ «КФ Лагода»	0,364	1,001	1,159	1,104
ПрАТ «Домінік»	1,148	1,206	1,153	1,128
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	-0,274	-0,295	8,940	0,461
ПрАТ «ХБФ»	1,251	1,234	1,140	1,156
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,074	1,994	1,063	1,132
ПрАТ «КФ «АВК»	1,230	1,003	1,326	0,999
ПрАТ «ВО «Конті»	0,569	1,688	0,676	0,708
ПрАТ «ВКФ»	1,216	1,972	0,998	0,999

Джерело: власні розрахунки автора

Стабільних темпів зростання вартості інвестованого капіталу протягом 2014-2017 рр. вдалося досягти ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», що задовольняє інтереси інвесторів. Слід звернути увагу на те, що ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ПрАТ «Запоріжська кондитерська фабрика», ПрАТ «Виробниче «Об'єднання «Конті» та ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом 2016-2017 рр. знижували розмір інвестованого капіталу, що могло спричинитися згорання певних інвестиційних проектів на підприємствах.

Таблиця 2.14 – Рівень дивідендних виплат на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	2,415	0,001	0,000	31,890	96,413
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПрАТ «ЗКФ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «РКФ»	0,010	0,000	0,000	0,000	0,392
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПрАТ «КФ Лагода»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПрАТ «Домінік»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПрАТ «ХБФ»	0,042	0,012	0,010	0,013	0,011
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ПрАТ «КФ «АВК»	0,018	-0,054	0,000	0,035	0,097
ПрАТ «ВО «Конті»	1,004	0,736	1,240	0,000	0,000
ПрАТ «ВКФ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Джерело: власні розрахунки автора

У формуванні інвестованого капіталу ПАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласоці» та ПрАТ «Домінік» не використовували довгостроковий капітал, а тому у складі інвестованого капіталу на цих підприємствах був лише власний капітал, що вплинуло на формування показника темпу зростання інвестованого капіталу.

Результати аналізу значень показника рівня дивідендних виплат, які було наведено вище, свідчать про те, що лише ПАТ «Монделіс Україна» у 2013, 2016-2017 рр., ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика» у 2017 р. та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» у 2013-2015 рр. дозволили задовільнити інтереси інвесторів.

Отже, за розрахунками протягом досліджуваного періоду лише ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» задовольняла економічні інтереси інвесторів та кредиторів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця узгодження забезпечення задоволення економічних інтересів інвесторів вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	+	-	-	-
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	-	-	-	-
ПрАТ «ЗКФ»	-	-	-	-
ПАТ «РКФ»	-	-	-	+
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ Лагода»	-	-	-	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	-	-
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	-	-	-	-
ПрАТ «ХБФ»	+	+	+	+
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ «АВК»	-	-	+	-
ПрАТ «ВО «Конті»	-	+	-	-
ПрАТ «ВКФ»	-	-	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Для оцінки рівня задоволеності економічних інтересів клієнтів було розраховано показники рівня цін на кондитерську продукцію (табл. 2.16), темпу зростання обсягів продажів (табл. 2.17) та періоду оборотності дебіторської заборгованості (табл. 2.18).

Як свідчать дані, найбільше інтереси клієнтів-споживачів протягом досліджуваного періоду задовольнило ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», оскільки протягом 2013-2017 рр. відбувалося зростання цін на продукцію менше, ніж у середньому на ринку. Переважно

підтримувало на середньогалузевому рівні відпускні ціни на кондитерську продукцію ПрАТ «Кондитерська фабрика Лагода». Стабільно високі ціни були на продукцію та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», що не відповідало інтересам клієнтів-споживачів.

Таблиця 2.16 – Рівень цін на кондитерську продукцію на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,35	1,17	1,07	0,89
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,18	0,92	1,10	0,96
ПрАТ «ЗКФ»	1,37	0,96	1,04	0,95
ПАТ «РКФ»	0,83	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,64	0,55	0,88	0,86
ПрАТ «КФ Лагода»	0,98	1,01	1,00	1,00
ПрАТ «Домінік»	1,25	0,98	1,09	1,02
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	1,10	1,00	1,05	0,99
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	3,26	1,28	0,92	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	1,74	1,14	1,93	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	1,15	0,90	0,87	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	1,10	0,56	0,92	1,22

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.17 – Темп зростання обсягів продажів на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,15	1,34	1,22	1,19
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,11	0,99	1,26	1,34
ПрАТ «ЗКФ»	1,78	1,51	1,37	1,18
ПАТ «РКФ»	0,89	0,23	1,04	1,98
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,59	0,85	0,93	1,12
ПрАТ «КФ Лагода»	0,96	1,43	1,02	0,95
ПрАТ «Домінік»	1,26	1,44	1,10	1,05
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	1,92	1,44	1,53	0,73
ПрАТ «ХБФ»	1,18	1,54	1,18	1,09
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,38	1,71	0,98	1,01
ПрАТ «КФ «АВК»	1,28	0,72	2,65	1,09
ПрАТ «ВО «Конті»	0,74	0,57	0,67	1,02
ПрАТ «ВКФ»	1,05	1,04	1,07	1,22

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.18 – Темп зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	0,7	0,7	1,4	0,5
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,4	0,5	0,5	0,9
ПрАТ «ЗКФ»	1,1	0,9	1,1	1,3
ПАТ «РКФ»	1,0	5,6	0,7	0,6
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1,3	1,6	1,1	0,7
ПрАТ «КФ Лагода»	1,1	1,0	1,1	1,0
ПрАТ «Домінік»	0,8	0,9	1,1	1,0
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0,3	1,3	1,0	1,3
ПрАТ «ХБФ»	0,9	1,1	1,1	1,0
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,8	2,0	2,0	1,1
ПрАТ «КФ «АВК»	2,3	2,7	0,5	1,1
ПрАТ «ВО «Конті»	1,0	1,5	1,5	1,1
ПрАТ «ВКФ»	16,9	1,2	0,4	0,9

Джерело: власні розрахунки автора

Стабільно зростали обсяги реалізації протягом досліджуваного періоду на ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Домінік» та ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», про що свідчать темпи їх зростання. Слід відзначити зниження темпів зростання обсягів продажів у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2014-2016 рр., що на фоні більш низької ціни відносно середньогалузевого рівня не дозволяє задовольняти інтереси самого підприємства. Три періоди поспіль у вартісному вимірі скорочувалися обсяги продажів у ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті». Інші підприємства у цілому збільшували обсяги реалізації готової продукції, що задовольняло інтереси підприємств.

Задоволення інтересів клієнтів-посередників забезпечується скороченням періоду дебіторської заборгованості на фоні зростання обсягів продажів підприємств.

Найменше задовольняє інтереси клієнтів-посередників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», оскільки протягом досліджуваного періоду має найменший період оборотності дебіторської заборгованості, який має тенденцію до зниження (табл. А.1). Стабільно прийнятну платіжну

дисципліну демонструє ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика». Позитивну тенденцію в плані задоволення інтересів клієнтів-посередників демонструють ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті», де періоди оборотності дебіторської заборгованості зросли з 21,7 та 55,1 днів у 2014 до 92,4 та 135,0 днів у 2017 році відповідно. Стабільно збільшували темпи зростання періоду дебіторської заборгованості лише ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті».

Отже, за результатами позиціонування підприємств у матриці забезпечення протягом хоча б двох років усім вимогам відповідності задоволення клієнтів відповідало лише ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів клієнтів вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	-	+	+	-
ПрАТ «ЗКФ»	-	-	-	+
ПАТ «РКФ»	-	-	-	-
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ Лагода»	-	-	+	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	-	-
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	-	+	+	-
ПрАТ «ХБФ»	-	-	-	+
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	-	+
ПрАТ «КФ «АВК»	-	-	-	+
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	-	+
ПрАТ «ВКФ»	-	+	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Для оцінки рівня задоволеності економічних інтересів постачальників було розраховано показники темп зростання вартості закупівельних цін на сировину для виробництва кондитерської продукції (табл. 2.20), темпу зростання обсягів закупівель (табл. 2.21) та періоду оборотності кредиторської заборгованості (табл. 2.22).

Таблиця 2.20 – Темп зростання вартості закупівельних цін на сировину для виробництва кондитерської продукції на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,35	0,95	1,19	0,84
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,16	1,94	1,04	0,85
ПрАТ «ЗКФ»	1,23	1,54	1,19	1,02
ПАТ «РКФ»	0,28	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,63	0,97	0,88	0,75
ПрАТ «КФ Лагода»	1,07	1,59	1,08	1,31
ПрАТ «Домінік»	1,30	1,47	1,25	1,00
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	1,03	1,44	1,09	1,09
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	3,41	1,70	1,05	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	1,54	5,56	0,60	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	1,20	1,14	1,77	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	1,13	1,19	3,03	1,23

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.21 – Темп зростання обсягів закупівель на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,14	0,74	1,25	1,04
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,08	1,40	1,11	1,10
ПрАТ «ЗКФ»	1,59	1,64	1,45	1,18
ПАТ «РКФ»	0,29	0,66	1,25	1,44
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,58	1,03	0,86	0,90
ПрАТ «КФ Лагода»	1,04	1,52	1,02	1,15
ПрАТ «Домінік»	1,29	1,47	1,17	0,95
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	1,44	1,35	1,03	0,74
ПрАТ «ХБФ»	1,09	1,50	1,14	1,11
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,43	1,54	1,04	1,05
ПрАТ «КФ «АВК»	1,13	2,37	0,76	1,13
ПрАТ «ВО «Конті»	0,76	0,49	1,26	0,68
ПрАТ «ВКФ»	1,06	1,51	3,24	1,13

Джерело: власні розрахунки автора

Щодо темпу зростання вартості закупівельних цін на сировину, то докладно ці дані не публікуються, а відображуються в управлінському та бухгалтерському обліку. Для визначення вартості нами було розраховано вартість 1 т матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції. Як свідчать розрахункові дані, майже на всіх підприємствах сукупності за

досліджуваний період спостерігалось зростання вартості матеріальних витрат на 1 т, що відповідає інтересам постачальників. Загальним виключенням з цієї тенденції є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке щороку знижувало вартість матеріальних витрат, що може свідчити про одержання певних знижок від постачальників сировини, що не повною мірою відповідає інтересами цієї категорії стейкхолдерів.

Таблиця 2.22 – Темп зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	0,99	1,84	0,83	1,05
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,75	0,74	1,48	1,71
ПрАТ «ЗКФ»	1,16	0,97	0,77	1,09
ПАТ «РКФ»	2,34	1,71	0,44	0,92
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1,45	0,66	0,70	0,59
ПрАТ «КФ Лагода»	1,13	1,28	1,36	0,88
ПрАТ «Домінік»	0,79	0,74	0,88	1,00
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0,89	1,23	1,11	1,42
ПрАТ «ХБФ»	0,56	0,98	0,84	0,90
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,90	0,78	1,72	1,12
ПрАТ «КФ «АВК»	1,35	0,81	1,71	0,98
ПрАТ «ВО «Конті»	2,01	1,41	0,23	0,65
ПрАТ «ВКФ»	1,05	0,42	0,28	1,03

Джерело: власні розрахунки автора

Схожа ситуація спостерігається й з показником темпу зростання обсягів закупівель сировини, де у якості вихідних даних у розрахунках використовувалась вартість матеріальних витрат (табл. 2.21). Переважна більшість підприємств вибіркової сукупності збільшували обсяги закупівель, окрім ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (виключення 2015 р.) та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» (виключення 2016 р.), що пояснюється загальним спадом виробництва на підприємстві. Отже, більшість підприємств задовольняла інтереси постачальників.

Аналіз даних періоду обороту кредиторської заборгованості свідчить, що на підприємствах вибіркової сукупності він сильно варіюється, проте

його зростання задовольняє інтереси постачальників. Слід відзначити, що лише на п'яти підприємств за досліджуваний період даний показник загалом збільшився, зокрема ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі», ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Слід відзначити порівняно низькі значення періоду оборотності кредиторської заборгованості у ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Домінік», що може свідчити про використання коштів постачальників для вирішення власних певних господарських завдань, що не відповідає інтересам постачальників. Ці дані підтверджуються показником темпу зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості. Останні три роки лише ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласощі» та ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» збільшували темпи оборотності кредиторської заборгованості, що відповідає вимогам постачальників.

Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів постачальників подана у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів постачальників вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	-	-	+	-
ПрАТ «ЗКФ»	+	-	-	+
ПАТ «РКФ»	-	-	-	-
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ Лагода»	+	+	+	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	-	-
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	-	+	+	-
ПрАТ «ХБФ»	-	-	-	-
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	+	-
ПрАТ «КФ «АВК»	+	-	-	-
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	-	-
ПрАТ «ВКФ»	+	-	-	+

Джерело: власні розрахунки автора

За результатами позиціювання у матриці забезпечення задоволення економічних інтересів постачальників протягом 2014-2016 рр. лише ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» відповідало інтересам постачальників, а п'ять підприємств у жодному періоді не відповідали їх інтересам, а саме ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика», ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті» (табл. 2.23).

Інтереси держави як стейкхолдера будь-якого підприємства насамперед полягають у забезпеченні високого рівня зайнятості та зростанні податкових надходжень до бюджетів різних рівнів.

Оцінюючи рівень зайнятості, можна констатувати, що скорочення чисельності робітників на більшості підприємствах вибіркової сукупності не забезпечує інтереси держави в частині підтримки зайнятості населення (табл. 2.24). Лише ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» протягом досліджуваного періоду щороку збільшувала кількість робітників. Слід відзначити, що ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» щороку скорочували чисельність своїх робітників.

Таблиця 2.24 – Темп зростання зайнятості на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	0,92	0,84	0,60	1,23
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,89	1,00	1,02	0,96
ПрАТ «ЗКФ»	1,06	1,02	1,01	1,01
ПАТ «РКФ»	1,01	0,11	0,81	0,91
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,79	0,55	1,12	0,89
ПрАТ «КФ Лагода»	0,87	1,02	0,91	0,90
ПрАТ «Домінік»	0,90	0,93	0,95	0,94
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0,90	0,99	1,00	0,84
ПрАТ «ХБФ»	0,95	0,98	0,99	0,96
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,02	0,98	0,96	1,09
ПрАТ «КФ «АВК»	0,82	1,12	1,19	0,99
ПрАТ «ВО «Конті»	0,78	0,58	0,71	0,80
ПрАТ «ВКФ»	1,05	0,94	0,97	0,93

Джерело: власні розрахунки автора

Щодо обсягів зростання податкових надходжень, лише ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» забезпечувало інтереси держави, щорічно збільшуючи податкові відрахування (табл. 2.25). У свою чергу ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті» щороку скорочувало податкові відрахування, що пов'язано із погіршенням економічного стану підприємства.

Таблиця 2.25 – Темп зростання обсягів податкових надходжень на підприємствах вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,23	0,91	0,56	1,05
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,96	1,14	1,73	1,30
ПрАТ «ЗКФ»	0,99	1,36	0,64	1,95
ПАТ «РКФ»	0,71	0,10	2,20	1,55
ПрАТ «ККФ «Рошен»	4,10	1,12	0,80	0,80
ПрАТ «КФ Лагода»	1,40	1,07	1,01	1,21
ПрАТ «Домінік»	0,91	1,94	1,03	1,03
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0,57	1,19	1,22	2,94
ПрАТ «ХБФ»	1,02	1,46	0,81	1,12
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,82	3,00	2,28	0,17
ПрАТ «КФ «АВК»	0,83	1,26	1,32	1,28
ПрАТ «ВО «Конті»	0,72	0,51	0,64	0,86
ПрАТ «ВКФ»	1,23	0,91	0,56	1,05

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, за результатами позиціонування результатів розрахунків у матриці забезпечення задоволення економічних інтересів держави лише ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» протягом 2015-2017 рр. забезпечило задоволення інтересів держави, у той час як частина інших підприємств вибіркової сукупності лише в окремі роки змогли забезпечити інтереси держави (табл. 2.26).

Задоволення інтересів конкурентів полягають у збільшенні їх частки на ринку кондитерської продукції. Як свідчать розрахункові дані табл. А.1, ринкова частка ПАТ «Монделіс Україна» щороку зростала та у 2017 році сягнула 27,94%, натомість частка ПрАТ «Виробниче Об'єднання «Конті»

скоротилася з 28,08% у 2013 р. до 8,1% у 2017 р., що пов'язано із впливом чинників політичного та економічного характеру. Також збільшили свої ринкові частки ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» з 7,73% до 18,18 % та ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» до з 6,86% у 2013 р. до 15,99% у 2017 р. Також зміцнили свої ринкові позиції за досліджуваний період ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» та ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Отже, основні гравці кондитерського ринку України змогли задовільнити свої економічні інтереси переважно за рахунок послаблення позицій ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті».

Таблиця 2.26 – Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів держави вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	-	-	-	+
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	-	+	+	-
ПрАТ «ЗКФ»	-	+	+	+
ПАТ «РКФ»	-	-	-	-
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ Лагода»	-	+	-	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	-	-
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	-	-	+	-
ПрАТ «ХБФ»	-	-	-	-
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ «АВК»	-	+	+	-
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	-	-
ПрАТ «ВКФ»	+	-	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Стабільні темпи зростання ринкової частки протягом досліджуваного періоду забезпечили ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», що свідчить про задоволення економічних інтересів підприємств-конкурентів (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Темп зростання ринкової частки підприємств вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1,17	1,28	1,08	1,25
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,11	0,99	1,26	1,34
ПрАТ «ЗКФ»	1,78	1,51	1,37	1,18
ПАТ «РКФ»	0,89	0,23	1,04	1,98
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,59	0,85	0,93	1,12
ПрАТ «КФ Лагода»	0,96	1,43	1,02	0,95
ПрАТ «Домінік»	1,26	1,44	1,10	1,05
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	1,92	1,44	1,53	0,73
ПрАТ «ХБФ»	1,18	1,54	1,18	1,09
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1,38	1,71	0,98	1,01
ПрАТ «КФ «АВК»	1,28	0,72	2,65	1,09
ПрАТ «ВО «Конті»	0,74	0,57	0,67	1,02
ПрАТ «ВКФ»	1,05	1,04	1,07	1,22

Джерело: власні розрахунки автора

Результати позиціювання результатів розрахунків наведено у матриці забезпечення задоволення економічних інтересів конкурентів (табл. 2.28), які свідчать, що п'ять підприємств протягом досліджуваного періоду забезпечили задоволення економічних інтересів конкурентів.

Таблиця 2.28 – Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів конкурентів вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	+	+	+	+
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	+	-	+	+
ПрАТ «ЗКФ»	+	+	+	+
ПАТ «РКФ»	-	-	+	+
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	+
ПрАТ «КФ Лагода»	-	+	+	-
ПрАТ «Домінік»	+	+	+	+
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	+	+	+	-
ПрАТ «ХБФ»	+	+	+	+
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	+	+	-	+
ПрАТ «КФ «АВК»	+	-	+	+
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	-	+
ПрАТ «ВКФ»	+	+	+	+

Джерело: власні розрахунки автора

Результати взаємодії підприємств кондитерської галузі з науковими організаціями можливо оцінити лише за внутрішньою управлінською інформацією, яка, на жаль, не представлено у вільному доступі. Хоча кондитерська галузь й не відноситься до наукомістких, проте вивід на ринок нових асортиментних позицій потребує певних наукових обґрунтувань, що зазвичай здійснюється на великих підприємствах власними дослідницькими підрозділами, особливо це стосується підприємств, що входять до складу транснаціональних корпорацій, зокрема ПАТ «Монделіс Україна» та ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Більшу взаємодію з науковими організаціями мають невеликі кондитерські підприємства.

Задоволення економічних інтересів ЗМІ забезпечується перевищенням обсягів доходів над обсягами витрат, пов'язаних з PR кондитерського підприємства. Оскільки оцінити приріст доходу який одержує підприємство за рахунок здійснення витрат на PR без внутрішньої інформації не можливо, а також не усі підприємства висвітлювали здійснені витрати на PR, нами було розраховано показник еластичності доходів підприємства від витрат на PR (табл. 2.29).

Таблиця 2.29 – Коефіцієнт еластичності доходів підприємства від витрат на PR підприємств вибіркової сукупності

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	0,52	3,84	36,72	20,68
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	45,72	3,29	57,39	500,61
ПрАТ «ЗКФ»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПАТ «РКФ»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «КФ Лагода»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «Домінік»	980,91	1 599,78	23,78	11,41
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	105,21	215,72	166,70	426,77
ПрАТ «ХБФ»	1 329,81	875,36	1 467,59	401,35
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	10,41	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	183,48	779,08	1 642,72	2 085,99

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчать дані, лише ПАТ «Монделіс Україна» мало коефіцієнт еластичності доходів підприємства від витрат на PR у 2014 році менше одиниці, що свідчило про те, що розмір витрат на PR був більший, ніж приріст доходів від реалізації. Інші підприємства мали значні мультиплікаційні ефекти від здійснення витрат на PR.

За результатами позиціювання результатів розрахунків у матриці забезпечення задоволення економічних інтересів ЗМІ, найбільше інтереси ЗМІ враховувало у своїй діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» – протягом трьох років 2014-2015, 2017 рр. (табл. 2.30).

Таблиця 2.30 – Матриця забезпечення задоволення економічних інтересів ЗМІ вибірковою сукупністю підприємств

Підприємство	Роки			
	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	-	-	+	+
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	+	+	-	+
ПрАТ «ЗКФ»	-	-	-	-
ПАТ «РКФ»	-	-	-	-
ПрАТ «ККФ «Рошен»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ Лагода»	-	-	-	-
ПрАТ «Домінік»	-	-	+	-
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	+	+	-	-
ПрАТ «ХБФ»	+	+	-	-
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	-	-	-	-
ПрАТ «КФ «АВК»	-	-	-	-
ПрАТ «ВО «Конті»	-	-	-	-
ПрАТ «ВКФ»	-	-	-	-

Джерело: власні розрахунки автора

Зведені дані оцінки задоволеності інтересів різних груп стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської галузі на ведено в табл. 2.31.

Отже, жодне підприємство за досліджуваний період не змогло задовільнити економічні інтереси своїх стейкхолдерів. Найменше уваги задоволенню економічних інтересів стейкхолдерів за нашими розрахунками приділяло ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика».

Слід відзначити ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», яке у різні роки задовольнило економічні інтереси майже усіх стейкхолдерів, окрім засобів масової інформації. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» єдине підприємство, яке протягом досліджуваного періоду задовольняло інтереси трьох груп стейкхолдерів: персоналу, інвесторів та конкурентів. Найменш задоволеною групою стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за результатами розрахунків є власники.

2.3 Оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Дотримуючись логіки, визначеної на початку цього розділу, оцінка рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів потребує застосування методів якісної оцінки та розробки відповідної анкети з можливістю бального шкалювання. Звичайно, сама по собі така оцінка є певною мірою суб'єктивною, оскільки ґрунтується на уявленнях респондента щодо досліджуваних явищ / процесів і залежить від його сумлінності та компетентності. Проте, з метою зменшення суб'єктивності анкетування та посилення інформативності його результатів необхідно, на наш погляд, встановити декілька правил:

1) питання анкети мають бути чітко сформульованими, однозначними та базуватися на безпосередньому змісті соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів;

2) високі оцінки рівня задоволення інтересів мають знаходити підтвердження у офіційних джерелах інформації (як правило, на офіційних сторінках підприємств у вигляді звітів із соціальної відповідальності, аудиторських висновків, отриманих сертифікатів тощо);

3) під час виставлення оцінок мають враховуватися зафіксовані факти порушень підприємствами кондитерської промисловості антимонопольного

та трудового законодавства, а також вимог щодо захисту прав споживачів відносно розміщення інформації про склад продукції;

4) шкала бальної оцінки має бути зрозумілою для респондента та встановлювати чіткі правила ідентифікації рівня задоволення інтересів від низького до високого.

З метою дотримання першого правила нами визначено зміст можливих внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості (табл. 2.32).

З урахуванням визначеного змісту внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів наступним етапом стало визначення кола респондентів і формулювання питань опитувального листа.

Для цілей даного дослідження в якості респондентів обрано топ-менеджерів підприємств кондитерської промисловості, які мають інсайдерський погляд на результати взаємодії підприємства з широким колом стейкхолдерів. Аргументи на користь саме такого підходу пов'язані з тим, що за визначеними вище правилами менеджери, виставляючи ті чи інші оцінки, мають виходити з офіційної (публічної) інформації, а не керуватися виключно власним сприйняттям. Крім того, коло ключових стейкхолдерів для досліджуваних підприємств вибіркової сукупності є надзвичайно широким і не завжди прозорим для стороннього запиту.

Наприклад, інформація про комерційних партнерів або постачальників більшості досліджуваних кондитерських підприємств є закритою, що технічно унеможлиблює проведення опитування. Зважаючи на це, цільовими респондентами обрано керівників департаментів з розвитку, соціальної відповідальності, виробництва, заступників директорів досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.32 – Характеристика внесків і стимулів щодо задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Група стейкхолдерів	Склад групи стейкхолдерів	Характеристика	
		внесків	стимулів (вигід)
Персонал	Рада директорів, менеджери, працівники, стажери, профспілки	Відповідальність Компетентність	Зайнятість Безпека Дотримання прав людини
Власники	Акціонери / Пайовики / Приватні підприємці	Відповідальність	Добра репутація
Клієнти	Кінцеві споживачі	Лояльність	Якісна, екологічно безпечна продукція
	Посередники	Лояльність, відповідальність	Прозорість Етичність партнерства
Постачальники	Постачальники ключової сировини, інші	Якісна сертифікована сировина	Прозорість Етичність партнерства Впровадження екологічних стандартів
Держава та регулюючі організації	Законодавчі органи влади, органи ліцензування, сертифікації та стандартизації, профільні міністерства	Якість і стабільність законодавчої бази Стандарти Прозорість контролю	Прозорість Якісна, екологічно безпечна продукція Дотримання законодавчих норм і регламентів Здорове суспільство Зростання соціальної відповідальності у суспільстві
Наукові організації	Університети Партнери з НДДКР Дослідницькі центри	Організація і проведення досліджень Компетентність Відповідальність	Наукова репутація Інноваційні результати Поширення соціальних і екологічних стандартів
Громадські професійні організації	Асоціації виробників кондитерської продукції	Організація суспільних заходів	Репутація Підвищення професійної грамотності Дотримання норм виробництва
Суспільні організації та місцеві громади	Благодійні та волонтерські організації Місцеві громадські організації	Організація суспільних заходів	Задоволеність громади дотриманням бізнесом соціальних стандартів та екологічних норм виробництва
Засоби масової інформації	Телебачення Соціальні мережі Інтернет Радіо Паперові ЗМІ	Інформування громадськості	Зростання соціальної відповідальності у суспільстві Дотримання екологічних норм виробництва

Джерело: складено автором

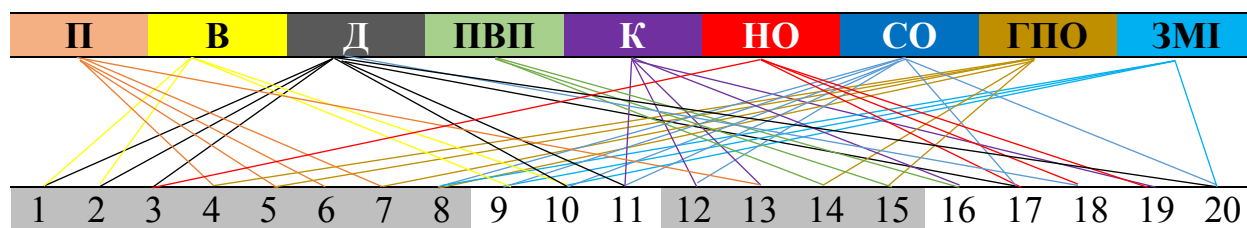
Вивчення практики проведення опитувань щодо взаємодії зі стейкхолдерами дозволило визначити, що більшість таких досліджень мають вузько прикладний характер і стосуються оцінювання задоволеності певних стейкхолдерів реалізацією окремих програм або проектів (Lawes, 2010; Ofgem, 2014; Fodor, 2016; Lubisi, 2015; Doyle, 2016), що унеможливило використання існуючих анкет для цілей даної дисертаційної роботи. Ураховуючи визначене у табл. 2.2 підгрунття соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, нами сформований лист опитування (додаток Б), що охоплює ідентифіковані соціальні та екологічні стимули для персоналу, власників, клієнтів (споживачів і комерційних партнерів), постачальників, держави, наукових організацій, громадських професійних і міських організацій, ЗМІ.

Частина характеристик опитувального листа стосуються задоволення соціальних інтересів стейкхолдерів: створення робочих місць в регіоні розміщення, дотримання прав людини та прав споживачів, уникнення дискримінації, розвиток молоді та персоналу в цілому, охорона здоров'я персоналу та населення в цілому, інновації у просуванні продукції, які вивільняють час працівників, підтримка місцевих постачальників і фермерів. Інші характеристики більшою мірою пов'язані із реалізацією екологічних інтересів стейкхолдерів – безпека місцевого населення, використання сертифікованої міжнародними організаціями какао-сировини, дотримання екологічних стандартів, уникнення шкідливих викидів у довкілля, використання відновлювальних джерел енергії тощо.

Взаємозв'язок сформульованих характеристик із задоволенням інтересів ключових стейкхолдерів наведений на рис. 2.7.

З метою проведення оцінки рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів на основі сформульованих характеристик нами запропоновано використання 5-бальної шкали, де 1 бал означає, що підприємство не приділяє належної уваги прояву характеристики, 5 балів – підприємство повністю дотримується визначеного принципу (наприклад,

складається соціальна звітність або є інше офіційне підтвердження реалізації інтересу).



Умовні позначення: П – персонал, В – власники. Д – державні органи влади та регулюючі організації, ПВП – постачальники-виробники та посередники, К – клієнти (кінцеві споживачі та посередники), НО – наукові організації, СО – суспільні організації та місцеві громади, ГПО – громадські професійні організації, ЗМІ – засоби масової інформації; 1 ... 20 – порядкові номери характеристик із листа опитування (додаток Д)

Рис. 2.7. Взаємозв'язок сформульованих характеристик із соціальними та екологічними інтересами ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Джерело: складено автором

Територіальна розгалуженість підприємств вибіркової сукупності (Харків, Вінниця, Київ, Дніпро, Запоріжжя, Львів тощо) зумовила проведення опитування за допомогою онлайн-сервісу Google Forms, а також електронної поштової розсилки.

Отримані результати опитування менеджерів підприємств кондитерської промисловості наведені в табл. В.1 додатку В. Систематизація та обробка цих результатів за ключовими стейкхолдерами здійснена нами за видами інтересів з використанням моделі середньої арифметичної отриманих оцінок. Зважування бальних оцінок не проводилося через некоректність визначення пріоритетності з позицій сторонніх осіб.

Узагальнена бальна оцінка рівня задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «персонал» наведена на рис. 2.8 та в Додатку В, табл. В.2.

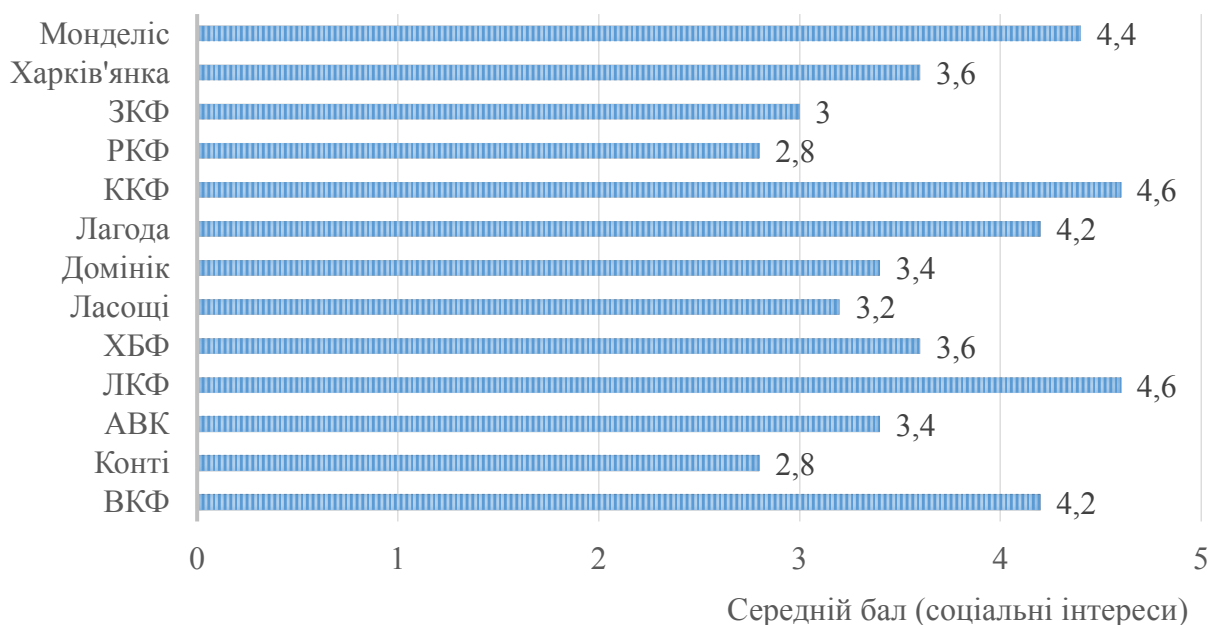


Рис. 2.8. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «персонал» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати свідчать, що в категорію «кращий роботодавець» з точки зору задоволення соціальних інтересів персоналу потрапляють тільки два підприємства досліджуваної сукупності – ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (4,6 бали) та «ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (4,6 бали). Високі оцінки підприємства отримали за рахунок впровадження програм охорони здоров'я та розвитку персоналу, залучення молоді, а також забезпечення прозорих умов праці і створення високого рівня корпоративної культури. Слід зазначити, що оцінки менеджерів у цілому збігаються із загальними відкритими рейтингами цих підприємств як роботодавців на сайтах HeadHunter.ua і focus.ua (Рейтинг роботодавців України 2017; Рейтинг лучших работодателей Украины).

Оцінки у 5 балів за характеристикою «гідні умови праці та безпека виробничих процесів» отримали лише 5 (38%) підприємств вибіркової сукупності, що за впровадження систем менеджменту якості має бути мінімальною базовою умовою соціальних стандартів. Інші досліджувані характеристики мають менший прояв на підприємствах вибіркової

сукупності, особливо в частині піклування про здоров'я та розвиток працівників.

Проблемними підприємствами, які отримують найбільшу кількість негативних відгуків працівників, є ПрАТ «ВО «Конті» та ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика» із середньою оцінкою у 2,8 бали. Зважаючи на те, що група стейкхолдерів «персонал» здатна чинити вагомий прямий вплив на діяльність підприємства, такий низький рівень задоволення її соціальних інтересів навіть в короткостроковій перспективі може призвести до значних втрат конкурентних позицій цих підприємств.

Реалізація соціальних інтересів власників більшою мірою пов'язана з формуванням репутації соціально відповідального бізнесу, що підтверджується внеском підприємств у соціально-економічний розвиток регіону, створенням робочих місць, піклуванням про безпеку місцевого населення та підтримкою місцевих громад. Частка підприємств, які задовольняють ці інтереси на досить високому рівні, коливається від 53 до 77% (рис. 2.9, додаток В, табл. В.3).

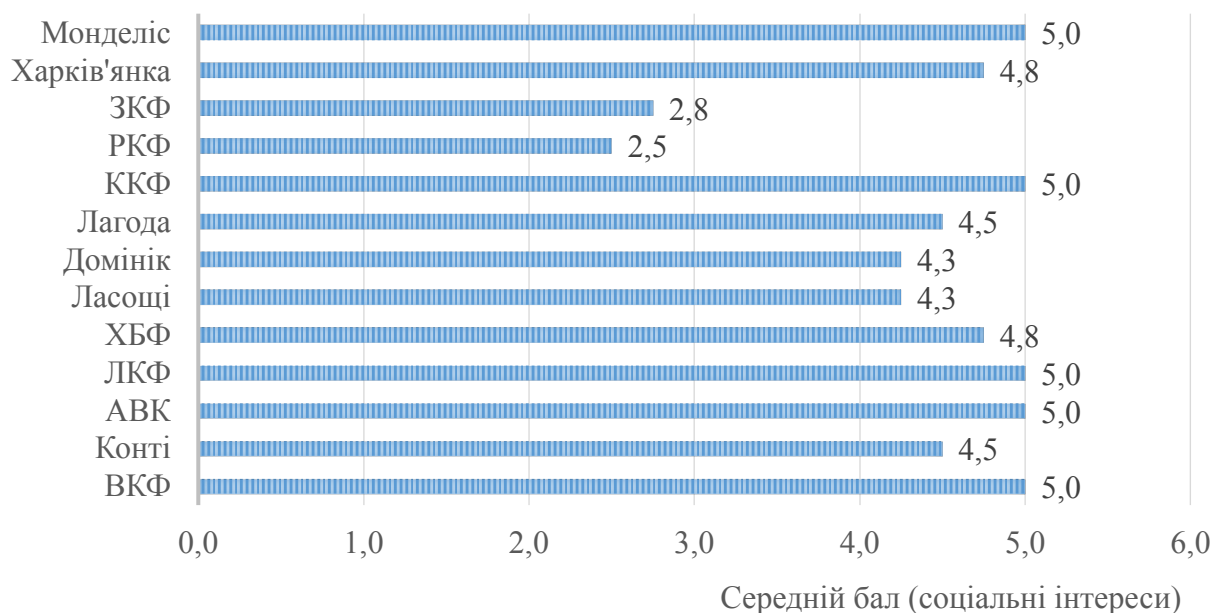


Рис. 2.9. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «власники» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Найгірша ситуація за цим напрямом має місце на Рівненській і Запорізькій кондитерських фабриках (2,5 і 2,8 балів відповідно), які через збиткову діяльність неспроможні забезпечити ні підтримку місцевих громад, ні реалізацію інших репутаційних соціальних ініціатив.

Інші підприємства вибіркової сукупності є досить великими роботодавцями, а їх присутність у своїх регіонах чинить суттєвий вплив на розвиток місцевих громад і підтримку безпеки місцевого населення.

На відміну від власників, задоволення соціальних інтересів клієнтів характеризується значно нижчими оцінками (рис. 2.10, додаток В, табл. В.4).

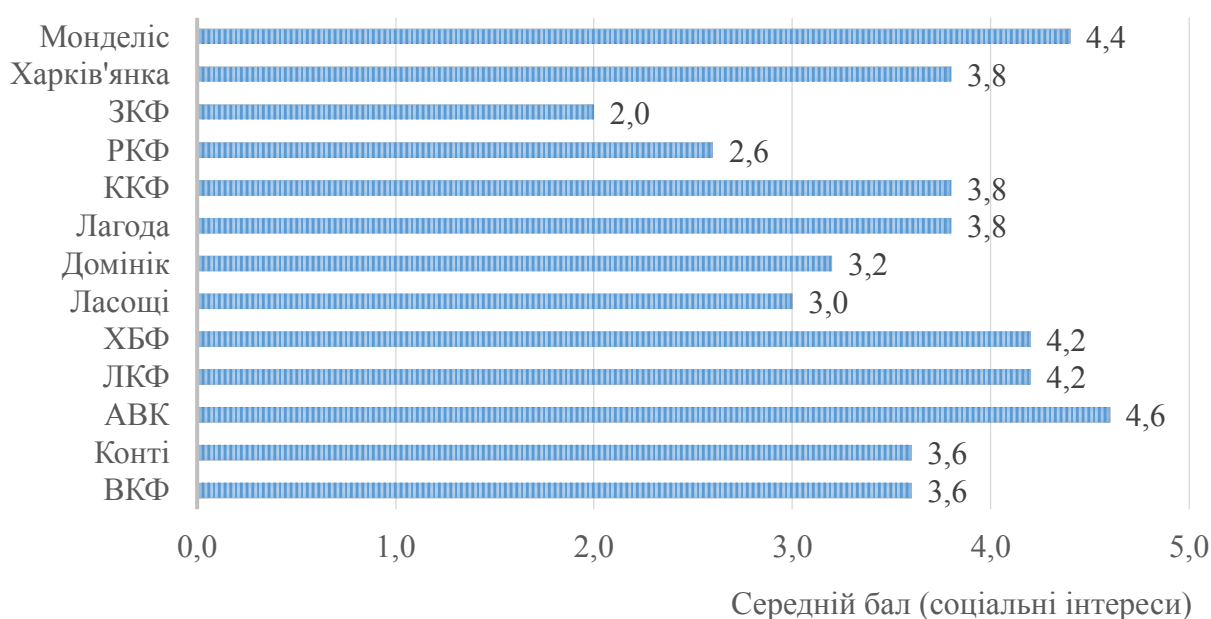


Рис. 2.10. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «клієнти» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Якщо захистом прав споживачів із оцінками у 5 балів опікуються 53% досліджуваних підприємств, то інноваційністю каналів збуту кондитерської продукції не відрізняється жодне з них. Не приділяють також значну увагу кондитерські фабрики виробництву дієтичних кондитерських виробів – лише ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» і ПАТ «АВК» мають по декілька дієтичних позицій в асортименті (в сегменті продукції для діабетиків). ПАТ «ЛКФ «Світоч», хоча і входить до

складу корпорації Nestle з широким асортиментом дієтичної та спеціальної продукції, на сьогоднішній день має лише наміри щодо розширення кондитерського асортименту в цьому напрямі.

Для клієнтів (особливо в сегменті «споживачі») важливою є характеристика «використання сертифікованої міжнародними організаціями сировини (у т.ч. какао-продуктів)», що суттєво впливає на якість і безпечність шоколадної кондитерської продукції. На жаль, хоча до досліджуваної вибіркової сукупності кондитерських підприємств увійшли всі лідери галузі, проте вимоги міжнародної сертифікації щодо какао-сировини висувають лише компанії, що входять до складу глобальних корпорацій – ПАТ «ЛКФ «Світоч» (Nestle) і ПрАТ «Монделіс Україна» (Mondelez International).

Найгірші оцінки рівня задоволення соціальних інтересів за групою «клієнти» отримали Рівненська та Запорізька кондитерські фабрики (2,6 і 2,0 балів відповідно), які мають багато зауважень щодо якості продукції та вмісту в ній трансжирів, а також мали претензії антимонопольного комітету України щодо розкриття правдивої інформації про склад власної кондитерської продукції.

Якщо споживачі та комерційні партнери зацікавлені в якісній готовій продукції та формуванні сучасних каналів збуту, то соціальними та екологічними стимулами для стейкхолдерів-постачальників є, передусім, кооперація із виробниками кондитерської продукції в ланцюгу створення спільної цінності. Результати оцінювання соціальних інтересів постачальників наведені на рис. 2.11 і в Додатку В, таблиці В.5 і свідчать, що досвід міжнародних кондитерських корпорацій Nestle та Mondelez International тут також набагато випереджає загальноприйняті українські практики.

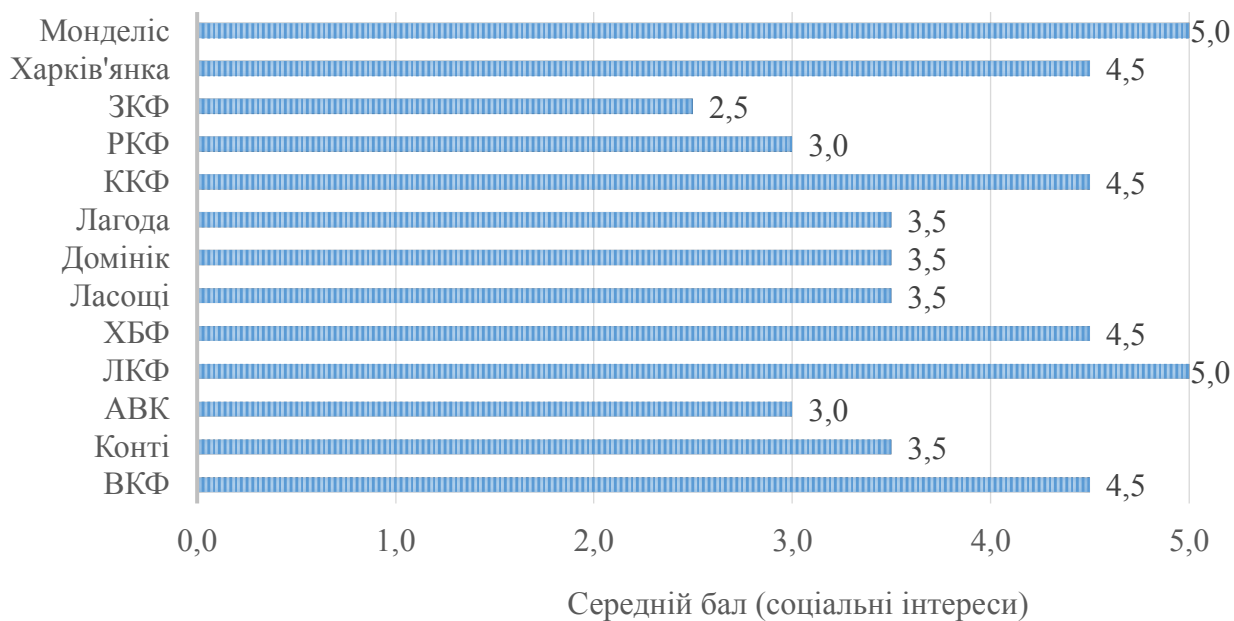


Рис. 2.11. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «постачальники» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Більшість менеджерів підприємств вибіркової сукупності оцінили задоволення соціальних інтересів постачальників від 3 до 4 балів, що пов'язано із досить широким залученням місцевих постачальників сировини до співпраці. Але якщо кондитерські фабрики «Світоч» і «Монделіс Україна» не тільки залучають місцевих постачальників, але і мають програми підтримки розвитку місцевих фермерських господарств, то підприємства з українськими (або «умовно» українськими, як ПрАТ «Домінік» («Полтавакондитер»)) інвестиціями) даному напрямку не приділяють вагомої уваги.

Коло екологічних інтересів постачальників (рис. 2.12, табл. В.5 додаток В) є в цілому не широким і охоплює переважно питання використання сертифікованої сировини, що сприятиме зміцненню репутації постачальника, а також технологій зменшення забруднення довкілля та утилізації виробничих відходів, що формує попит на інноваційне обладнання для виробництва кондитерської продукції.

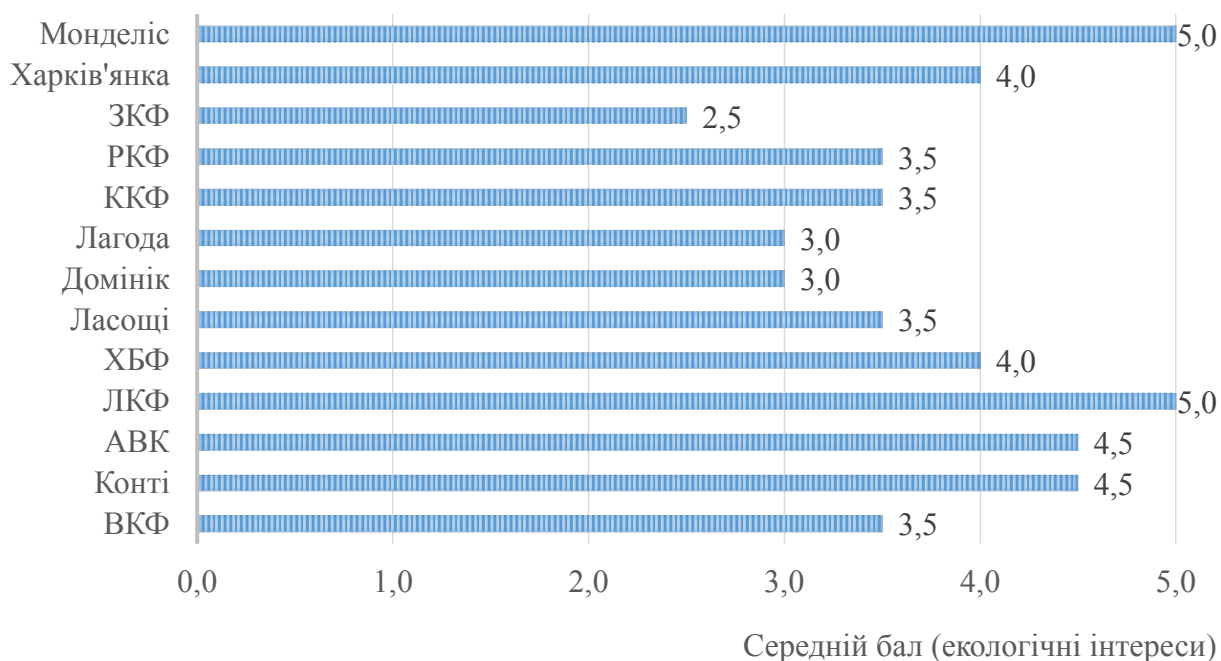


Рис. 2.12. Узагальнені оцінки задоволення екологічних інтересів групи стейкхолдерів «постачальники» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Такі програми взаємодії із постачальниками розроблені на Львівській фабриці «Світоч» і ПрАТ «Монделіс Україна», які отримали за цією характеристикою найвищий бал. Доволі низькі оцінки задоволення екологічних інтересів мають місце для ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» і ПрАТ «Домінік», що пов'язано із недостатньою їх увагою до впровадження сучасних технологій щодо зменшення забруднення довкілля.

Одним із найбільш впливових стейкхолдерів, який має широкий спектр як соціальних, так і екологічних інтересів у кондитерській промисловості, є держава та регулюючі органи.

Опитування щодо задоволення соціальних інтересів держави здійснювалось за напрямками забезпечення соціального захисту працюючих та молоді, а також здоров'я і безпеки населення (в т.ч. споживачів). Його результати (рис. 2.13, табл. В.6, додаток В) свідчать, що соціальні стимули держава найбільшою мірою отримує від кондитерських фабрик корпорації «Рошен» (Вінниця та Київ), а також глобальних корпорацій Nestle та

Mondelez International. ПрАТ «АВК» і ПрАТ «ВО «Конті», хоча і входять у ТОП-100 світових виробників кондитерських виробів, проте поступаються глобальним корпораціям за програмами залучення молоді.

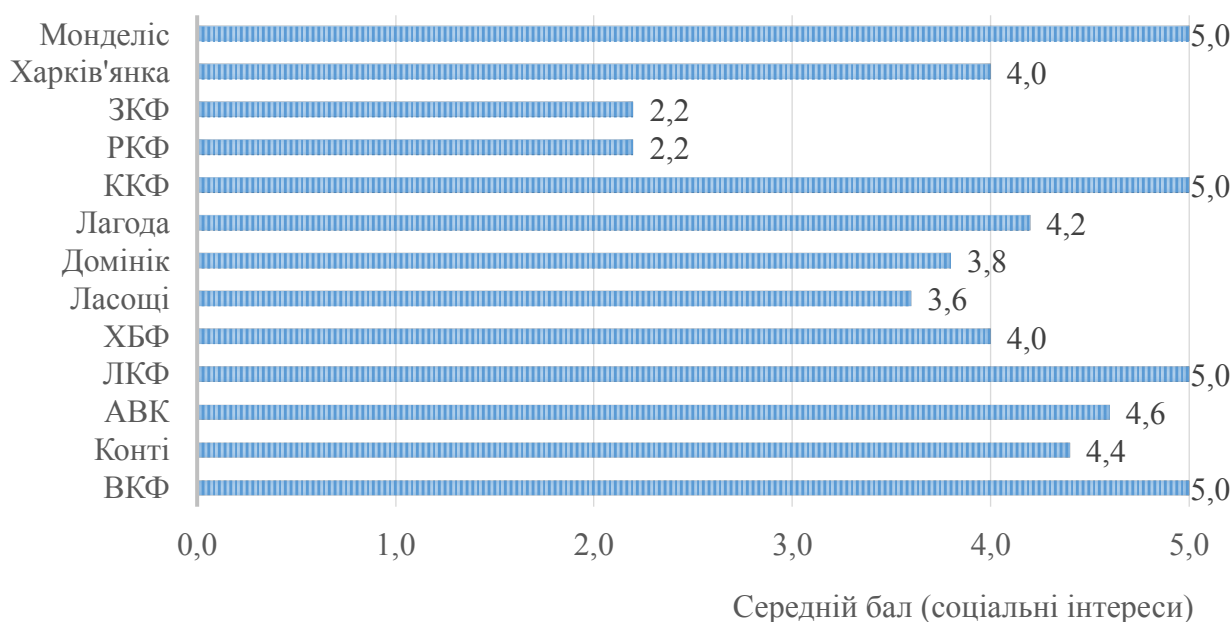


Рис. 2.13. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «держава» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Нажаль, більше половини (53%) досліджуваних підприємств не дотримуються міжнародних вимог щодо вмісту трансжирів у кондитерських виробках. Відсутність внутрішньодержавних вимог щодо цього показника, який впливає на безпечність кондитерських виробів, не сприяє створенню позитивного іміджу українських виробників-кондитерів і обмежує експортний потенціал держави в цілому.

Коло екологічних інтересів держави пов'язане із безпечністю виробничих процесів і дотриманням підприємствами екологічних стандартів. Результати оцінки їх задоволення (рис. 2.14, табл. В.6, додаток В) свідчать, що в цілому всі досліджувані підприємства дотримуються екологічних норм, хоча і за рахунок різних заходів. Якщо, наприклад, ПрАТ «Монделіс Україна» ощадливо споживає воду та енергію та запроваджує заходи з мінімізації відходів, то Вінницька та Київська кондитерські фабрики

«Рошен» несуть значні екологічні витрати на утилізацію відходів і очищення зворотних вод від забруднюючих речовин.

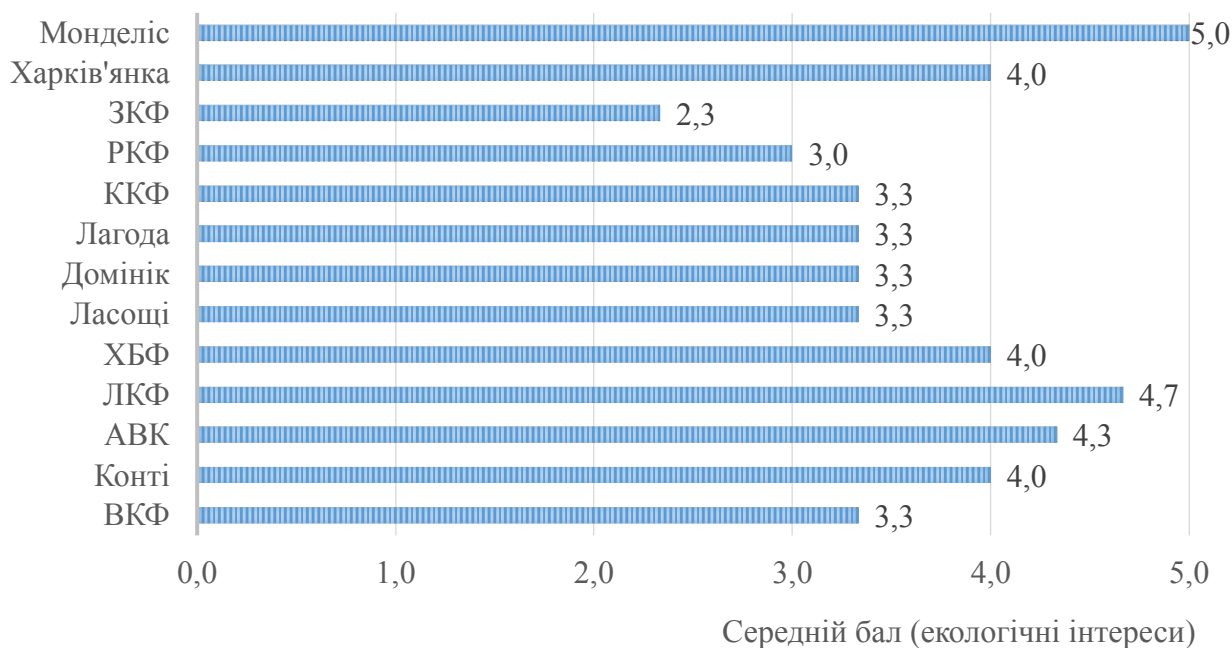


Рис. 2.14. Узагальнені оцінки задоволення екологічних інтересів групи стейкхолдерів «держава» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Загальною особливістю майже всіх досліджуваних кондитерських підприємств (крім ПрАТ «Монделіс Україна») є низька їх зацікавленість у використанні відновлюваних джерел енергії, що суперечить визначеним державним пріоритетам. Така ситуація, з одного боку, пов'язана з високою вартістю таких технологій, а з іншого – із загальною низькою інноваційністю допоміжних процесів кондитерських підприємств через їх менший внесок у додану цінність.

Оцінки рівня задоволення соціальних інтересів громадських професійних організацій наведені на рис. 2.15 і в табл. В.7 додатку В.

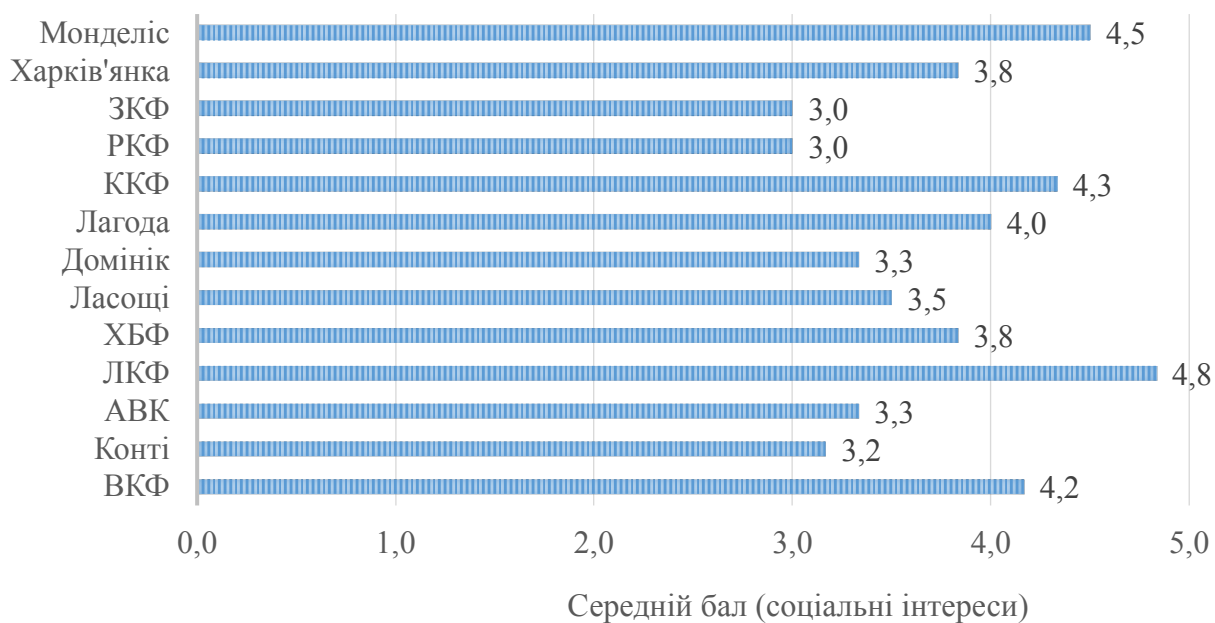


Рис. 2.15. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «громадські професійні організації» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані результати свідчать, що до групи лідерів за цим напрямом увійшли фабрики корпорації «Рошен», «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» і «Монделіс Україна», які мають високі оцінки за характеристиками «безпеку виробничих процесів», «відсутність дискримінації», «розвиток місцевих постачальників». Досить показовими, на наш погляд, є оцінки менеджерами характеристики «протидія будь-яким проявам корупції», відповідно до яких жодне підприємство не отримало 5 балів. З позиції громадської професійної асоціації, наприклад, «Укркондпром», яка бере участь у антидемпінгових та інших захисних заходах уряду у відношенні до товарів кондитерської промисловості, такі оцінки означають неготовність підприємств до відкритої та прозорої діяльності в сферах постачання і збуту.

Рівень задоволення соціальних інтересів суспільних організацій і місцевих громад з боку підприємств вибіркової сукупності є в цілому достатньо високим – 46% підприємств отримали середню оцінку у 5 балів, що свідчить про розуміння керівництвом важливості взаємодії з цими

стейкхолдерами (рис. 2.16 і в табл. В.8 додатку В).

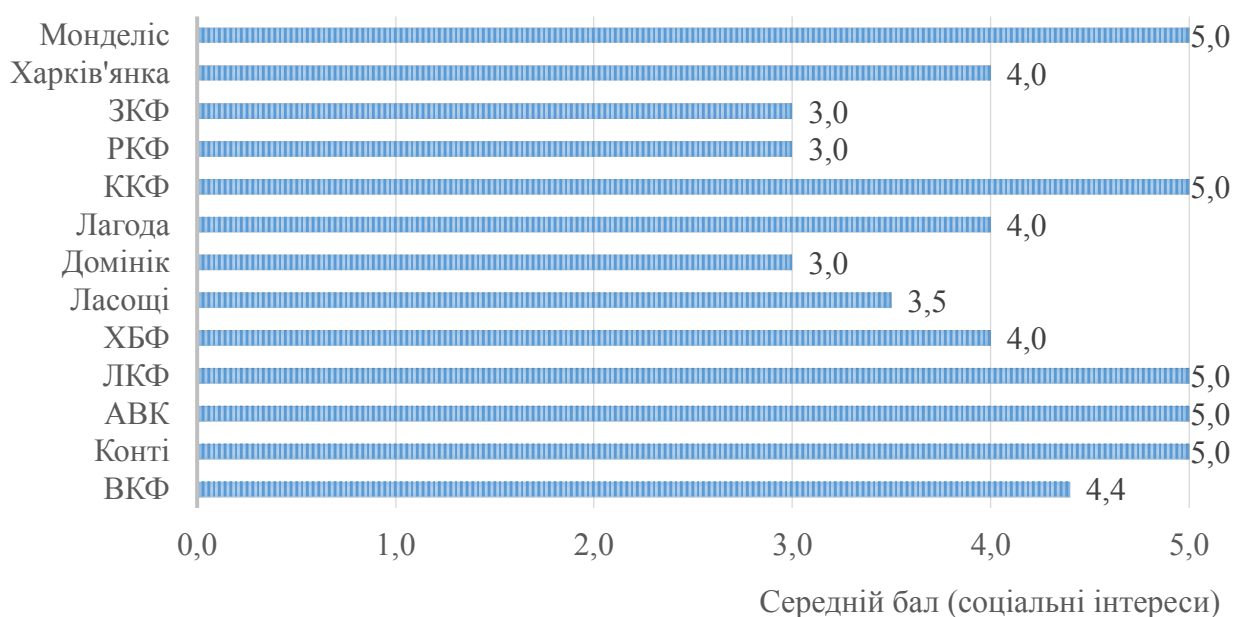


Рис. 2.16. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «суспільні організації та місцеві громади» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Натомість задоволення екологічних інтересів суспільних організацій і місцевих громад потребує дещо більшої уваги (рис. 2.17 і в табл. В.8 додатку В) через причини, які було визначено вище – низьку активність більшості підприємств у використанні технологій мінімізації відходів і зменшення забруднення довкілля, а також відсутність їх зацікавленості у поступовому переході на використання відновлюваних джерел енергії.

Хоча наукові організації (у т.ч. університети) не відносяться до найбільш впливових стейкхолдерів, проте їх більш активне залучення до реалізації цілей і завдань інноваційного розвитку українських підприємств кондитерської промисловості відкривало б можливості як для пошуку талантів серед молоді, так і для генерування креативних ідей щодо форм, змісту та упаковки кондитерських виробів.

Результати оцінювання рівня задоволення соціальних і екологічних інтересів наукових організацій наведені на рис. 2.18-2.19 і в таблиці В.9

додатку В).

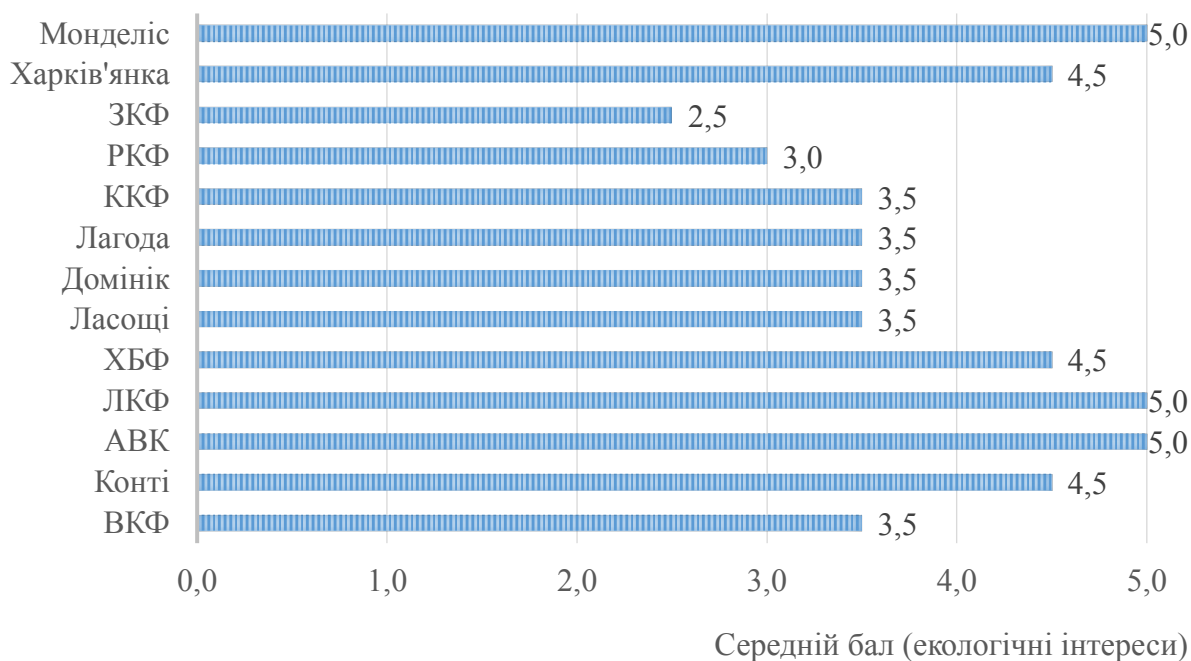


Рис. 2.17. Узагальнені оцінки задоволення екологічних інтересів групи стейкхолдерів «суспільні організації та місцеві громади» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

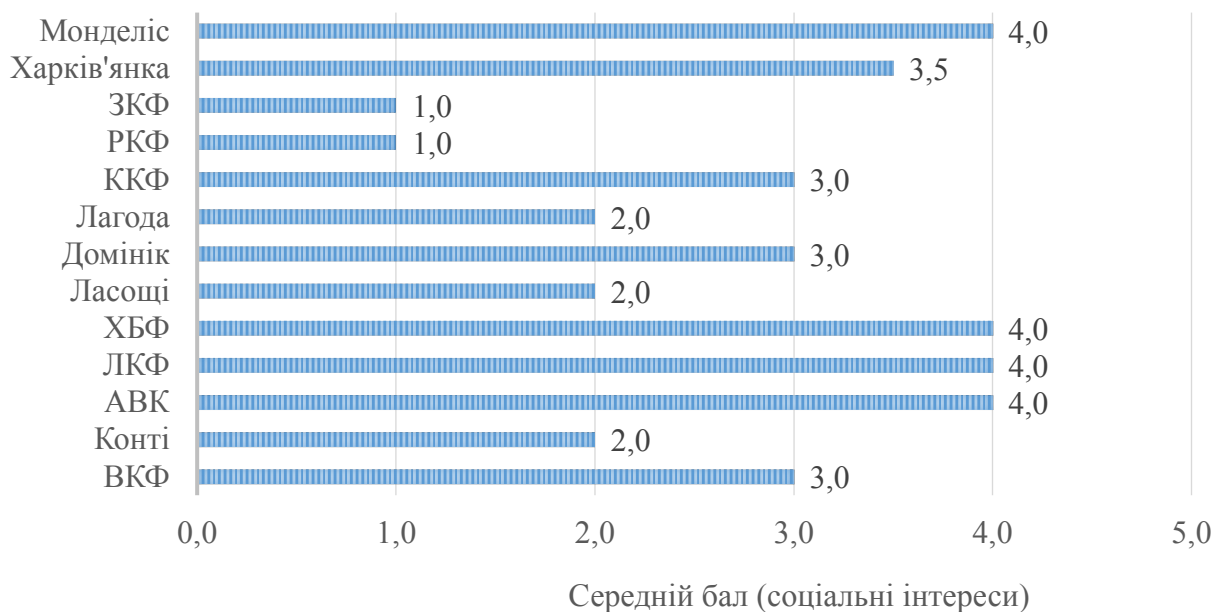


Рис. 2.18. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «наукові організації» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

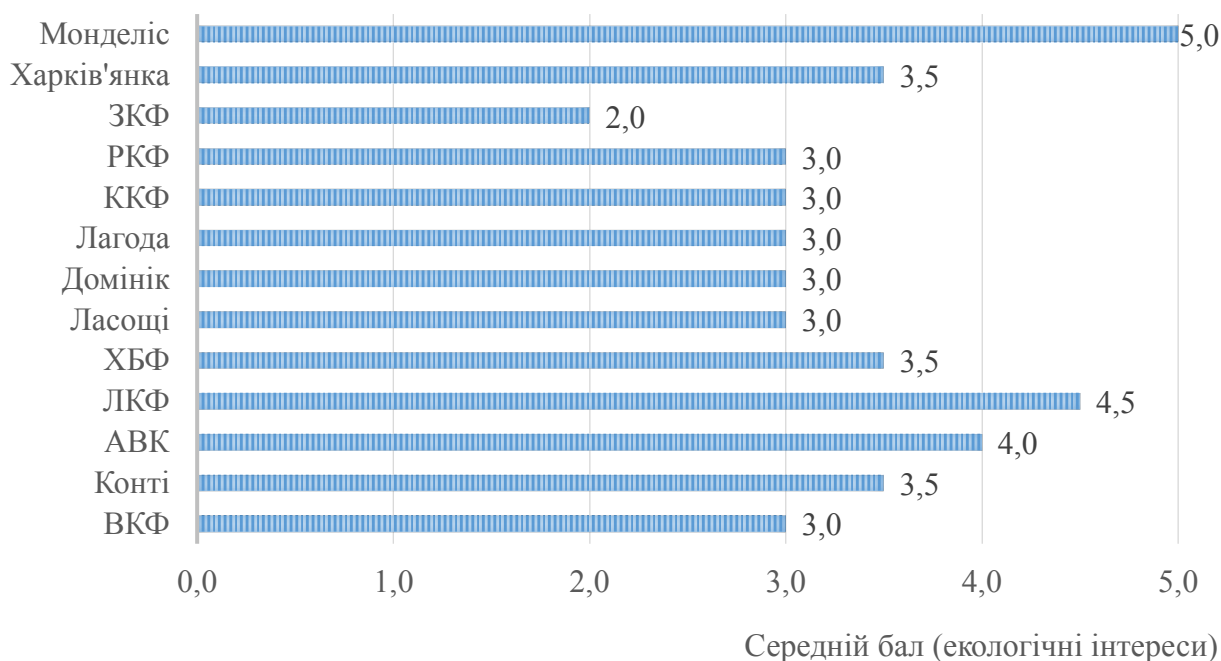


Рис. 2.19. Узагальнені оцінки задоволення екологічних інтересів групи стейкхолдерів «наукові організації» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Отримані оцінки свідчать, що соціальні інтереси, пов'язані із залученням молоді до операційної діяльності є пріоритетом тільки для 30% кондитерських підприємств, серед яких Вінницька та Київська кондитерські фабрики «Рошен», Львівська кондитерська фабрика «Світоч» і «Монделіс Україна». Найбільш цікаві програми стажування та початку кар'єри для студентів пропонує корпорація Nestle, до складу якої входить фабрика «Світоч» (Nestle):

1. Програма практики для студентів у всіх функціях з гнучким графіком тривалістю 4-5 місяців.

2. Програма для випускників, які зацікавлені у створенні кар'єри у сфері маркетингу, продажів, фінансів, логістики або інженерії та виробництва. Це однорічна програма на повний робочий день, що передбачає ротацию учасників між підрозділами та надає їм можливість отримати позицію в компанії та побудувати кар'єру.

Екологічні інтереси наукових і дослідницьких центрів і організацій пов'язані, передусім, із можливістю здійснення досліджень на базі кондитерських підприємств. Проте низька ступінь зацікавленості останніх сучасними технологіями мінімізації відходів, очищення повітря та використання відновлювальних джерел енергії, про що мова вже йшла вище, зумовлює досить низькі оцінки і рівня задоволення екологічних інтересів цієї групи стейкхолдерів.

Остання група стейкхолдерів, яка визначена нами в якості ключової для цілей даного дисертаційного дослідження, - засоби масової інформації, які генерують певний інформаційний контент і тим самим сприяють формуванню соціально відповідального суспільства. Соціальні інтереси ЗМІ реалізуються через прояв відкритості та прозорості з боку підприємств кондитерської промисловості, що дає змогу стейкхолдерам вчасно та у повному обсязі отримати та висвітлити необхідну інформацію, а також через більш плідну взаємодію з місцевими громадами для включення у вирішення суспільно важливих регіональних питань. Результати оцінки цих характеристик наведені на рис. 2.20 і в таблиці В.10 додатку В.

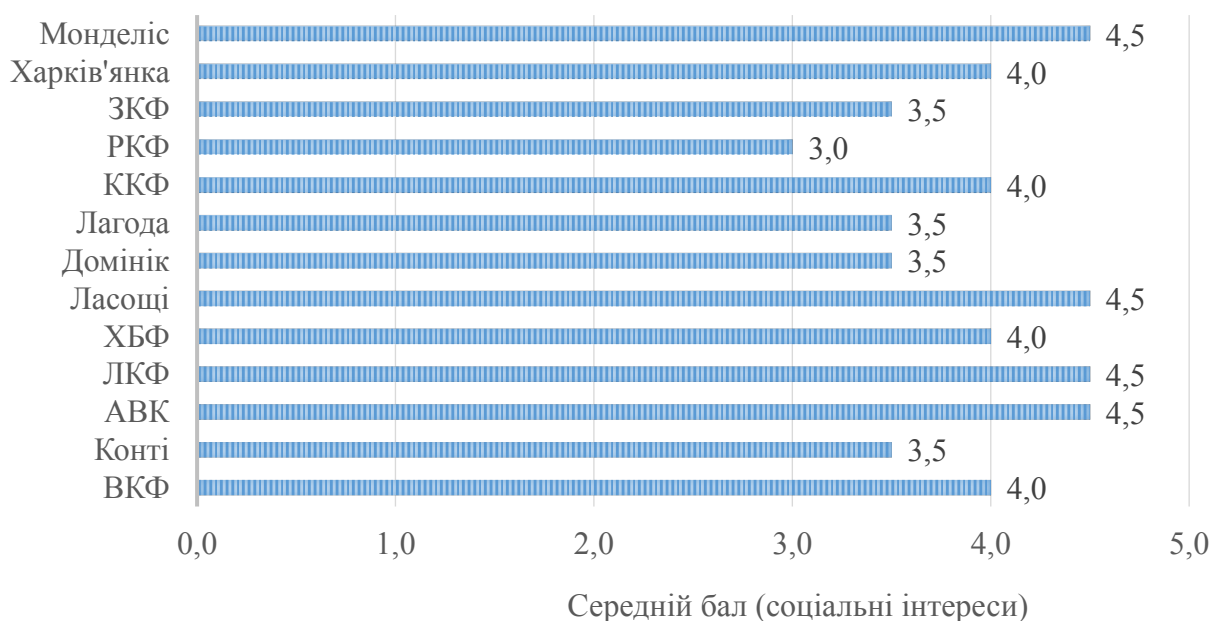


Рис. 2.20. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «ЗМІ» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчать отримані дані, рівень реалізації соціальних інтересів ЗМІ є в цілому середнім (3 – 4,5 бали) через недостатню увагу кондитерських підприємств до заходів з протидії корупції і підвищення транспарентності на фоні досить активної їх взаємодії з місцевими органами влади та громадою.

Екологічні інтереси ЗМІ, вплив яких на їх реалізацію підприємствами кондитерської промисловості є опосередкованим, на наш погляд, більшою мірою пов'язані із формуванням і просуванням бренду території (наприклад, як екологічно сприятливого середовища, в якому створені комфортні умови для життя людей). У такому контексті отримані оцінки рівня задоволення екологічних інтересів (рис. 2.21 і в таблиці В.10 додатку В) є доволі високими. Майже половина (46,2%) досліджуваних підприємств оцінюють дотримання екологічних стандартів на 5 балів, а 56,3% підприємств вважають, що роблять все можливе для підтримки безпеки та здоров'я місцевого населення.

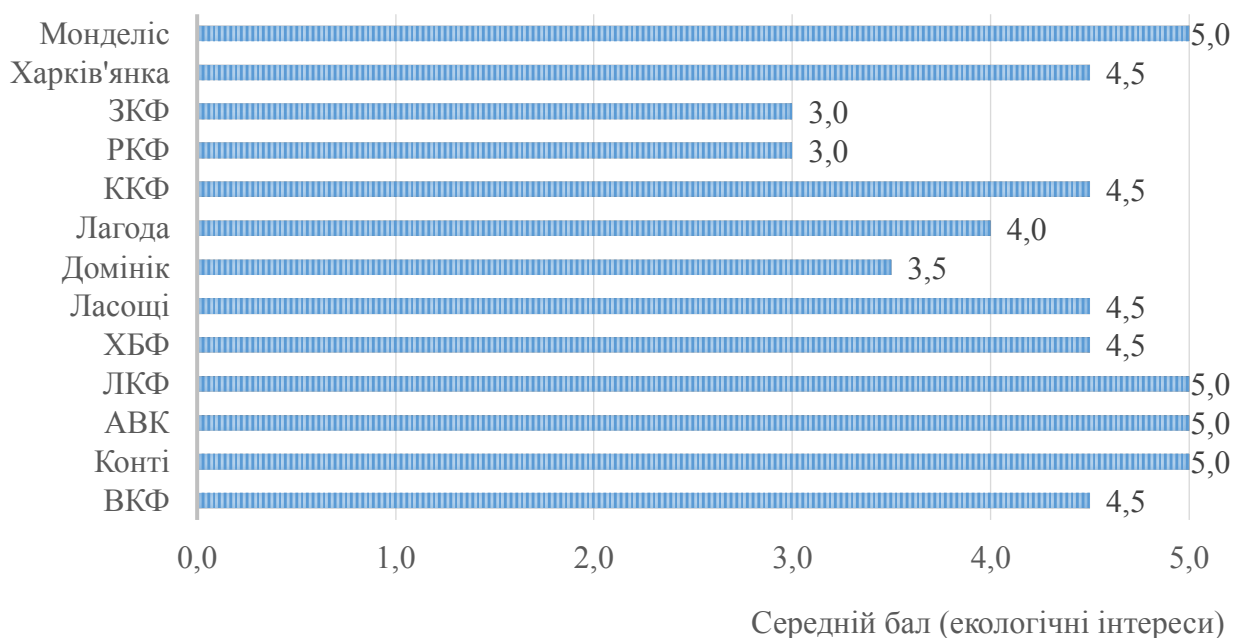


Рис. 2.21. Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «ЗМІ» за підприємствами кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, проведене опитування дозволило визначити, що досліджувані підприємства кондитерської промисловості різною мірою задовольняють соціальні та екологічні інтереси стейкхолдерів. Недостатня увага до реалізації цих інтересів може призвести до виникнення конфліктів і, залежно від міри впливу стейкхолдера, зруйнувати репутацію підприємства. Зважаючи на це, подальшим завданням дисертаційного дослідження буде розробка підходів і рекомендацій щодо планування та організації заходів з посилення взаємодії з ключовими стейкхолдерами залежно від міри їх впливу та рівня задоволення економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Висновки до розділу 2.

З урахуванням наведених вище теоретичних положень, аналітичних аргументів і власних логічних пропозицій нами здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значущості. Зокрема виділено такі групи стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості: персонал, власники, інвестори та кредитори, клієнти, постачальники, держава та регулюючі організації, конкуренти, наукові організації, суспільні професійні організації, суспільні організації та місцеві громади, засоби масової інформації.

Для здійснення оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів економічних, розроблено систему показників кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості та розроблено анкети (листи опитування) для проведення якісної оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

На прикладі сформованої вибіркової сукупності з 13 підприємств кондитерської промисловості України встановлено, що жодне підприємство за досліджуваний період не змогло задовольнити економічні інтереси своїх

стейкхолдерів. Найменше уваги задоволенню економічних інтересів стейкхолдерів за нашими розрахунками приділяло ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика». Слід відзначити ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», яке в різні роки задовольнило економічні інтереси майже всіх стейкхолдерів, окрім засобів масової інформації. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» єдине підприємство, яке протягом досліджуваного періоду задовольняло інтереси трьох груп стейкхолдерів: персоналу, інвесторів та конкурентів. Найменш відносно задоволеною групою стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за результатами розрахунків є власники.

Проведене опитування дозволило визначити, що досліджувані підприємства кондитерської промисловості різною мірою задовольняють соціальні та екологічні інтереси стейкхолдерів. Недостатня увага до реалізації цих інтересів може призвести до виникнення конфліктів і, залежно від міри впливу стейкхолдера, зруйнувати репутацію підприємства.

Основні положення дисертаційної роботи, розглянуті в даному розділі, опубліковані в наукових працях (Госн, 2017.1; Госн, 2018.1; Госн, 2018.2; Краснокутська & Госн, 2019.1; Краснокутська & Госн, 2019.3).

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості

Удосконалення взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства полягає у площині задоволення усіх їхніх інтересів, які для кондитерської промисловості, нами були визначені у трьох групах: економічні, соціальні та екологічні. Запропоновані у другому розділі дисертаційної роботи методичні рекомендації та підходи до оцінки рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості дозволили оцінити цей рівень на прикладі вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості України. Одержані оцінки у розрізі окремих груп інтересів не дають повного уявлення про стан загальної задоволеності стейкхолдерів від взаємодії з підприємством. Отже, для формування загальної оцінки рівня задоволеності стейкхолдерів необхідно розробити методичний інструментарій такої оцінки, яка стане підґрунтям для формування подальших дій щодо зростання задоволеності від взаємодії з підприємством.

Оцінка економічних інтересів базувалася на розрахунку низки показників, що характеризують внески та стимули стейкхолдерів. Переважна більшість запропонованих показників побудована на розрахунку темпів зростання або порівняння досягнутих результатів з середніми. Така природа показників оцінки надає можливість розрахунку інтегрального показника задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства. Розрахунок інтегрального показника пропонується за формулою середньої геометричної:

$$I_e = \sqrt[n]{\prod_1^n I_i} \quad (3.1)$$

де I_e – інтегральний показник задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства;

I_i – i -й показник оцінки задоволення економічних інтересів стейкхолдера.

Якщо розрахований показник буде більше одиниці, це буде свідчити про задоволення економічних інтересів визначеної групи стейкхолдерів. У протилежному випадку, тобто розрахований інтегральний показник буде менше одиниці, це буде свідчити про недостатній рівень задоволення економічних інтересів визначеної групи стейкхолдерів.

Шкала оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів вимірювалася від 1 до 5 балів, де чим більше балів, тим більше ступінь задоволення відповідних інтересів стейкхолдера. Отже, ступінь задоволення соціальних та екологічних інтересів пропонується оцінювати відносно середнього балу оцінки – 3, тобто якщо відповідна оцінка дорівнює або більше 3, то інтереси переважно задоволено, якщо менше 3, то відповідні інтереси стейкхолдера не задоволено.

Критерії оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємством наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємством кондитерської промисловості

Оцінка задоволеності / Тип інтересів	Інтереси стейкхолдера задоволено	Інтереси стейкхолдера незадоволено
Економічні інтереси	$I_e > 1$	$I_e < 1$
Соціальні інтереси	$I_s \geq 3$	$I_s \leq 3$
Екологічні інтереси	$I_k \geq 3$	$I_k \leq 3$

Джерело: авторська розробка

Формально комплексну оцінку задоволеності інтересів стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості пропонується визначати за трьохкомпонентним показником задоволеності інтересів стейкхолдерів

підприємства, який описується наступною формулою 3.2:

$$Si = \{e, s, k\}, \quad (3.2)$$

де Si – трьохкомпонентний показник задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства;

e – оцінка задоволеності економічних інтересів стейкхолдера ($e \in [0; 1]$);

s – оцінка задоволеності соціальних інтересів стейкхолдера ($s \in [0; 1]$);

k – оцінка задоволеності екологічних інтересів стейкхолдера ($k \in [0; 1]$).

Якщо відповідні інтереси стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості задоволено, то присвоюється значення 1, якщо його інтереси не задоволено, то присвоюється значення 0. Таким чином, формуються наступні комбінації трьохкомпонентного показника та відповідних рівнів та типів задоволеності інтересів стейкхолдерів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів залежно від трьохкомпонентного показника задоволеності інтересів стейкхолдерів

Рівень задоволеності	Тип задоволеності	Трьохкомпонентний показник
Задоволеність	Абсолютна задоволеність інтересів	{1; 1; 1}
Відносна задоволеність інтересів	Економіко-соціальна задоволеність	{1; 1; 0}
	Економіко-екологічна задоволеність	{1; 0; 1}
Низька задоволеність	Соціально-екологічна задоволеність	{0; 1; 1}
	Економічна задоволеність	{1; 0; 0}
Незадоволеність	Економіко-екологічна незадоволеність	{0; 1; 0}
	Економіко-соціальна незадоволеність	{0; 0; 1}
	Абсолютна незадоволеність	{0; 0; 0}

Джерело: авторська розробка

Під час оцінки застосовується припущення про те, що економічні

інтереси є первинними над соціальними та екологічними, оскільки економічні стимули є визначальними у відносинах з більшістю стейкхолдерів та характеризують доцільність встановлення таких відносин з підприємством. Відповідно соціальні та екологічні інтереси у подальших наших дослідженнях визначаються як вторинні.

Залежно від формування різних комбінацій трьохкомпонентного показника нами пропонується вирізняти чотири рівні задоволеності стейкхолдерів:

1) Задоволеність інтересів. Даний рівень характеризує ситуацію, коли усі економічні, соціальні та екологічні інтереси стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості задоволено. Цей рівень характеризується типом задоволеності «абсолютна задоволеність інтересів» та відображає ідеальну ситуацію гармонізації інтересів стейкхолдера та підприємства.

2) Відносна задоволеність інтересів. Даний рівень характеризує ситуації, коли економічні інтереси стейкхолдера задоволено, проте соціальні або екологічні інтереси не задоволені. Цей рівень характеризується двома можливими типами задоволеності: економіко-соціальною та економіко-екологічною задоволеністю, залежно від того, які інтереси окрім економічних задоволено.

3) Низька задоволеність інтересів. Даний рівень характеризує ситуації, коли лише економічні інтереси стейкхолдера задоволено, проте соціальні та екологічні інтереси не задоволені, та коли соціальні та екологічні інтереси задоволені, проте економічні інтереси не задоволені. Цей рівень характеризується двома можливими типами задоволеності: економічною та соціально-екологічною задоволеністю, залежно від того, які інтереси задоволено.

4) Незадоволеність інтересів. Даний рівень характеризує ситуації, коли жодні інтереси стейкхолдера не задоволено, або лише окремо соціальні або екологічні інтереси задоволені, проте економічні інтереси у жодному випадку не задоволені. Цей рівень характеризується трьома можливими

типами задоволеності: економіко-екологічна незадоволеність, економіко-соціальна незадоволеність та абсолютна незадоволеність, залежно від того, які інтереси не задоволено. Абсолютна незадоволеність інтересів стейкхолдера підприємством характеризує найгіршу ситуацію, коли жодних інтересів стейкхолдера не вдалося підприємству задовольнити.

Для вдосконалення управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, науковцями було запропоновано різні підходи до категоризації стейкхолдерів та розробці стратегій взаємодії підприємства з ними. Так, Саваж Дж. та ін. (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991), Карлсен Дж. (Karlsen, 2002) виокремлюють чотири категорії стейкхолдерів: 1) із високим потенціалом загроз і можливостей кооперації з підприємством, 2) не підтримуючі дії підприємства, 3) підтримуючі кооперацію, 4) другорядні. Для цих категорій стейкхолдерів пропонуються чотири різні стратегії: 1) співпраці, що передбачає налагодження співробітництва зі стейкхолдером, який має високий потенціал загроз і можливостей); 2) захисту, яка спрямована на уникнення загроз непідтримуючих стейкхолдерів; 3) залучення, зміст якої полягає у максимальній взаємодії із підтримуючими стейкхолдерами для реалізації можливостей кооперації; 4) моніторингу, що передбачає спостереження за другорядними стейкхолдерами, які мають низький потенціал загроз та можливостей співпраці).

Слід зазначити, що Фріман Е. та ін. (Freeman, Harrison & Wicks, 2007) за схожим підходом запропонували категоризувати стейкхолдерів відповідно до їхньої спроможності до змін. Зокрема виділяються стейкхолдери «ті, що качаються» (мають можливість впливати на результат конкретної ситуації), «захисні» (можуть перешкоджати підприємству досягти своїх цілей), «наступальні» (можуть сприяти досягненню цілей, але представляють невелику загрозу) и «утримуючі» (надають мало допомоги або завдають небагато шкоди).

Бан М. та ін. (Bunn, Savage & Holloway, 2002) пропонують шість стратегій управління зацікавленими сторонами: лідерства (не існує явних

лідерів серед стейкхолдерів і підприємство може обрати керівну роль щодо взаємовідносин з ними), співпраці (підприємство вступає до стратегічних альянсів або партнерських відносин із зацікавленими сторонами), залучення (на підприємстві існує необхідність контролювати відносини з стейкхолдерами), захисту (має прояв руйнівна поведінка стейкхолдерів щодо підприємства), освіти (передбачає зміцнення комунікаційних зв'язків підприємства з важливими учасниками взаємовідносин) та моніторингу (підприємство збирає інформацію та спостерігає за ключовими стейкхолдерами).

Лоуш К. та Баетен К. (Louche & Baeten, 2006), Акерман Ф. та Еден К. (Ackermann & Eden, 2011), Джонсон Г. та ін. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regné, 2014) пропонують матрицю влади та інтересів, яка класифікує зацікавлених сторін щодо владних повноважень та ступеня зацікавленості в підтримці або протистояння конкретній стратегії. Зокрема, автори пропонують виділяти ключових гравців (з якими рекомендується налагоджувати тісний контакт); впливових стейкхолдерів (для яких доцільним вважається задоволення запитів), спотерігаючих стейкхолдерів (співпраця з якими підтримується інформуванням), незначних гравців (рівень взаємодії з якими обмежується моніторингом за їхніми діями).

Форд Р. та ін. (Ford, Peerer & Gresock, 2009) пропонують розширену матрицю для категоризації зацікавлених сторін та визначення найкращої стратегії управління ними. Авторами виокремлюються шість категорій стейкхолдерів, для яких запропоновано відповідні стратегії управління: критичні друзі (стратегія підтримки дружніх відносин), слабкі друзі (стратегія нагадування про себе), тихі конкуренти (стратегія встановлення дружніх відносин для уникнення майбутніх проблем), байдужі (стратегія встановлення дружніх відносин за наявності часу), агресивні конкуренти (стратегія перетворення «ворогів» на друзів) і заздрісні (стратегія перетворення друзів)

Маон Ф. та ін. (Maon, Lindgreen & Swaen 2009), Раненген Х. (Ranängen,

2015) запропонували до первинних стейкхолдерів (споживачі, постачальники, працівники, інвестори) та вторинних (наукові, неурядові організації, регуляторні органи, ЗМІ, конкуренти) використовувати відповідні засоби взаємодії на корпоративному, організаційному, управлінському рівнях.

Слід відзначити, що представлені напрацювання базуються на задоволенні, насамперед, інтересів підприємства. Проте інший підхід, коли задоволення інтересів стейкхолдерів є першочерговим, майже не розглядається в літературі, що актуалізує пошуки в даному напрямі.

Відзначимо, що визначені вище рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів можна подати у матриці задоволеності інтересів стейкхолдера підприємством кондитерської промисловості (рис. 3.3). Дана матриця є вихідною для формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів, що безумовно є важливим напрямом управління взаємовідносинами підприємства зі стейкхолдерами.

Первинні інтереси (економічні)	Задоволені	{1; 0; 1} {1; 1; 0} Відносна задоволеність інтересів	{1; 1; 1} Задоволеність
	Незадоволені	{0; 0; 0} {0; 1; 0} {0; 0; 1} Незадоволеність	{0; 1; 1} {1; 0; 0} Низька задоволеність
		Незадоволені	Задоволені
		Вторинні інтереси (соціальні та екологічні)	

Рис. 3.3. Матриця задоволеності інтересів стейкхолдера підприємством кондитерської промисловості

Джерело: авторська розробка

Далі нами запропоновано, виходячи з рівнів та типів задоволеності визначити типи та підтипи стейкхолдерів з позиції задоволеності їхніх інтересів:

- 1) Задоволений стейкхолдер, інтереси якого задовольняються повною мірою;
- 2) Відносно задоволений стейкхолдер, інтереси якого задоволені більшою мірою. Виділяються два підтипи: економіко-соціально задоволений стейкхолдер та економіко-екологічно задоволений стейкхолдер;
- 3) Умовно задоволений стейкхолдер, інтереси якого задоволені частково. Виділяються два підтипи: економічно задоволений стейкхолдер та соціально-екологічно задоволений стейкхолдер;
- 4) Незадоволений стейкхолдер, інтереси якого більшою мірою не задоволені або взагалі не задоволені. Виділяються такі підтипи: економіко-екологічно незадоволений стейкхолдер, економіко-соціально незадоволений стейкхолдер та абсолютно незадоволений стейкхолдер.

Визначені типи та підтипи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів у відносинах з підприємством (Hrosul, Zubkov, & Ivanova, 2019). Використовуючи матричний підхід, нами зроблено позиціювання типів стейкхолдерів за рівнем задоволеності із визначенням можливих їх стратегій щодо зростання рівня задоволеності у відносинах з підприємством (рис. 3.4).

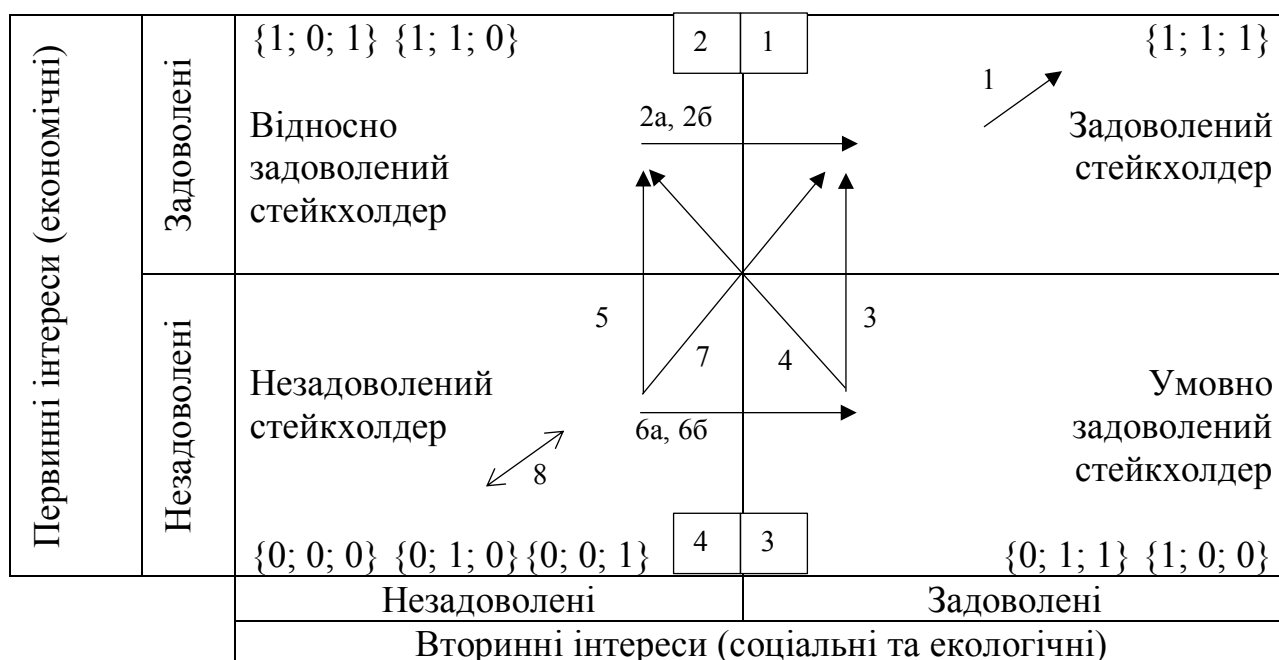


Рис. 3.4. Матриця стратегій зростання задоволеності стейкхолдерів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3.3 – Стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера за типами задоволеності стейкхолдерів

Тип стейкхолдера	Підтип стейкхолдера	Стратегія підприємства щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера
1	2	3
Задоволений стейкхолдер	Абсолютна задоволений стейкхолдер	1. Стратегія підтримки досягнутого рівня задоволення усіх інтересів стейкхолдера
Відносно задоволений стейкхолдер	Економіко-соціально задоволений стейкхолдер	2а. Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера
	Економіко-екологічно задоволений стейкхолдер	2б. Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера
Умовно задоволений стейкхолдер	Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер	3. Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера
	Економічно задоволений стейкхолдер	4. Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдера
Незадоволений стейкхолдер	Економіко-екологічно незадоволений стейкхолдер	5. Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера 6а. Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера
	Економіко-соціально незадоволений стейкхолдер	5. Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера 6б. Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера
	Абсолютно незадоволений стейкхолдер	5. Стратегія підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера 6а. Стратегія підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера 6б. Стратегія підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера 7. Стратегія концентрації зусиль на задоволенні ключових інтересів стейкхолдера 8. Стратегія заміни (пошук іншого стейкхолдера з більш заниженими інтересами)

Джерело: авторська розробка

Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з абсолютно задоволеним стейкхолдером полягає у підтримці досягнутого рівня задоволення усіх його інтересів, завдяки чому формується довгостроковий ефект підтримки взаємовигідних взаємовідносин зі стейкхолдером.

Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з відносно задоволеним стейкхолдером полягає у переміщенні його з другого до першого квадранта матриці стратегій зростання задоволеності стейкхолдерів, тобто зробити з відносно задоволеного стейкхолдера задоволеного стейкхолдера. Стратегія для економіко-екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів. Стратегія для економіко-екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера, при підтримці досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів.

Дві можливих стратегій можна виділити для умовно задоволеного стейкхолдера пов'язаних з переміщенням з третього квадранта матриці до другого (відносно задоволеного стейкхолдера) або першого (абсолютно задоволеного стейкхолдера). Стратегія соціально-екологічно задоволеного стейкхолдера пов'язана з підвищенням рівня задоволеності економічних інтересів стейкхолдера та підтримкою на досягнутому рівні соціальних та економічних інтересів. У випадку, коли реалізація цієї стратегії принесе успіх, умовно задоволений стейкхолдер стане абсолютно задоволеним. Стратегія економічно задоволеного стейкхолдера пов'язана з підвищенням рівня задоволення соціальних та екологічних інтересів стейкхолдера. Залежно від досягнутих результатів, а саме задоволення соціальних або екологічних інтересів, умовно задоволений стейкхолдер стане відносно задоволеним, а у випадку одночасного задоволення соціальних і екологічних інтересів, стане абсолютно задоволеним стейкхолдером.

Стратегії роботи з незадоволеними стейкхолдерами є найбільш багатоваріантними, оскільки для поліпшення взаємовідносин можуть

передбачати переміщення до третього (умовно задоволеного стейкхолдера), другого (відносно задоволеного стейкхолдера) або першого (задоволеного стейкхолдера) квадрантів матриці. Стратегії економіко-екологічно незадоволеного стейкхолдера передбачають підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або рівня задоволення екологічних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності соціальних інтересів. Стратегії економіко-соціально незадоволеного стейкхолдера полягають у проведенні роботи з підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або підвищення рівня задоволення соціальних інтересів стейкхолдера при підтримці досягнутого рівня задоволеності екологічних інтересів. Стратегії абсолютно незадоволеного стейкхолдера є різновекторними. Якщо намагатися поліпшити взаємовідносини з таким підтипом стейкхолдера підприємству необхідно докласти зусиль щодо підвищення рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдера або екологічних інтересів стейкхолдера або соціальних інтересів стейкхолдера. Можливий варіант стратегії з концентрацією зусиль на усіх напрямках одночасно економічному, соціальному та екологічному. Якщо досягти успіху не вдається, то може розглядатися варіант стратегії заміни стейкхолдера з більш заниженими інтересами, які підприємству буде простіше задовольнити, завдяки чому покращаться взаємовідносини з таким стейкхолдером.

Проведемо оцінку задоволеності інтересів стейкхолдерів на основі трьохкомпонентного показника. При цьому слід врахувати наступне:

- оскільки оцінка соціальних та екологічних інтересів проводилася у 2017 році, то для формування трьохкомпонентного показника оцінка економічних інтересів буде здійснена також лише за 2017 рік;
- екологічні аспекти на відміну від соціальних інтересів охопили не усі групи стейкхолдерів, зокрема персонал та власників;
- під час оцінки економічних інтересів не усі підприємства публікували повні дані за 2017 рік;

– між економічними, з одного боку, та соціальними та екологічними інтересами з іншого, різняться групи стейкхолдерів, які було оцінено.

Оцінку задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості у 2017 році подано у табл. 3.4. Як свідчать дані, найгірше задовольнялися економічні інтереси інвесторів та власників, що пов'язано, перш за все, нестабільною практикою сплати дивідендів на підприємствах, у той же час найбільше задовольнялися інтереси конкурентів.

Таблиця 3.4 – Оцінка задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості у 2017 році

Стейкхолдери	Персонал	Власники	Інвестори	Клієнти	Постачальники	Держава	Конкуренти	ЗМІ
Підприємство								
ПАТ «Монделіс Україна»	1	1	0	0	1	1	1	1
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1	0	0	1	1	1	1	1
ПрАТ «ЗКФ»	0	0	0	1	1	1	1	н.д.
ПАТ «РКФ»	н.д.	0	0	н.д.	н.д.	1	1	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1	0	0	0	0	0	1	н.д.
ПрАТ «КФ Лагода»	0	0	0	0	0	1	0	н.д.
ПрАТ «Домінік»	0	0	0	1	1	0	1	0
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	н.д.	0	0	н.д.	н.д.	1	0	0
ПрАТ «ХБФ»	1	0	0	1	1	1	1	0
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0	0	0	н.д.	н.д.	0	1	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	0	0	0	н.д.	н.д.	1	1	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	0	0	0	н.д.	н.д.	0	1	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	1	0	0	1	1	1	1	1

Джерело: власні розрахунки автора

Оцінку задоволеності соціальних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка задоволеності соціальних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Стейкхолдери	Персонал	Власники	Клієнти	Постачальники	Держава	Громадські професійні організації	Громадські місцеві організації	Наукові організації	ЗМІ
Підприємство									
ПАТ «Монделіс Україна»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПрАТ «ЗКФ»	1	0	0	1	0	1	1	0	1
ПАТ «РКФ»	0	0	0	1	0	1	1	0	1
ПрАТ «ККФ «Рошен»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПрАТ «КФ Лагода»	1	1	1	1	1	1	1	0	1
ПрАТ «Домінік»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	1	1	1	1	1	1	1	0	1
ПрАТ «ХБФ»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПрАТ «КФ «АВК»	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ПрАТ «ВО «Конті»	0	1	1	1	1	1	1	0	1
ПрАТ «ВКФ»	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчать дані табл. 3.5, соціальні інтереси стейкхолдерів переважно задоволені підприємствами кондитерської промисловості, особливо це стосується громадських організацій та ЗМІ. Найгірше з соціальних інтересів враховано інтереси наукових організацій. Слід відзначити два підприємства ПрАТ «ЗКФ» та ПАТ «РКФ», які задовольнили соціальні інтереси у найменшій кількості з аналізованих стейкхолдерів.

Оцінку задоволеності екологічних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості подано у табл. 3.6.

Серед аналізованих груп стейкхолдерів найменше задоволено екологічних інтересів клієнтів, що пов'язано з тим, що не всі підприємства організували виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами, що вплинуло на оцінку задоволеності екологічних інтересів.

Таблиця 3.6 – Оцінка задоволеності екологічних інтересів стейкхолдерів
вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Стейкхолдери	Персонал	Власники	Клієнти	Постачальники	Держава	Громадські професійні організації	Громадські місцеві організації	Наукові організації	ЗМІ
Підприємство									
ПАТ «Монделіс Україна»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «ЗКФ»	н.д.	н.д.	0	0	0	н.д.	0	0	1
ПАТ «РКФ»	н.д.	н.д.	0	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «ККФ «Рошен»	н.д.	н.д.	0	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «КФ Лагода»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «Домінік»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	н.д.	н.д.	0	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «ХБФ»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «КФ «АВК»	н.д.	н.д.	1	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «ВО «Конті»	н.д.	н.д.	0	1	1	н.д.	1	1	1
ПрАТ «ВКФ»	н.д.	н.д.	0	1	1	н.д.	1	1	1

Джерело: власні розрахунки автора

Сформовані трьохкомпонентні показники оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємствами кондитерської промисловості подано у табл. 3.7.

За результатами формування трьохкомпонентного показника здійснено позиціонування підприємств у матрицях задоволеності інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств (рис. 3.5-3.10).

Оцінюючи задоволеність інтересів персоналу (рис. 3.5), слід відзначити, що за результатами позиціонування більшість персоналу підприємств оцінюється як економіко-екологічно не задоволені стейкхолдери, а на двох підприємствах ПАТ «РКФ» та ПрАТ «ВО «Конті» як абсолютно не задоволені стейкхолдери.

Таблиця 3.7 – Трьохкомпонентні показники оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості

Стейкхолдери			
Підприємство	Персонал	Власники	Клієнти
ПАТ «Монделіс Україна»	{1; 1; н.д.}	{1; 1; н.д.}	{0; 1; 1}
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	{1; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{1; 1; 1}
ПрАТ «ЗКФ»	{0; 1; н.д.}	{0; 0; н.д.}	{1; 1; 0}
ПАТ «РКФ»	{н.д.; 0; н.д.}	{0; 0; н.д.}	{н.д.; 0; 0}
ПрАТ «ККФ «Рошен»	{1; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{0; 1; 1}
ПрАТ «КФ Лагода»	{0; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{0; 1; 1}
ПрАТ «Домінік»	{0; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{1; 1; 1}
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	{н.д.; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{н.д.; 1; 0}
ПрАТ «ХБФ»	{1; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{1; 1; 1}
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	{0; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «КФ «АВК»	{0; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «ВО «Конті»	{0; 0; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{н.д.; 1; 0}
ПрАТ «ВКФ»	{1; 1; н.д.}	{0; 1; н.д.}	{1; 1; 0}

Продовження табл. 3.7

Стейкхолдери			
Підприємство	Постачальники	Держава	ЗМІ
ПАТ «Монделіс Україна»	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}
ПрАТ «ЗКФ»	{1; 1; 0}	{1; 0; 0}	{н.д.; 1; 1}
ПАТ «РКФ»	{н.д.; 1; 1}	{1; 0; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «ККФ «Рошен»	{0; 1; 1}	{0; 1; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «КФ Лагода»	{0; 1; 1}	{1; 1; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «Домінік»	{1; 1; 1}	{0; 1; 1}	{0; 1; 1}
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	{н.д.; 1; 1}	{1; 1; 1}	{0; 1; 1}
ПрАТ «ХБФ»	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{0; 1; 1}
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	{н.д.; 1; 1}	{0; 1; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «КФ «АВК»	{н.д.; 1; 1}	{1; 1; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «ВО «Конті»	{н.д.; 1; 1}	{0; 1; 1}	{н.д.; 1; 1}
ПрАТ «ВКФ»	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}	{1; 1; 1}

Джерело: власні розрахунки автора

<p><i>Економіко-соціально задоволений стейкхолдер</i></p> <p>ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ»</p>	<p><i>Абсолютно задоволений стейкхолдер</i></p>
<p><i>Економіко-екологічно незадоволений стейкхолдер</i></p> <p>ПрАТ «ЗКФ», ПрАТ «КФ Лагода», ПрАТ «Домінік», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК»</p> <p><i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i></p> <p>ПАТ «РКФ», ПрАТ «ВО «Конті»</p>	<p><i>Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер</i></p>

Рис. 3.5. Матриця задоволеності інтересів персоналу вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Основна стратегія підвищення рівня задоволення інтересів незадоволених стейкхолдерів має полягати в економічній площині, насамперед у підвищенні рівня оплати праці. На п'яти підприємствах ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ» персонал оцінюється як економіко-соціально задоволений стейкхолдер. Оскільки екологічна складова не оцінювалася для даної групи стейкхолдерів, то основна стратегія даних підприємств щодо персоналу має полягати у підтриманні рівня задоволення економічних та соціальних інтересів, що має вплинути на підвищення рівня продуктивності праці

Схожа ситуація спостерігається й щодо задоволення інтересів власників вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості (рис. 3.6).

Проте лише на ПАТ «Монделіс Україна» власники є економіко-соціально задоволеними стейкхолдерами, власники інших підприємств

вибіркової сукупності є не задоволеними стейкхолдерами. Для налагодження продуктивних взаємовідносин слід також акцентувати увагу на задоволенні економічних інтересів, а саме дивідендній політиці, здійснюючи виплату власникам дивідендів на регулярній основі.

<p><i>Економіко-соціально задоволений стейкхолдер</i> ПАТ «Монделіс Україна»</p>	<p><i>Абсолютно задоволений стейкхолдер</i></p>
<p><i>Економіко-екологічно не задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ», ПрАТ «КФ Лагода», ПрАТ «Домінік», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВО «Конті» <i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «ЗКФ», ПАТ «РКФ»</p>	<p><i>Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер</i></p>

Рис. 3.6. Матриця задоволеності інтересів власників вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Найбільш різноманітно задовольнялись інтереси клієнтів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості (рис. 3.7).

<p><i>Економіко-соціально задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «ЗКФ», ПрАТ «ВКФ»</p>	<p><i>Абсолютно задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ»</p>
<p><i>Економіко-екологічно не задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «ВО «Конті», ПАТ «ВТКФ «Ласощі» <i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i> ПАТ «РКФ»</p>	<p><i>Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер</i> ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК»</p>

Рис. 3.7. Матриця задоволеності інтересів клієнтів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Абсолютно задоволені клієнти трьох підприємств ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ», що вимагає від цих підприємств підтримання досягнутого рівня задоволення усіх інтересів клієнтів. Клієнти підприємств ПрАТ «ЗКФ» та ПрАТ «ВКФ» є економіко-соціально задоволеними стейкхолдерами. Стратегія цих підприємств щодо підвищення рівня задоволеності клієнтів полягає у посиленні задоволення екологічної складової. Клієнти ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «ЛКФ «Світоч» та ПрАТ «КФ «АВК» є соціально-екологічно задоволеними стейкхолдерами. Основна стратегія підприємств щодо цієї групи стейкхолдерів є посилення задоволення економічної складової, насамперед, у цінній політиці на продукцію, що виготовляється. Клієнти трьох підприємств ПрАТ «ВО «Конті», ПАТ «ВТКФ «Ласощі» та ПАТ «РКФ» є не задоволеними стейкхолдерами, що вимагає від підприємств посилення задоволення економічних та екологічних інтересів.

Абсолютно задоволеними стейкхолдерами є постачальники п'яти підприємств ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ» (рис. 3.8).

<i>Економіко-соціально задоволений стейкхолдер ПрАТ «ЗКФ»</i>	<i>Абсолютно задоволений стейкхолдер ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ»</i>
<i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i>	<i>Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «РКФ», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВО «Конті»</i>

Рис. 3.8. Матриця задоволеності інтересів постачальників вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Постачальники інших підприємств вибіркової сукупності, окрім ПрАТ «ЗКФ», є соціально-екологічно задоволеними стейкхолдерами, що вимагає

посилення задоволення економічних інтересів постачальників. Відсутність не задоволених постачальників пояснюється тим, що незадоволений постачальник припиняє відносини з підприємством, а отже підприємства намагаються підтримувати задоволеними хоча б окремі його інтереси.

У відносинах з державою (рис. 3.9), для більшості підприємств вибіркової сукупності (ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВКФ») вона виступає як абсолютно задоволений стейкхолдер. Слід також відзначити, що відносно жодного досліджуваного підприємства держава не виступає як не задоволений стейкхолдер. Для ПАТ «РКФ» рекомендується посилити задоволення соціальних інтересів, а для ПрАТ «ЗКФ» соціальних та екологічних інтересів. Інші підприємства мають посилити економічну складову, насамперед зростання податкових відрахувань та збільшення робочих місць.

<i>Економіко-екологічно задоволений стейкхолдер ПАТ «РКФ»</i>	<i>Абсолютно задоволений стейкхолдер ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВКФ»</i>
<i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i>	<i>Економічно задоволений стейкхолдер ПрАТ «ЗКФ» Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «Домінік», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «ВО «Конті»</i>

Рис. 3.9. Матриця задоволеності інтересів держави вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

ЗМІ у відносинах з підприємствами вибіркової сукупності виступають переважно як соціально-екологічно задоволені стейкхолдери (рис. 3.10), що вимагає від більшості підприємств посилення економічної складової у задоволенні їх інтересів, оскільки соціально-екологічні інтереси ЗМІ задовольняються усіма підприємствами вибіркової сукупності.

<i>Економіко-екологічно задоволений стейкхолдер</i>	<i>Абсолютно задоволений стейкхолдер</i> ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ВКФ»
<i>Абсолютно не задоволений стейкхолдер</i>	<i>Соціально-екологічно задоволений стейкхолдер</i> ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ЗКФ», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «КФ Лагода», ПАТ «РКФ», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВО «Конті»

Рис. 3.10. Матриця задоволеності інтересів ЗМІ вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, найбільш не задоволеною групою стейкхолдерів вибіркової сукупності підприємств є власники, інтереси яких задовольняються меншою мірою, а найбільш задоволеною держава.

3.2. Обґрунтування стратегій зростання рівня задоволеності інтересів підприємства кондитерської промисловості

Підприємства кондитерської промисловості мають значний перелік стейкхолдерів, інтереси яких, як показали дослідження проведені у підрозділі 3.1 задовольняються на підприємствах галузі різною мірою. Запропонований інструментарій формування стратегій зростання рівня задоволеності стейкхолдерів сприятиме виправленню незадовільних ситуацій. Проте склад та рівень впливу стейкхолдерів на підприємство не однорідний. Одні стейкхолдери більш взаємопов'язані з підприємством та можуть відносно легко порвати взаємовідносини з підприємством, а інші навпаки. Процес завершення взаємовідносин є складним, при цьому вони мають можливість впливати на стратегічні рішення щодо діяльності підприємства. До таких стейкхолдерів належать власники. Ця група стейкхолдерів стоїть за започаткуванням діяльності підприємства, а також може брати участь у

керівних органах підприємства, тобто впливати на його стратегічні рішення, у тому числі щодо впливу на інших стейкхолдерів.

У зв'язку з викладеним, можна зробити висновок, що від рівня задоволеності інтересів власників залежить напрямок розвитку підприємства, а також взагалі його існування. Отже, питання задоволення інтересів власників є багато в чому визначальним для його подальшого стратегічного розвитку. Тому важливо розробити методичний інструментарій щодо обґрунтування стратегій забезпечення інтересів власників підприємства.

Оскільки, взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами є взаємопов'язаними, то питання задоволення власників доцільно розглядати відносно інших груп стейкхолдерів. Для цього доцільно використати матрицю задоволеності інтересів власників та інших стейкхолдерів. Враховуючи те, що різні групи стейкхолдерів чинять різний вплив на підприємство доцільно їх розподілити за рівнем впливу на підприємство. Для поділу стейкхолдерів на групи скористаємося матрицею «Типологія ресурсних взаємовідносин» запропонованою Фруманом Дж. (Frooman, 1999) (рис. 3.11).

Чи залежить підприємство від стейкхолдера?	Так	Владний стейкхолдер	Взаємозалежний стейкхолдер
	Ні	Малозалежний стейкхолдер	Владне підприємство
		Ні	Так
Чи залежить стейкхолдер від підприємства?			

Рис. 3.11. Типологія залежності стейкхолдерів

Джерело: складено автором за (Frooman, 1999)

Згідно рис. 3.11 виділяються 4 типи стейкхолдерів, що

характеризуються різною залежністю відносно підприємства:

Малозалежний стейкхолдер характеризується тим, що ані діяльність підприємства ані діяльність стейкхолдера не залежать один від одного.

Взаємозалежний стейкхолдер характеризується тим, що як діяльність підприємства, так і діяльність стейкхолдера залежать один від одного.

Владний стейкхолдер характеризується тим, що діяльність підприємства суттєво залежить від діяльності стейкхолдера.

Владне підприємство характеризується тим, що діяльність стейкхолдера суттєво залежить від діяльності підприємства.

Позиціювання на матриці задоволеності інтересів власника та стейкхолдера дозволяє одержати чотири можливі ситуації (рис. 3.12).

Власник	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	Ситуація 2 Задоволений власник / незадоволений стейкхолдер	Ситуація 4 Задоволений власник / задоволений стейкхолдер
		незадоволено	Ситуація 1 Незадоволений власник / незадоволений стейкхолдер	Ситуація 3 Незадоволений власник / задоволений стейкхолдер
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
			незадоволено	задоволено
Стейкхолдер				

Рис. 3.12. Матриця ситуацій задоволеності «Власників» та інших стейкхолдерів

Джерело: авторська розробка

Для кожної наведеної на рис. 3.12 ситуації можливо запропонувати можливі стратегії зростання задоволеності інтересів для підтримки вигідних для підприємства взаємовідносин з ними.

Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у

площині «Власник – Малозалежний стейкхолдер» припускає, що підприємство має низьку залежність зі стейкхолдером, а тому інтереси власника в такій ситуації у пріоритеті. Тому за можливістю підприємства буде намагатися задовольнити інтереси власників, а за залишковим принципом задовольняє інтереси стейкхолдера (рис. 3.13).

Власник	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	2	4
		незадоволено	1	3
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
незадоволено			задоволено	
Малозалежний стейкхолдер				

Рис. 3.13. Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у площині «Власник – Малозалежний стейкхолдер»

Джерело: авторська розробка

У ситуації 1 зусилля підприємства спрямовуються на задоволення інтересів власника. За наявності додаткових ресурсів підприємство може спрямовувати їх на зростання задоволеності стейкхолдера.

У ситуації 2 зусилля підприємства фокусуються на підтримці задоволеності інтересів власника. За наявності додаткових ресурсів підприємство може спрямовувати їх на зростання задоволеності стейкхолдера.

У ситуації 3 зусилля підприємства спрямовуються на зростання задоволеності інтересів власника. За нестачі ресурсів підприємство може піти на зниження задоволеності інтересів стейкхолдера та спрямовувати їх на зростання задоволеності власника.

У ситуації 4 зусилля підприємства фокусуються на підтримці

досягнутого рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера. Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у площині «Власник – Взаємозалежний стейкхолдер» припускає, що підприємство має взаємозалежність зі стейкхолдером, а тому має підтримуватися баланс інтересів власника та стейкхолдера. Тому за можливістю підприємства буде намагатися одночасно задовольнити інтереси власників та стейкхолдера (рис. 3.14).

Власник	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	2	4
		незадоволено	1	3
		незадоволено	задоволено	
		Чи задоволено інтереси стейкхолдера?		
		Взаємозалежний стейкхолдер		

Рис. 3.14. Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у площині «Власник – Взаємозалежний стейкхолдер»

Джерело: авторська розробка

У ситуації 1 зусилля підприємства спрямовуються на зростання рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

У ситуації 2 зусилля підприємства спрямовуються на підтримку задоволеності інтересів власника та зростання рівня задоволеності стейкхолдера.

У ситуації 3 зусилля підприємства спрямовуються на зростанні задоволеності інтересів власника та підтримці рівня задоволеності інтересів стейкхолдера.

У ситуації 4 зусилля підприємства фокусуються на підтримці

досягнутого рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдера у площині «Власник – Владний стейкхолдер» припускає, що підприємство має високу залежність від стейкхолдера, а тому інтереси стейкхолдера в такій ситуації у пріоритеті. Тому за можливістю підприємства буде намагатися задовольнити інтереси стейкхолдера, а за можливості задовольнити інтереси власника (рис. 3.15).

Власник	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	2	4
		незадоволено	1	
		незадоволено	задоволено	
		Чи задоволено інтереси стейкхолдера?		
		Владний стейкхолдер		

Рис. 3.15. Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у площині «Власник – Владний стейкхолдер»

Джерело: авторська розробка

У ситуації 1 зусилля підприємства спрямовуються на задоволення інтересів стейкхолдера. За наявності додаткових ресурсів підприємство може спрямовувати одночасно їх на зростання задоволеності й власника.

У ситуації 2 зусилля підприємства спрямовуються на зростанні задоволеності інтересів стейкхолдера. За наявності додаткових ресурсів підприємство може спрямовувати їх на підтримку досягнутого рівня задоволеності власника.

У ситуації 3 зусилля підприємства фокусуються на підтримці досягнутого рівня задоволення інтересів стейкхолдера спрямовуються на зростанні задоволеності інтересів власника. За наявності додаткових ресурсів

підприємство може спрямовувати їх також на зростання задоволеності власника.

У ситуації 4 зусилля підприємства фокусуються на підтримці досягнутого рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдера у площині «Власник – Владне підприємство» припускає, що підприємство має низьку залежність зі стейкхолдером, а тому інтереси власника в такій ситуації у пріоритеті. Тому за можливістю підприємства буде намагатися задовольнити інтереси власників, а за залишковим принципом задовольняє інтереси стейкхолдера (рис. 3.16).

Власник	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	2	4
		незадоволено	1	3
		незадоволено	задоволено	
		Чи задоволено інтереси стейкхолдера?		
		Владне підприємство		

Рис. 3.16. Стратегія поведінки підприємства щодо інтересів стейкхолдерів у площині «Власник – Владне підприємство»

Джерело: авторська розробка

У ситуації 1 зусилля підприємства спрямовуються на задоволення інтересів власника.

У ситуації 2 зусилля підприємства фокусуються на підтримці задоволеності інтересів власника. За наявності додаткових ресурсів підприємство може спрямовувати їх на зростання задоволеності стейкхолдера.

У ситуації 3 зусилля підприємства спрямовуються на зростання

задоволеності інтересів власника. За нестачі ресурсів підприємство може піти на зниження задоволеності інтересів стейкхолдера та спрямовувати їх на зростання задоволеності власника.

У ситуації 4 зусилля підприємства фокусуються на підтримці досягнутого рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

Отже, можна запропонувати структурно-логічну послідовність інтересів власників та інших груп стейкхолдерів (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Структурно-логічна послідовність обґрунтування стратегій задоволення інтересів власників та інших груп стейкхолдерів

Джерело: авторська розробка

Слід зауважити, що для оцінки рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів варто використовувати трьохкомпонентний показник оцінки рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємствами кондитерської промисловості. Позичування груп стейкхолдерів вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості у матриці типізації стейкхолдерів за залежністю здійснено на рис. 3.18. До позиціонування внесені лише ті стейкхолдери, які бралися з розрахунків оцінки рівня задоволеності інтересів у підрозділі 3.1.

<i>Чи залежить підприємство від стейкхолдера?</i>	Так	Владний стейкхолдер клієнти	Взаємозалежний стейкхолдер персонал державна постачальники
	Ні	Малозалежний стейкхолдер ЗМІ	Владне підприємство
		Ні	Так
<i>Чи залежить стейкхолдер від підприємства?</i>			

Рис. 3.18. Типізація стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за залежністю

Джерело: авторська розробка

Персонал за типізацією за залежністю стейкхолдерів є взаємозалежним стейкхолдером, оскільки без даної групи стейкхолдерів підприємство не може функціонувати, а свою чергу без підприємства персонал існувати як стейкхолдер також не може. Зв'язок ланки Власники – Персонал полягає у тому, що власники мають можливість впливати на стратегічні рішення діяльності підприємства, у тому числі пов'язані з розвитком персоналу. Здійснення інвестицій в персонал забезпечує задоволення різних економічних та соціальних інтересів персоналу. Працівник задовольняє

інтереси забезпеченням робочого місця від особистого та професійного розвитку, а також імовірного підвищення заробітної плати (Taraniuk, Melnyk, Kozmenko, & Sineviciene, 2017). Підвищення продуктивності праці персоналу та його лояльності забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства (Момчева, 2013). Підвищення ефективності діяльності підприємства забезпечить зростання його вартості, а також можливості виплати дивідендів, що забезпечує задоволення економічних інтересів власників.

Державу нами також віднесено до взаємозалежних стейкхолдерів, оскільки вона зацікавлена в успішній роботі підприємств, оскільки це гарантує певний рівень зайнятості серед населення, сплату податків, а підприємство кондитерської промисловості одержує необхідні дозволи на діяльність, доступу до певних ресурсів, розраховує на захист від несумлінної конкуренції тощо.

Постачальників нами також віднесено до групи взаємозалежних стейкхолдерів, проте умовно, оскільки на кожному підприємстві необхідно вивчати кожного постачальника окремо відносно його залежності до підприємства. Проте у загальному, ми керуємося тією логікою, що постачальникам необхідно збувати сировину, а підприємствам кондитерської промисловості її купувати для забезпечення безперервного виробництва продукції належної якості.

Клієнтів нами віднесено до групи владних стейкхолдерів, оскільки кондитерська продукція представлена на ринку від численної кількості виробників та імпортерів, що дає змогу клієнтам безперешкодно замінювати одного виробника на іншого. З іншого боку, виробникам кондитерської продукції втрата клієнта загрожує зниженням виручки від реалізації, що негативно відобразиться на фінансових результатах діяльності. До того ж, якщо продукція підприємств кондитерської промисловості не буде відповідати вимогам клієнтів, вони відмовляться від продукції такого виробника. Отже, для забезпечення відповідності вимогам клієнтів власники

можуть відмовитися від дивідендів на користь технічного переозброєння виробництва, щоб підприємство якнайкраще відповідало вимогам клієнтів.

Засоби масової інформації нами віднесено до малозалежних стейкхолдерів, оскільки необхідно вивчати ситуацію конкретно кожного підприємства та його відносин зі ЗМІ. Як свідчить практика, одні підприємства активно користуються взаємодією зі ЗМІ, інші значно меншою мірою. Тому однозначно казати про сильну залежність підприємств кондитерської промисловості від ЗМІ не можливо.

Далі здійснімо позиціонування стейкхолдерів в матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів вибіркової сукупності підприємства кондитерської промисловості. Як критерій задоволеності інтересів стейкхолдерів використаємо трикомпонентний показник оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, розрахований у підрозділі 3.1.

Як свідчать результати позиціонування стейкхолдерів «Власники – персонал» (рис. 3.19) лише на ПАТ «Монделіс Україна» задоволені інтереси власників та персоналу, що дозволяє рекомендувати підприємству використовувати стратегію фокусування на підтримці досягнутого рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

Стан задоволення інтересів власників та персоналу на підприємствах ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПрАТ «ХБФ», ПрАТ «ВКФ» характеризує ситуацію 3, а тому стратегія для даного типу стейкхолдеру має сприяти зростанню задоволеності власників.

Найгірша ситуація 1 на усіх інших підприємствах, оскільки не забезпечується задоволення інтересів як власників, так і персоналу. Незадоволеність інтересів персоналу відіб'ється на продуктивності праці персоналу, а незадоволеність інтересів власників може вплинути на подальшу перспективну діяльність підприємств. Тому стратегія стосовно даної групи підприємств має бути спрямована на зростання рівня задоволення інтересів власника та стейкхолдера.

Власники	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено		ПАТ «Монделіс Україна»
		незадоволено	ПрАТ «ЗКФ» ПАТ «РКФ» ПрАТ «КФ Лагода» ПрАТ «Домінік» ПАТ «ВТКФ «Ласощі» ПАТ «ЛКФ «Світоч» ПрАТ «КФ «АВК» ПрАТ «ВО «Конті»	ПрАТ «КФ «Харків'янка» ПрАТ «ККФ «Рошен» ПрАТ «ХБФ» ПрАТ «ВКФ»
		незадоволено		задоволено
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
Персонал				

Рис. 3.19. Позичування власників та персоналу в матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів

Джерело: власні розрахунки автора

Враховуючи те, що клієнтів нами визначено як владних стейкхолдерів, задоволення інтересів яких відносно інтересів власників має бути у пріоритеті, ситуація на більшості підприємствах свідчить про незадоволення інтересів як власників, так і клієнтів (рис. 3.20).

Власники	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено	ПАТ «Монделіс Україна»	
		незадоволено	ПАТ «РКФ» ПрАТ «КФ Лагода» ПрАТ «ККФ «Рошен» ПАТ «ВТКФ «Ласощі» ПАТ «ЛКФ «Світоч» ПрАТ «КФ «АВК» ПрАТ «ВО «Конті»	ПрАТ «КФ «Харків'янка» ПрАТ «ЗКФ» ПрАТ «Домінік» ПрАТ «ХБФ» ПрАТ «ВКФ»
		незадоволено		задоволено
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
Клієнти				

Рис. 3.20. Позичування власників та клієнтів у матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів

Джерело: власні розрахунки автора

Лише на 5 підприємствах ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «ЗКФ», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ» та ПрАТ «ВКФ» задовольнялися інтереси клієнтів. Для цих підприємств доцільно за можливістю більше уваги приділяти інтересам власників. Іншим підприємствам вибіркової сукупності варто реалізовувати стратегії зростання рівня задоволеності клієнтів.

Площина «Власники-Постачальники» характеризується паритетом у задоволені інтересів стейкхолдерів (рис. 3.21). Для ПАТ «РКФ», ПрАТ «КФ Лагода», ПрАТ «ККФ «Рошен», ПАТ «ВТКФ «Ласощі», ПАТ «ЛКФ «Світоч», ПрАТ «КФ «АВК», ПрАТ «ВО «Конті» варто реалізовувати стратегію зростання задоволеності власників та постачальників.

Власники	<i>Чи задоволено інтереси власника?</i>	задоволено		ПАТ «Монделіс Україна»
		незадоволено	ПАТ «РКФ» ПрАТ «КФ Лагода» ПрАТ «ККФ «Рошен» ПАТ «ВТКФ «Ласощі» ПАТ «ЛКФ «Світоч» ПрАТ «КФ «АВК» ПрАТ «ВО «Конті»	ПрАТ «КФ «Харків'янка» ПрАТ «ЗКФ» ПрАТ «Домінік» ПрАТ «ХБФ» ПрАТ «ВКФ»
		незадоволено	задоволено	
<i>Чи задоволено інтереси стейкхолдера?</i>				
Постачальники				

Рис. 3.21. Позичювання власників та постачальників у матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів

Джерело: власні розрахунки автора

Площина «Власники-Держава» характеризується найбільшою задоволеністю інтересів стейкхолдерів, переважно держави (рис. 3.22).

За умови, що маємо справу з взаємозалежним стейкхолдером, задоволення інтересів власників та держави має бути пріоритетом для підприємства кондитерської промисловості. За таких умов підприємствам варто відшукати можливості до зростання рівня задоволеності інтересів власників підприємства.

Власники	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено		ПАТ «Монделіс Україна»
		незадоволено	ПрАТ «Домінік» ПрАТ «ККФ «Рошен» ПАТ «ЛКФ «Світоч» ПрАТ «ВО «Конті»	ПрАТ «КФ «Харків'янка» ПрАТ «ЗКФ» ПАТ «РКФ» ПрАТ «КФ Лагода» ПАТ «ВТКФ «Ласоці» ПрАТ «ХБФ» ПрАТ «КФ «АВК» ПрАТ «ВКФ»
		незадоволено		задоволено
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
Держава				

Рис. 3.22. Позичювання власників та держави у матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчать результати позиціювання стейкхолдерів у площині «Власники – ЗМІ» (рис. 3.23), більшість підприємств кондитерської промисловості вибіркової сукупності не задовольняло інтереси ЗМІ, що цілком допустимо, враховуючи те, що ЗМІ визначено нами як малозалежний стейкхолдер.

Власники	Чи задоволено інтереси власника?	задоволено		ПАТ «Монделіс Україна»
		незадоволено	ПрАТ «ЗКФ» ПАТ «РКФ» ПрАТ «КФ Лагода» ПАТ «ВТКФ «Ласоці» ПрАТ «ХБФ» ПрАТ «КФ «АВК» ПрАТ «Домінік» ПрАТ «ККФ «Рошен» ПАТ «ЛКФ «Світоч» ПрАТ «ВО «Конті»	ПрАТ «КФ «Харків'янка» ПрАТ «ВКФ»
		незадоволено		задоволено
Чи задоволено інтереси стейкхолдера?				
ЗМІ				

Рис. 3.23. Позичювання власників та ЗМІ у матриці вибору стратегій поведінки підприємства щодо їх інтересів

Джерело: власні розрахунки автора

Лише ПрАТ «КФ «Харків'янка» та ПрАТ «ВКФ» задовольняли інтереси ЗМІ. Тому загальна стратегія має бути спрямована на задоволення інтересів власників, навіть за рахунок зменшення задоволення інтересів ЗМІ.

Таким чином, за результатами проведених розрахунків встановлено, що на вибірковій сукупності підприємств кондитерської промисловості спостерігається незадоволення інтересів власників відносно інших груп стейкхолдерів, що негативно відображається на стимулах їх участі у діяльності таких підприємств. Критичним для 8 підприємств є ігнорування інтересів клієнтів, що безперечно відображається на результуючих показниках їх діяльності. Отже, для виправлення ситуацій, що склалися, таким підприємствам кондитерської промисловості варто реалізовувати стратегії спрямовані на зростання задоволеності інтересів власників та клієнтів.

3.3 Напрями вдосконалення управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами підприємств кондитерської промисловості

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами має відбуватися відповідно визнаних міжнародних стандартів, що дозволить краще розуміти усіма задіяними сторонами комплексу заходів із управління взаємовідносинами між ними. Основним найбільш уживаним таким стандартом на сьогодні є AA1000SES – Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES Technical Committee, 2015). Базуючись на положеннях цього стандарту, а також розробленої системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, науково-методичних підходах до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів, а також до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства, обґрунтованих стратегій задоволення інтересів власників та інших груп стейкхолдерів пропонуються методичні рекомендації щодо вдосконалення

управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами підприємств кондитерської промисловості.

Стандарт AA1000SES 2015 рекомендує встановлювати взаємовідносини зі стейкхолдерами на чотирьох основних етапах (рис. 3.24).

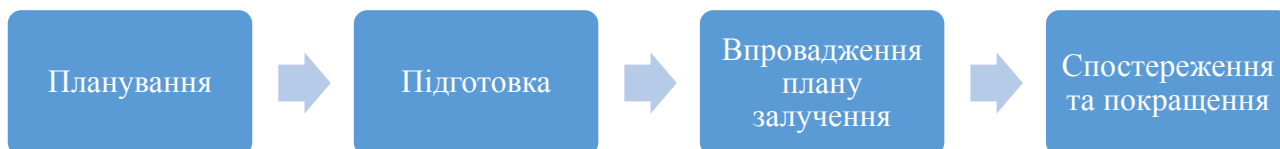


Рис. 3.24. Процеси встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами

Джерело: складено на основі (AA1000SES Technical Committee, 2015)

На підставі рекомендацій стандарту Стандарту AA1000SES 2015, принципів і етапів системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами (підрозділ 1.3), запропоновано рекомендації щодо взаємодії зі стейкхолдерами.

Побудова взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах кондитерської промисловості на базі Стандарту AA1000SES 2015 має вибудовуватися у такий спосіб:

1. Планування взаємовідносин. Метою даного етапу є побудова взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку підприємства кондитерської промисловості:

- визначення цілей взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємств кондитерської промисловості;
- ідентифікація стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значущості;
- пріоритизація стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за рівнем впливу;
- визначення значущих інтересів і очікувань стейкхолдерів (у розрізі економічних, соціальних та екологічних інтересів) за допомогою методу «мозкового штурму», матриці значущості;

- розробка стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства кондитерської промисловості;
- розробка плану взаємодії, затвердження ключових показників ефективності.

У процесі ідентифікації стейкхолдерів, підприємству кондитерської промисловості варто визначити критерії, за якими вона буде виявляти стейкхолдерів. Зокрема, рекомендується здійснювати ідентифікацію ключових стейкхолдерів за критеріями влади, інтересів і значущості, як було зроблено в підрозділі 2.1 табл. 2.2. Пріоритизацію стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості рекомендується проводити за рівнем впливу, як наведено в табл. 2.3. Рекомендується затвердити ключові показники ефективності для оцінки надалі результативності реалізованих стратегій взаємовідносин зі стейкхолдерами. Як показники ефективності взаємодії можна використовувати запропоновані показники кількісної оцінки задоволення економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, наведені в табл. 2.5.

2. Підготовка взаємовідносин. Метою даного етапу є розвиток організаційного потенціалу, що необхідний для ефективного процесу залучення стейкхолдерів у взаємовідносини з підприємством кондитерської промисловості. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку підприємства кондитерської промисловості:

- визначення інструментів взаємовідносин. Враховуючи різні рівні взаємовідносин, можливі такі інструменти взаємовідносин: консультації (анкетування, фокус-групи, зустрічі з окремими стейкхолдерами, публічні зустрічі і семінари, онлайн-механізми зворотного зв'язку, консультативний комітет); переговори (колективні переговори з співробітниками через професійні об'єднання), залучення (форуми за участю різних стейкхолдерів, консультативні комісії, процеси з досягнення консенсусу, спільні процеси прийняття рішень, фокус-групи, онлайн-системи зворотного зв'язку), співпраця (спільні проекти, спільне підприємство, партнерства,

багатосторонні ініціативи, інтегрування в процес управління та прийняття рішень, інтеграція стейкхолдерів в систему управління, стратегічний і операційний менеджмент) (Захарова, & Блатова, 2013); вибір найбільш ефективних із них (з використанням багатовимірної матриці Ейзенхауера – значущість, терміновість, ресурси) (Финогеева, 2017);

- нарощування і зміцнення ресурсного потенціалу підприємства кондитерської промисловості для підвищення ефективності взаємовідносин зі стейкхолдерами. Формування необхідного ресурсного потенціалу, насамперед фінансового та кадрового, сприятиме більш ефективній організації взаємовідносин зі стейкхолдерами;

- реалізація взаємовідносин, розуміння інтересів і задоволення очікувань стейкхолдерів.

3. Впровадження взаємовідносин. Метою даного етапу є забезпечення задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах підприємства кондитерської промисловості з ними. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку підприємства кондитерської промисловості:

- оцінка задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, що базується на системі відносних показників кількісної оцінки та побудові матриці задоволення економічних інтересів держави, персоналу, власників, інвесторів, клієнтів, постачальників та інших стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості (підрозділ 2.2);

- анкетування стейкхолдерів у частині задоволеності їхніх соціальних та екологічних інтересів (підрозділ 2.3);

- оцінка результативності взаємовідносин зі стейкхолдерами на основі розрахунку трьохкомпонентного показника задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства (підрозділ 3.1).

Підприємство кондитерської промисловості має реагувати на поведінку своїх стейкхолдерів, завдяки чому вибудовується напрям розвитку взаємовідносин із ними. Оцінка ефективності реалізації інтересів усіх

стейкхолдерів підприємства має забезпечувати прийняття заходів щодо вдосконалення взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами шляхом коригування стратегій взаємовідносин з кожним стейкхолдером.

4. Вдосконалення взаємовідносин. Метою даного етапу є покращення стану взаємовідносин підприємства кондитерської промисловості з його стейкхолдерами. Даний етап має включати такий комплекс дій з боку підприємства кондитерської промисловості:

– впровадження, засвоєння й передача знань, отриманих у процесі взаємодії зі стейкхолдерами для підвищення ефективності управління взаємовідносинами на підприємстві кондитерської промисловості. За результатами оцінки задоволеності економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів, визначаються основні причини невиконання планових показників і формуються заходи щодо їхнього вдосконалення. Накопичений досвід взаємовідносин зі стейкхолдерами є запорукою підвищення ефективності управління взаємовідносинами шляхом більш ефективної організації взаємодії та реалізації визначених інтересів;

– перегляд стратегії взаємовідносин відповідно до отриманих результатів оцінки рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів. Рекомендується використання науково-методичного підходу до вибору стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства кондитерської промисловості, що ґрунтується на оцінці рівня задоволеності економічних, соціальних і екологічних інтересів стейкхолдерів промислових підприємств, матричному співставленні задоволення їхніх первинних і вторинних інтересів та обґрунтуванні типу поведінки підприємства залежно від типу задоволеності його стейкхолдерів (підрозділ 3.1). Стратегію взаємовідносин зі стейкхолдерами рекомендується періодично переглядати залежно від оцінки взаємовідносин із ними. Перегляд стратегій зростання рівня задоволеності інтересів підприємства кондитерської промисловості у площині власник та інші стейкхолдери рекомендуються проводити за

допомоги матриці задоволеності інтересів власника та стейкхолдера (підрозділ 3.2).

Вищевикладе дало змогу побудувати карту управління взаємовідносинами підприємства зі стейкхолдерами (рис. 3.25).

Реалізація запропонованих рекомендацій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами необхідна для зниження ризиків, пов'язаних із негативними реакціями з боку незадоволених стейкхолдерів. Дані заходи покликані забезпечити сталий розвиток підприємства кондитерської промисловості, довірливе ставлення до нього з боку стейкхолдерів, а також додаткові переваги в конкурентній боротьбі.

Висновки до розділу 3

Для формування загальної оцінки рівня задоволеності стейкхолдерів необхідно розробити методичний інструментарій такої оцінки, яка стане підґрунтям для формування подальших дій щодо зростання задоволеності від взаємодії з підприємством. Комплексну оцінку задоволеності інтересів стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості пропонується визначати за трикомпонентним показником задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства, який урахує задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. За результатами розрахунку пропонується розрізняти рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів.

Виходячи з рівнів та типів задоволеності запропоновано визначити типи та підтипи стейкхолдерів із позиції задоволеності їхніх інтересів. Визначені типи та підтипи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах із підприємством. Використовуючи матрицю задоволеності інтересів стейкхолдера, нами зроблено позиціювання типів стейкхолдерів за рівнем задоволеності із

визначенням можливих стратегій підприємства щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера.

I. Планування взаємовідносин		
Мета	Заходи	Результат
Побудова взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами	визначення цілей	Сформований план дій щодо взаємовідносин з кожним конкретним стейкхолдером
	ідентифікація стейкхолдерів	
	пріоритизація стейкхолдерів	
	визначення значущих інтересів стейкхолдерів	
	розробка стратегії	
	розробка плану взаємодії	
II. Підготовка взаємовідносин		
Мета	Заходи	Результат
розвиток організаційного потенціалу, що необхідний для ефективного процесу залучення стейкхолдерів у взаємовідносини з підприємством	визначення інструментів взаємовідносин	Готовність підприємства до реалізації плану взаємодії з кожним конкретним стейкхолдером
	нарощування і зміцнення ресурсного потенціалу	
	реалізація взаємовідносин	
III. Впровадження взаємовідносин		
Мета	Заходи	Результат
забезпечення задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах підприємства з ними	оцінка задоволеності економічних інтересів	Реалізація інтересів підприємства та його стейкхолдерів
	оцінка задоволеності соціальних та екологічних інтересів	
	оцінка результативності взаємовідносин	
IV. Вдосконалення взаємовідносин		
Мета	Заходи	Результат
покращення стану взаємовідносин підприємства з його стейкхолдерами	впровадження, засвоєння й передача знань	Підвищення ефективності взаємовідносин підприємства зі стейкхолдером
	перегляд стратегії взаємовідносин	

Рис. 3.25. Карта управління взаємовідносинами підприємства кондитерської промисловості зі стейкхолдерами

Джерело: авторська розробка

Проведені розрахунки оцінки рівня задоволеності засвідчили, що найгірше задовольнялися економічні інтереси інвесторів та власників, що пов'язано, насамперед, нестабільною практикою сплати дивідендів на підприємствах, водночас найбільше задовольнялися інтереси конкурентів. Соціальні інтереси стейкхолдерів переважно задоволені підприємствами кондитерської промисловості, особливо це стосується громадських організацій та ЗМІ. Найгірше із соціальних інтересів враховано інтереси наукових організацій. Серед аналізованих груп стейкхолдерів найменше задоволено екологічних інтересів клієнтів, що пов'язано з тим, що не всі підприємства організували виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами, що вплинуло на оцінку задоволеності екологічних інтересів клієнтами.

За результатами комплексної оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості найбільш не задоволеною групою стейкхолдерів є власники, інтереси яких задовольняються меншою мірою, а найбільш задоволеним стейкхолдером є держава.

Зроблено висновок, що від рівня задоволеності інтересів власників залежить напрям розвитку підприємства, а також взагалі його існування. Питання задоволення інтересів власників є багато в чому визначальним для його подальшого стратегічного розвитку. Тому розроблено методичний інструментарій щодо обґрунтування стратегій забезпечення інтересів власників підприємства. За результатами його апробації встановлено, що у вибірковій сукупності підприємств кондитерської промисловості спостерігається незадоволення інтересів власників відносно інших груп стейкхолдерів, що негативно відображається на стимулах їхньої участі в діяльності таких підприємств. Критичним для 8 підприємств є ігнорування інтересів клієнтів, що безперечно відображається на результуючих показниках їхньої діяльності. Отже, для виправлення ситуацій, що склалися, таким підприємствам кондитерської промисловості варто реалізовувати

стратегії спрямовані на зростання задоволеності інтересів власників та клієнтів.

Для встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах кондитерської промисловості необхідно формувати відповідні стандарти. З урахуванням запропонованих напрацювань, поданих у дисертаційній роботі, положень стандарту AA1000 SES версії 2015 року розроблено рекомендації щодо встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Основні положення дисертаційної роботи, розглянуті в даному розділі, опубліковані в науковій праці (Краснокутська & Госн, 2019.2).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці науково-методичних підходів до вдосконалення системи управління взаємовідносинами між стейкхолдерами на промисловому підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Розгляд основних положень теорії стейкхолдерів, аналіз різних визначень дефініції «стейкхолдер», систематизації можливих класифікацій стейкхолдерів, визначення характеристик стейкхолдера дозволяють зробити висновок, що всі групи, які так чи інакше впливають на досягнення цілей та результатів діяльності підприємства, є його стейкхолдерами, інтереси яких потрібно обов'язково враховувати в діяльності підприємства. Під стейкхолдером варто розуміти фізичну або юридичну особу із якими взаємодіє підприємство та які здатні вплинути на досягнення цілей діяльності підприємства, склад його ресурсів або стратегію. Усі групи та категорії стейкхолдерів мають бути визначені та вивчені, а одержані дані про них мають використовуватися під час формування стратегій та планів діяльності підприємства.

Управління підприємствами є набагато ефективнішим і результативнішим, якщо враховуються інтереси різних зацікавлених сторін стейкхолдерів як зовнішніх: постачальників, покупців (споживачів), інвесторів, дистриб'юторів, фінансові організації, ЗМІ та громадські організації, міністерства, населення, держава, так і внутрішніх: акціонери (власники), топ-менеджери, співробітники, профспілкові організації тощо. Побудова системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві сприяє підвищенню ефективності та результативності його діяльності. Складовими системи управління взаємовідносинами зі

стейкхолдерами підприємства є цільова складова, об'єкт та суб'єкт, принципи, функції, методи, інструменти, спеціалізовані інформаційні системи, нормативно-правове забезпечення. Запропонований процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами складається з етапів: визначення цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, ідентифікація стейкхолдерів, пріоритизація, формування стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, реалізація розроблених стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдера, оцінка рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів.;

Результати ідентифікації ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значимості дозволили виділити такі групи стейкхолдерів: персонал, власники, інвестори та кредитори, клієнти, постачальники, держава та регулюючі організації, конкуренти, наукові організації, суспільні професійні організації, суспільні організації та місцеві громади, засоби масової інформації.;

Кондитерська промисловість України протягом останніх п'яти років зазнала значних змін внаслідок суттєвого впливу економічних та політичних чинників. Це насамперед виразилося в скороченні обсягів виробництва з 1133,51 тис. т. у 2013 році до 820,12 тис. т. у 2017 році; фізичного обсягу реалізації кондитерської продукції в Україні, який протягом 2013–2017 рр. скоротився із 688,64 млн. грн. до 479,6 млн. грн. Проте в грошовому вимірі протягом досліджуваного періоду обсяг реалізації кондитерської продукції в Україні зростав щороку, що свідчить про зростання відпускних цін на кондитерську продукцію. Характерною тенденцією останніх років є скорочення внутрішнього ринку та переорієнтація зовнішніх ринків збуту. Встановлено, що вплив низки політичних чинників змусив українських виробників диверсифікувати ринки збуту своєї продукції, завдяки чому також вдалося збільшити обсяги реалізації готової продукції.

Для здійснення оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів, розроблено систему показників кількісної оцінки задоволення

економічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості а основі внесків та стимулів кожного стейкхолдера, а також розроблено анкети (листи опитування) для проведення якісної оцінки задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

На прикладі сформованої вибіркової сукупності з 13 підприємств кондитерської промисловості України встановлено, що жодне підприємство за досліджуваний період не змогло задовольнити економічні інтереси своїх стейкхолдерів. Найменше уваги задоволенню економічних інтересів стейкхолдерів за нашими розрахунками приділяло ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика». Слід зазначити ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК», яке в різні роки задовольнило економічні інтереси майже всіх стейкхолдерів, окрім засобів масової інформації. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» єдине підприємство, яке протягом досліджуваного періоду задовольняло інтереси трьох груп стейкхолдерів: персоналу, інвесторів та конкурентів. Найменш відносно задоволеною групою стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за результатами розрахунків є власники. Проведене опитування дозволило визначити, що досліджувані підприємства кондитерської промисловості різною мірою задовольняють соціальні та екологічні інтереси стейкхолдерів. Недостатня увага до реалізації цих інтересів може призвести до виникнення конфліктів і, залежно від міри впливу стейкхолдера, зруйнувати репутацію підприємства.

Комплексна оцінка задоволеності інтересів стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості визначається за трикомпонентним показником задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства, який враховує задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. За результатами розрахунку пропонується розрізняти рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів. Виходячи з рівнів та типів задоволеності, запропоновано визначити типи та підтипи стейкхолдерів із позиції задоволеності їхніх інтересів. Визначені

типи та підтипи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій зростання задоволеності інтересів стейкхолдерів у взаємовідносинах із підприємством. Використовуючи матрицю задоволеності інтересів стейкхолдера, здійснено позиціонування типів стейкхолдерів за рівнем задоволеності із визначенням можливих їхніх стратегій підприємства щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера. Проведені розрахунки оцінки рівня задоволеності засвідчили, що найгірше задовольнялися економічні інтереси інвесторів та власників, що пов'язане, насамперед, нестабільною практикою сплати дивідендів на підприємствах, водночас найбільше задовольнялися інтереси конкурентів. Соціальні інтереси стейкхолдерів переважно задоволені підприємствами кондитерської промисловості, особливо це стосується громадських організацій та ЗМІ. Найгірше із соціальних інтересів враховано інтереси наукових організацій. Серед аналізованих груп стейкхолдерів найменше задоволено екологічних інтересів клієнтів, що пов'язано з тим, що не всі підприємства організували виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами, що вплинуло на оцінку задоволеності екологічних інтересів клієнтами. За результатами комплексної оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості найбільш незадоволеною групою стейкхолдерів є власники, інтереси яких задовольняються меншою мірою, а найбільш задоволеним стейкхолдером є держава.

Зроблено висновок, що від рівня задоволеності інтересів власників залежить напрям розвитку підприємства, а також взагалі його існування. Питання задоволення інтересів власників є багато в чому визначальним для його подальшого стратегічного розвитку. Тому розроблено методичний інструментарій щодо обґрунтування стратегій забезпечення інтересів власників підприємства. За результатами його апробації встановлено, що на вибірковій сукупності підприємств кондитерської промисловості спостерігається незадоволення інтересів власників відносно інших груп

стейкхолдерів, що негативно відображається на стимулах їхньої участі в діяльності таких підприємств. Критичним для 8 підприємств є ігнорування інтересів клієнтів, що, безперечно, відображається на результируючих показниках їхньої діяльності. Отже, для виправлення ситуацій, що склалися, таким підприємствам кондитерської промисловості варто реалізувати стратегії спрямовані на зростання задоволеності інтересів власників та клієнтів.

Для встановлення взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах кондитерської промисловості необхідно формувати відповідні стандарти. З урахуванням запропонованих напрацювань, поданих у дисертаційній роботі, положень стандарту AA1000 SES версії 2015 року розроблено рекомендації щодо встановлення взаємовідносин підприємства кондитерської промисловості зі стейкхолдерами, що стосуються планування, підготовки, впровадження та вдосконалення взаємовідносин.

Основні науково-практичні результати дисертаційного дослідження знайшли своє застосування у діяльності ПрАТ «Харків'янка» (довідка № 13-09 від 05.09.2019 р., додаток Е).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- AA1000SES Technical Committee (2015). Account Ability's Stakeholder Engagement Standard AA1000SES. Available online https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, 44(3), 179-196.
- Ackoff, R.L. (1974) *Redesigning the Future*. New York & London, John Wiley & Sons.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. Praeger Pub Text.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2017). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2002. – P. 19-42
- Bourn L. (2006). Project Relationships and The Stakeholders CIRCLE TM. – http://www.stakeholdermapping.com/index.php/download_file/view/26/92/.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation*. Routledge. Gower Publishing, 246 p.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence – two Australian examples. *Project Management Journal*, 37 (1), pp. 5–22.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization* (rev. edn), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bucholtz, A. K. and Carroll, A. B. (2012). *Business and Society , Ethics and Stakeholder Management*. 8th edition. South-Western. Cengage Learning. Latest edition
- Bunn, M. D., Savage, G. T., & Holloway, B. B. (2002). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3)

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

- Cambridge Dictionaries Online
http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/stakeholder_1?q=stakeholder
- Cameron, B. G., Seher, T., & Crawley, E. F. (2011). Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations. *Acta Astronautica*, 68(11-12), 2088-2097.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, M. B. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. *Research in corporate social performance and policy*, 12(1), 331-358.
- D'Anselmi, P. (2011), Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility, Free Press, New York, NY, p. 27
- De Lopez, T. T. (2001). *Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia*. *Environmental Management*, 28(1), 47-60.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 1, 65–66.
- Doyle R. (2016). Review of Stakeholder Satisfaction Survey Findings, IESO.
- Eden, C. and Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making strategy: The journey of strategic management*. London : Sage Publications, 1998.
- Fassin, Y. (2009), The stakeholder model refined, *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 113-35.

- Fassin, Y. (2012). The stakeholder model refined, *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Figge, F., & Schaltegger, S. (2000). *What is" stakeholder value?": developing a catchphrase into a benchmarking tool*. Universität Lüneburg/UNEP.
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization, *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527.
- Fodor, G. (2016). *Stakeholder Feedback and Customer Satisfaction : SCOPE Work Package 7 Quality Management Systems*, SCOPE.
- Ford, R. C., Peeper, W. C., & Gresock, A. (2009). Friends to grow and foes to know: using a stakeholder matrix to identify management strategies for convention and visitors bureaus. *Journal of Convention & Event Tourism*, 10 (3), 166-184.
- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Freeman, E., & Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and the value chain. *European Management Journal*, 15(3), 286–296.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24(102), 191–205
- Gardner J., Rachlin R., Sweeny H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.
- Global Candy & Chocolate Manufacturing Industry [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/manufacturing/candy-chocolate-manufacturing.html>.
- Goodpaster, K. (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73

- GRI standards <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/stakeholder-inclusiveness/Pages/default.aspx>
- Grosul, V. A., & Zubkov, S. O. (2018). Methodological toolkit of management efficiency assessment of the business model of restaurant business enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3(26), 294-302.
- Hrosul, V., Zubkov, S., & Ivanova, T. (2019). Substantiation of the strategic alternatives for transformation of business models in restaurant business enterprises. *Journal of Social Science*, 4(2), 65-74.
- Guidance on social responsibility ISO/DIS 26000. – Режим доступа : <http://isotc.iso.org>.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72-85.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99.
- International Cocoa Organization (ICCO) Official site of [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.icco.org>.
- Johnson, G & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy* (6th edn), Harlow, England: Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Jones, T. and Wicks, T. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, No. 4, pp. 887-910.
- Jonker, J., & Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187-195.
- Kamann, D. (2007), Organizational design in public procurement: a stakeholder's

- approach, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (1), 127-136.
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Kivits, R. A. (2013). *Multi-dimensional stakeholder analysis: a methodology applied to Australian capital city airports: a PhD thesis*, Southern Cross University, Lismore, NSW. 333 p.
- Laplume, A.O., Sonpar, K. & Litz, R.A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us, *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189
- Lawes, C. (2010). *Measuring the satisfaction of partners and stakeholders on behalf of the Pension, Disability and Carers Service*, Norwich : ComRes on behalf of the Department for Work and Pensions.
- Lerner, L. D., & Fryxell, G. E. (1994). CEO stakeholder attitudes and corporate social activity in the Fortune 500. *Business and Society*, 33(1), 58–81.
- Lewis, J. P. (1995). *Project Planning, Scheduling & Control*, Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Louche, C., & Baeten, X. (2006). A stepwise approach to stakeholder management. *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 171-179). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lubisi B. (2015). *Stakeholder Satisfaction Survey 2015*. Bankseta.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.
- Mendelow, A. (1991). Proposed Model on Stakeholder Ranking, *Second International Conference on Information Systems*. MA: Cambridge.
- Mendelow, A.L. (2008) *Information Systems Planning: Incentives for Effective Action*, Graduate School of Management, Kent State University, USA, 365 p.
- Mendelow, A.L. (1991). *Mendelow's Power-interest grid*, Kent State University, Ohio.

webster.com/dictionary/stakeholder

- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused, *Journal of Business Ethics*, 108, 285-298.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-858.
- Mondelez International Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.mondelezinternational.com>.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(7), 20–38.
- Murray-Webster R. (2006). Making Sense of Stakeholder Mapping, *PM World Today*, 8 (11), 1–4.
- Nestle Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.nestle.com>.
- Newbould, G., & Luffman, G. (1989). *Successful Business Politics*, Gower, London.
- Nickols F. (2011) *The stakeholder scorecard: “Keeping Score” regarding Accountability*, Distance consulting LLC, Retrieved from https://www.nickols.us/The_Stakeholder_Scorecard.pdf
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organization: A Handbook for Leaders*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ofgem (2014). *Broad Measure of Customer Satisfaction Stakeholder Engagement 2013/14. PART 1: Demonstration of engagement strategy to satisfy minimum requirements*. Warrington : Electricity North West.
- Onder, S. (2006). *External Stakeholder Management*, Lund University, UK
Oxford Dictionaries
<http://oxforddictionaries.com/definition/stakeholder?q=stakeholder>
- Parliament may ban use of palm oil in Ukraine (2018), Ukrinform : Ukrainian multimedia platform for broadcasting [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/2461352-parliament->

may-ban-use-of-palm-oil-in-ukraine.html.

- Pesqueux, Y. & Damak-Ayadi, S. (2005), Stakeholder Theory in Perspective, *Corporate Governance*, 5(2), 5–21.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly* 13(1), 25–41
- Preston, L., (2004). Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom, *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 11, No. 3, p. 151.
- Prince 2 Glossary <http://www.best-management-practice.com/gempdf/BMP-glossary-PRINCE2.pdf>
- Project Management Institute, Inc. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (PMBOK Guide)-Fourth Edition, Pennsylvania, PMI.
- Ranängen, H. (2015). Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 21-33.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), 135-146.
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://rspo.org>.
- Rowley, T. (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*, 5 (1), 61-75
- Scholes, E. & Clutterbuck, D. (1998), Communication with stakeholders: an integrated approach, *Long Range Planning*, 31(2), 227-238.
- Shigenobu, O. (2004). *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation*. Volume I. Project Management Professionals Certification Center

- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162.
- Stakeholder management (2017). [Electronic resource] // Imperial College London. — Mode of access: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/staff-development/public/impex/Stakeholder-management-21jun17.pdf>
- Statista : statistical portal [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.statista.com/>.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- 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.
- Thompson, J.K., Wartick, S.L. & Smith, H.L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.
- Turner, J. R., Grude, K. V., & Thurloway, L. (Eds.). (1996). *The project manager as change agent: leadership, influence and negotiation*. London: McGraw-Hill. 304 p.
- UNIDO Official site [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.unido.org>,
- Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management decision*, 50(10), 1861-1879.
- Wideman, R. M. (1991). *Framework Handbook*, Newtown Square, PA, Project Management Institute.
- Winn, M. (2001), Building Stakeholder Theory with a Decision Modelling

Methodology, *Business & Society*, 40(2), 133–166.

World: Cocoa Butter - Market Report - Analysis and Forecast to 2025 [Electronic resource]. – Mode of Access: https://www.researchandmarkets.com/research/223s4h/world_cocoa.

Young, T. L. (2016). *Successful project management*. Kogan Page Publishers.

Zineldin, M. (2000). Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 20-28.

Аванесова, Н.Е. (2009). Класифікація зацікавлених сторін торговельного підприємства, *Наука и инновации*. – 2009. – http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51961.doc.htm

Аммарі, А. О. (2012). Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*, (8), 150-155.

Аналітичний огляд кондитерського ринку України. – Режим доступу : http://www.rurik.com.ua/documents/research/Confect_2013_review.pdf

Бас, Ю. В. (2013). Концепція зацікавлених сторін у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Наука й економіка*, 4 (2), 115-120.

Безручко, О. О. (2010). Значення інтересів стейкхолдерів у процесі управління діяльністю підприємства. *Динамика научных исследований – 2010*. Retrieved from http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69677.doc.htm

Белоусов, К. Ю. (2013). Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров. *Проблемы современной экономики*, 4 (48), 418-422.

Вартість строкових депозитів за даними статистичної звітності банків України. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/files/Procentlastb_DEP.xls

Виробництво промислової продукції за видами – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html

Виробництво промислової продукції за видами за 2013 рік. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/vppv_13xls_u.xls

Виробництво промислової продукції за видами за 2014 рік. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/vppv_14xls_u.xls

Виробництво промислової продукції за видами за 2015 рік. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/vppv_15xls_u.xls

Виробництво промислової продукції за видами за 2016 рік. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/vppv_16xls_u.xls

Виробництво промислової продукції за видами за 2017 рік. – Режим доступу :

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/vppv_17xls_ue.xls

Гаценко, Л. В. (2016). Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*, (1), 156-160.

Гнеушева А.Л. (2008). Формы реализации экономических интересов участников агропромышленных интегрированных объединений. *Российское предпринимательство*, 9 (1), 14-18.

Голубева В., Слащева Ю., Трофименко С., & Якимец В. (2007). *Как заставить социальные инвестиции работать на ваш бизнес*, АКОС, Москва, 160 с.

Госн, С. (2017.1). Проблеми розвитку промисловості в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі (18 травня 2017 р., м. Харків)*, 2, 320-321. URL: <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi2-18.05.17.pdf>

(2019, листопад, 30).

Госн, С. (2017.2). Системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ інтернет-конф. (3 жовтня 2017 р. м. Харків), 118-120.* URL:

http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi_03.10.17.pdf

(2019, листопад, 30).

Госн, С. (2017.3). Характеристики взаємовідносин між стейкхолдерами на підприємстві. *MicroCAD-2017 : матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (17-19 травня 2017 р., м. Харків), IV, 191.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p191-p191.pdf (2019, листопад, 30).

Госн, С. (2018.1). Динаміка розвитку кондитерської промисловості України. *Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (3 квітня 2019 р., м. Харків), 2, 13.* URL: http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2019/t2_stud.pdf (2019, листопад, 30).

Госн, С. (2018.2). Проблема ідентифікації стейкхолдерів на підприємстві. *MicroCAD 2018 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-18 травня 2018 р., м. Харків), III, 122.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S14/microcad18_62.pdf (2019, листопад, 30).

Госн, С. (2018.3). Систематизація класифікаційних ознак стейкхолдерів на підприємстві. *Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квітня 2018 р., м. Харків), 2, 49.* URL:

<http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2018/t2-19.04.18.pdf>

(2019, листопад, 30).

- Домашенко, М. Д., & Савельєва, Г.С. (2012). Кондитерська галузь в Україні, *Економічні проблеми сталого розвитку*: мат. доп. Міжн. наук.-практ. конф., м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. Суми: СумДУ, 8, 91-93.
- Захарова, М., & Блатова, В. (2013). Взаимодействие с заинтересованными сторонами. *Вестник «В фокусе: корпоративное управление и устойчивое развитие»*, 4, 9-15.
- Камишникова, Е. В. (2017). Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 34, 394-400.
- Кілієвич, О. (2003). *Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки*, Вид-во Соломії Павличко «Основи», Київ.
- Краснокутська, Н. С. & Ришкова, Я. С. (2014). Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, 96-104.
- Краснокутська, Н. С., & Госн, С. (2019.3). Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1 (17), 60-68.
- Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019.1). Методичний інструментарій оцінки рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (29), 87-98.
- Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019.2). Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European Cooperation*, 2 (42), 80-95.
- Лоханова, Н. (2005). Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*, 2,

52-56.

- Ляшенко, О. (2013). Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, (2), 54-61.
- Малиновський, Б. (2003). Ринок сировини перебудовується: На ринку кондитерської сировини активно формується дрібногуртовий сегмент, *Контракти*, 41.
- Момчева, А. М. (2013). Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації, *Ефективна економіка*, 10.
- Моргунова, Р. В. (2009). Механізм управління взаимоотношеннями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий. *Проблемы экономики и юридической практики*, (5), 344-348.
- Никитина, Л. М. (2010). Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*, (2), 157-162.
- Нуждин, Р. В. (2016). Классификация бизнес-отношений в стейкхолдер-менеджменте производственных организаций АПК. *Территория науки*, (6), 79-84.
- Олексів, І. Б. (2012). Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 209-214.
- Олексів, І. Б., & Харчук, В. Ю. (2014). Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*, 13.
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM –
 Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_rppvp_u.html
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2013

- рік. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/rppvp_13xls_u.xls
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2014 рік. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/rppvp_14xls_u.xls
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2015 рік. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/rppvp_15xls_u.xls
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2016 рік. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/rppvp_16xls_u.xls
- Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM за 2017 рік. – Режим доступу :
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovp_r_u/rppvp_17xls_ue.xlsx
- Рейтинг лучших работодателей Украины [Электронный ресурс] / Focus.ua. – Режим доступа: <https://focus.ua/ratings/386030/>.
- Рейтинг роботодавців України 2017 [Електронний ресурс] / HeadHunter Ukraine. – Режим доступу: <https://kiev.hh.ua/article/21583>.
- Римар, І. (2013). Концептуальні засади формування соціальної відповідальності підприємства. *Економічний аналіз*, 12 (3), 334-338.
- Руденко, М. В. (2016). Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (29), 103-109.
- Стрелков, О. (2016). Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *Схід*, 6, 49-55.

- Таранюк, Л. М., Таранюк, Л. Н., Ігнатченко, В. М., & Макаренко, Т. Ю. (2017). Економічний інструментарій фаз управління напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*, 3, 47–54.
- Товарна структура зовнішньої торгівлі України. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1118_u.htm
- Финогеева, А. И. (2015). Особенности классификации стейкхолдеров в авиастроительной корпорации. *Экономика и предпринимательство*, 6-1, 652-655.
- Финогеева, А. И. (2017). Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами. *Управление экономическими системами*, 3 (97), 8.
- Фролова, Л. В., & Юрченко, Ю. Ю. (2011). Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*, 3, 206-211.
- Фурта, С., & Соломатина, Т. (2010). Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом. *Инициативы XXI века*, 1, 22-28.
- Чмут, А. В., & Федорова, Т. В. (2017). Гармонізація інтересів акціонерів компанії та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. *Менеджер*, (2), 91-97.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Вихідні дані для розрахунку задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості

Підприємство	Витрати на оплату праці					Чисельність працівників, осіб				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	239111	241699	229967	225950	214570	1955	1792	1497	903	1108
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	44299	49124	64987	86251	96431	1183	1056	1057	1075	1029
ПрАТ «ЗКФ»	5914	6907	9142	11763	16117	231	246	252	254	257
ПАТ «РКФ»	7457	6089	217	452	563	366	370	42	34	31
ПрАТ «ККФ «Рошен»	130034	124212	116760	105721	125796	1742	1383	757	846	750
ПрАТ «КФ Лагода»	20478	20571	22407	26248	32577	996	865	884	805	723
ПрАТ «Домінік»	42272	43705	52287	54664	78936	1439	1293	1206	1150	1077
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	2938	2129	2473	3111	3388	79	71	70	70	59
ПрАТ «ХБФ»	61041	67248	80072	107452	123925	1328	1263	1234	1227	1180
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	40501	46468	49026	62097	85009	778	795	779	748	818
ПрАТ «КФ «АВК»	75894	65513	87724	132510	169176	1794	1470	1649	1964	1944
ПрАТ «ВО «Конті»	296665	231315	105754	91112	97641	5205	4044	2340	1662	1326
ПрАТ «ВКФ»	134534	156379	229562	242925	322232	1890	1978	1868	1821	1701

Продовження табл. А.1

Підприємство	Середньомісячна заробітна плата, грн					Обсяг виробництва у натуральному вимірі, т				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	10192,3	11239,7	12801,5	20851,8	16137,9	59417	50206,09	39009	40960,5	50831,21
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	3120,5	3876,6	5123,5	6686,1	7809,4	9252,87	8666,911	6269,92	6687,44	8658,63
ПрАТ «ЗКФ»	2133,5	2339,8	3023,1	3859,3	5226,0	2339	3012	3214	3935	4537
ПАТ «РКФ»	1697,9	1371,4	430,6	1107,8	1513,4	4985,1	5262	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	6220,5	7484,5	12853,4	10413,8	13977,3	64 878	59803,74	63174,5	61856,87	73943,192
ПрАТ «КФ Лагода»	1713,4	1981,8	2112,3	2717,2	3754,8	13751,57	13289,3	12721,56	11961,67	10482,852
ПрАТ «Домінік»	2448,0	2816,8	3613,0	3961,2	6107,7	19922	19805	19711	18468	17622
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	3099,2	2498,8	2944,0	3703,6	4785,3	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	3830,4	4437,1	5407,3	7297,7	8751,8	47846,73	47313,09	53630,08	53612,55	56341,371
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	4338,2	4870,9	5244,5	6918,1	8660,2	53741	22561	20480	20165	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	3525,4	3713,9	4433,2	5622,5	7252,1	134 044	97958	41780	53132	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	4749,7	4766,6	3766,2	4568,4	6136,3	153 623	97348	41996	29953	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	5931,8	6588,3	10241,0	11116,8	15786,4	99410,3	93898,9	119181,2	127526,3	117120

Продовження табл. А.1

Підприємство	Продуктивність праці, т / особу					Власний капітал, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	31,44	25,38	20,88	22,49	45,88	1315783	1823755	1868063	1844121	1757007
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	7,82	8,21	5,93	6,22	8,41	110931	116788	122565	128904	156956
ПрАТ «ЗКФ»	10,13	12,24	12,75	15,49	17,65	8702	12932	18672	16916	16479
ПАТ «РКФ»	13,62	14,22	н.д.	н.д.	н.д.	10616	10641	10901	11670	12037
ПрАТ «ККФ «Рошен»	37,24	43,24	83,45	73,12	98,59	484597	519413	530434	535175	537942
ПрАТ «КФ Лагода»	13,81	15,36	14,39	14,86	14,50	74960	73078	74775	76649	75638
ПрАТ «Домінік»	13,84	15,32	16,34	16,06	16,36	187281	215157	259560	299359	337822
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	6171	-1690	499	4461	2055
ПрАТ «ХБФ»	36,03	40,08	42,85	45,12	47,75	575561	717999	885747	1010048	1165664
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	69,08	28,38	26,29	26,96	н.д.	396623	396645	667411	901221	1020442
ПрАТ «КФ «АВК»	74,72	66,64	25,34	27,05	н.д.	150546	182954	183597	184541	185590
ПрАТ «ВО «Конті»	29,51	24,07	17,95	18,02	н.д.	1289884	1299591	1367093	936030	843581
ПрАТ «ВКФ»	52,60	47,47	63,80	70,03	68,85	1645301	1933951	4004574	4007545	4011140

Продовження табл. А.1

Підприємство	Розмір дивідендних виплат, тис. грн					Чистий прибуток, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	282819	30	2	94744	346605	117097	47486	51783	2971	3595
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0	0	0	0	0	2183	5857	5310	6393	28096
ПрАТ «ЗКФ»	0	0	0	0	0	-10625	-85	-1800	747	-437
ПАТ «РКФ»	14	0	0	0	144	1460	25	260	627	367
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0	0	0	0	0	3796	34816	11021	3919	2768
ПрАТ «КФ Лагода»	0	0	0	0	0	5114	521	3879	4001	1070
ПрАТ «Домінік»	0	0	0	0	0	2506	27876	45042	39705	38477
ПАТ «ВТКФ «Ласощі»	0	0	0	0	0	-2994	-4237	2189	3962	-2406
ПрАТ «ХБФ»	1711	1711	1711	1711	1711	40802	144670	176479	131817	161350
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0	0	0	0	0	28076	22	271407	234599	109082
ПрАТ «КФ «АВК»	30	31	2	7	32	1704	-578	-4410	202	330
ПрАТ «ВО «Конті»	582504	524120	80000	0	0	580345	711684	64514	-431141	-92449
ПрАТ «ВКФ»	0	0	0	0	0	117097	47486	51783	2971	3595

Продовження табл. А.1

Підприємство	Рівень дивідендних виплат					Довгостроковий капітал, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	2,415	0,001	0,000	31,890	96,413	0	0	0	0	0
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1648	14404	139076	86520	306
ПрАТ «ЗКФ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	13446	13896	13991	3922	3867
ПАТ «РКФ»	0,010	0,000	0,000	0,000	0,392	0	0	0	0	0
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	57421	51777	43652	36932	203974
ПрАТ «КФ Лагода»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	130021	1625	0	10000	20010
ПрАТ «Домінік»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	196	22	0	0	0
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	8	0	0	0	0
ПрАТ «ХБФ»	0,042	0,012	0,010	0,013	0,011	275	2369	3449	3220	5189
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0	29339	182008	1855	1757
ПрАТ «КФ «АВК»	0,018	-0,054	0,000	0,035	0,097	4602	7884	7843	69349	68139
ПрАТ «ВО «Конті»	1,004	0,736	1,240	0,000	0,000	1048730	31284	879802	582202	231717
ПрАТ «ВКФ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	48103	125835	58019	45818	39767

Продовження табл. А.1

Підприємство	Інвестований капітал, тис. грн.					Сплачені відсотки, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	1315783	1823755	1868063	1844121	1757007	11800	7220	4435	0	0
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	112579	131192	261641	215424	157262	0	0	0	0	0
ПрАТ «ЗКФ»	22148	26828	32663	20838	20346	60	436	380	255	0
ПАТ «РКФ»	10616	10641	10901	11670	12037	0	0	0	0	0
ПрАТ «ККФ «Рошен»	542018	571190	574086	572107	741916	0	0	0	0	0
ПрАТ «КФ Лагода»	204981	74703	74775	86649	95648	0	8933	3764	4515	4383
ПрАТ «Домінік»	187477	215179	259560	299359	337822	0	0	0	0	0
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	6179	-1690	499	4461	2055	0	0	161	21	0
ПрАТ «ХБФ»	575836	720368	889196	1013268	1170853	276	661	387	498	442
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	396623	425984	849419	903076	1022199	28	875	1049	0	1900
ПрАТ «КФ «АВК»	155148	190838	191440	253890	253729	0	0	0	0	0
ПрАТ «ВО «Конті»	2338614	1330875	2246895	1518232	1075298	0	119046	185244	55958	36000
ПрАТ «ВКФ»	1693404	2059786	4062593	4053363	4050907	0	0	0	0	0

Продовження табл. А.1

Підприємство	Погашення позик, тис. грн.					Поточні зобов'язання і забезпечення, т. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	4255200	5287571	476910	0	0	928862	1009984	1610527	1441308	1520894
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1525	0	0	0	0	58850	43528	71103	111018	199324
ПрАТ «ЗКФ»	0	2087	2334	255	0	14837	25949	28530	37932	46934
ПАТ «РКФ»	0	0	0	0	0	4546	12949	4982	3329	7750
ПрАТ «ККФ «Рошен»	0	0	0	0	0	275416	213074	130994	86910	51999
ПрАТ «КФ Лагода»	41100	36461	52659	18217	39777	40868	37378	85601	92871	89467
ПрАТ «Домінік»	14778	22359	0	0	0	38095	45142	44945	2647	2314
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	0	889	0	2832	819	5216	18471	24494	24851	25713
ПрАТ «ХБФ»	15334	13602	22675	26110	215042	58850	50680	108040	86169	129108
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	0	0	0	0	768762	103365	139390	214044	364087	252700
ПрАТ «КФ «АВК»	0	0	0	0	0	68123	144692	241928	263355	318698
ПрАТ «ВО «Конті»	214199	6789	77090	18000	24000	1264690	2318054	660914	905182	1360102
ПрАТ «ВКФ»	0	0	942359	0	0	509750	1486081	83552	281694	137642

Продовження табл. А.1

Підприємство	Боргове фінансування, тис. грн.					Чистий дохід від реалізації, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	928862	1009984	1610527	1441308	1520894	2143421	2475338	3307270	4022962	4801280
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	60498	57932	210179	197538	199630	167858	187015	184342	232379	310974
ПрАТ «ЗКФ»	28283	39845	42521	41854	50801	30000	53282	80561	110332	130167
ПАТ «РКФ»	4546	12949	4982	3329	7750	42436	37662	8548	8857	17506
ПрАТ «ККФ «Рошен»	332837	264851	174646	123842	255973	494762	294354	250516	232312	259205
ПрАТ «КФ Лагода»	170889	39003	85601	102871	109477	224288	214878	307099	312870	296536
ПрАТ «Домінік»	38291	45164	44945	2647	2314	313259	393694	568070	627639	661401
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	5224	18471	24494	24851	25713	11712	22443	32366	49536	36306
ПрАТ «ХБФ»	59125	53049	111489	89389	134297	867996	1020924	1576778	1862958	2023496
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	103365	168729	396052	365942	254457	978530	1352505	2317817	2274432	2300601
ПрАТ «КФ «АВК»	72725	152576	249771	332704	386837	338352	434188	310722	822581	897388
ПрАТ «ВО «Конті»	2313420	2349338	1540716	1487384	1591819	3554186	2616316	1499564	1004319	1025481
ПрАТ «ВКФ»	557853	1611916	141571	327512	177409	640956	674533	703359	750998	913705

Продовження табл. А.1

Підприємство	Середня вартість продукції, тис. грн. за т.					Темп зростання вартості продукції			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	36,074	49,304	84,782	98,216	94,455	1,37	1,72	1,16	0,96
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	18,141	21,578	29,401	34,749	35,915	1,19	1,36	1,18	1,03
ПрАТ «ЗКФ»	12,826	17,690	25,066	28,039	28,690	1,38	1,42	1,12	1,02
ПАТ «РКФ»	8,513	7,157	н.д.	н.д.	н.д.	0,84	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	7,626	4,922	3,965	3,756	3,505	0,65	0,81	0,95	0,93
ПрАТ «КФ Лагода»	16,310	16,169	24,140	26,156	28,288	0,99	1,49	1,08	1,08
ПрАТ «Домінік»	15,724	19,879	28,820	33,985	37,533	1,26	1,45	1,18	1,10
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	18,141	20,169	29,822	33,654	35,915	1,11	1,48	1,13	1,07
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	18,208	59,949	113,175	112,791	н.д.	3,29	1,89	1,00	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	2,524	4,432	7,437	15,482	н.д.	1,76	1,68	2,08	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	23,136	26,876	35,707	33,530	н.д.	1,16	1,33	0,94	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	6,448	7,184	5,902	5,889	7,801	1,11	0,82	1,00	1,32

Продовження табл. А.1

Підприємство	Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн.					Середньоденний обсяг реалізації, тис. грн.				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	489782	312457	813333	508877	249048	5872,39	6781,75	13154,19	11021,81	13154,19
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	7416	3625	2251	1206	2898	459,88	512,37	505,05	636,65	851,98
ПрАТ «ЗКФ»	1283	2277	2506	4952	6360	82,19	145,98	220,72	302,28	356,62
ПАТ «РКФ»	3758	14559	8560	8191	12116	116,26	103,18	23,42	24,27	47,96
ПрАТ «ККФ «Рошен»	49016	67067	92001	71252	51544	1355,51	806,45	686,35	636,47	710,15
ПрАТ «КФ Лагода»	38684	47459	71721	66072	65043	614,49	588,71	841,37	857,18	812,43
ПрАТ «Домінік»	48625	54512	76705	88784	80652	858,24	1078,61	1556,36	1719,56	1812,06
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	1316	3696	5885	9002	5025	32,09	61,49	88,67	135,72	99,47
ПрАТ «ХБФ»	122481	159377	317732	294885	359543	2378,07	2797,05	4319,94	5103,99	5543,82
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	102572	58050	478879	558877	605726	2680,90	3705,49	6350,18	6231,32	6303,02
ПрАТ «КФ «АВК»	29028	140785	191683	280349	304368	926,99	1189,56	851,29	2253,65	2458,60
ПрАТ «ВО «Конті»	449846	339472	347797	341535	417003	9737,50	7167,99	4108,39	2751,56	2809,54
ПрАТ «ВКФ»	31193	584027	197960	137808	244031	1756,04	1848,04	1927,01	2057,53	2503,30

Продовження табл. А.1

Підприємство	Середній розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.					Період оборотності дебіторської заборгованості, обертів				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	505946	401119,5	562895	661105	378962,5	86,2	59,1	42,8	60,0	28,8
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	13257,5	5520,5	2938	1728,5	2052	28,8	10,8	5,8	2,7	2,4
ПрАТ «ЗКФ»	924	1780	2391,5	3729	5656	11,2	12,2	10,8	12,3	15,9
ПАТ «РКФ»	10161,5	9158,5	11559,5	8375,5	10153,5	87,4	88,8	493,6	345,2	211,7
ПрАТ «ККФ «Рошен»	76680,5	58041,5	79534	81626,5	61398	56,6	72,0	115,9	128,2	86,5
ПрАТ «КФ Лагода»	40151	43071,5	59590	68896,5	65557,5	65,3	73,2	70,8	80,4	80,7
ПрАТ «Домінік»	50947	51568,5	65608,5	82744,5	84718	59,4	47,8	42,2	48,1	46,8
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	4221,5	2506	4790,5	7443,5	7013,5	131,6	40,8	54,0	54,8	70,5
ПрАТ «ХБФ»	137648,5	140929	238554,5	306308,5	327214	57,9	50,4	55,2	60,0	59,0
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	77307,5	80311	268464,5	518878	582301,5	28,8	21,7	42,3	83,3	92,4
ПрАТ «КФ «АВК»	28393,5	84906,5	166234	236016	292358,5	30,6	71,4	195,3	104,7	118,9
ПрАТ «ВО «Конті»	532588	394659	343634,5	344666	379269	54,7	55,1	83,6	125,3	135,0
ПрАТ «ВКФ»	17307,5	307610	390993,5	167884	190919,5	9,9	166,5	202,9	81,6	76,3

Продовження табл. А.1

Підприємство	Матеріальні витрати, тис. грн.					Матеріальні витрати на 1 т продукції				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	2534398	2901730	2148067	2678846	2793182	42,65	57,80	55,07	65,40	54,95
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	36811	39901	56051	62130	68223	3,98	4,60	8,94	9,29	7,88
ПрАТ «ЗКФ»	20381	32400	53186	77308	90846	8,71	10,76	16,55	19,65	20,02
ПАТ «РКФ»	19673	5778	3824	4779	6874	3,95	1,10	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	181966	105179	108047	92858	83316	2,80	1,76	1,71	1,50	1,13
ПрАТ «КФ Лагода»	98224,11	102018,813	155271,8	158141,8	181466,4	7,14	7,68	12,21	13,22	17,31
ПрАТ «Домінік»	216436	280045	410605	481936	457603	10,86	14,14	20,83	26,10	25,97
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	9270	13380	18115	18697	13801	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ХБФ»	434247	473518	712342	813606	901761	9,08	9,35	13,47	14,70	16,01
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	787751	1126397	1735965	1798949	1888107	14,66	49,93	84,76	89,21	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	60660	68272	162018	122727	138301	0,45	0,70	3,88	2,31	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	1790024	1365917	668999	842935	572660	11,65	14,03	15,93	28,14	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	103522,3	113877	147377,1	160245,4	179021,5	1,04	1,21	1,24	1,26	1,53

Продовження табл. А.1

Підприємство	Середній розмір кредиторської заборгованості, тис. грн.					Період оборотності кредиторської заборгованості, обортів			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	516751,5	587349	798456	824071	905842	72,87	133,82	110,74	116,75
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	55056,5	44714	46433,5	76201	143476,5	403,42	298,23	441,53	757,10
ПрАТ «ЗКФ»	6787,5	12501,5	19936,5	22230,5	28504,5	138,91	134,94	103,52	112,96
ПАТ «РКФ»	9185	6318	7169	3950	5231	393,64	674,91	297,55	273,95
ПрАТ «ККФ «Рошен»	260228	217633	147678,5	88899,5	46986,5	744,90	492,05	344,65	203,02
ПрАТ «КФ Лагода»	18486	21712	42194,5	58353	58662	76,62	97,83	132,84	116,38
ПрАТ «Домінік»	32888	33584	36202,5	37534,5	35705	43,17	31,74	28,04	28,09
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	3437,5	4399,5	7308	8361	8765	118,37	145,23	160,99	228,64
ПрАТ «ХБФ»	48032	29464	43310,5	41755	41575	22,40	21,89	18,48	16,60
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	92935,5	119176,5	142579	254255,5	298266	38,09	29,57	50,88	56,87
ПрАТ «КФ «АВК»	61216	93170,5	178202,5	230464	254862,5	491,29	395,96	676,03	663,41
ПрАТ «ВО «Конті»	635508,5	975825	673523	193069	85629,5	257,19	362,43	82,46	53,83
ПрАТ «ВКФ»	772792	891367,5	481851	145772,5	167940	2817,88	1177,02	327,49	337,72

Продовження табл. А.1

Підприємство	Ринкова частка, %					Темп зростання витрат на PR підприємств вибіркової сукупності			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
ПАТ «Монделіс Україна»	13,80	16,14	20,66	22,35	27,89	-	0,66	1,05	1,09
ПрАТ «КФ «Харків'янка»	1,33	1,48	1,46	1,84	2,46	2,05	1,99	0,49	1,20
ПрАТ «ЗКФ»	0,24	0,42	0,64	0,87	1,03	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПАТ «РКФ»	0,34	0,30	0,07	0,07	0,14	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ККФ «Рошен»	3,91	2,33	1,98	1,84	2,05	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «КФ Лагода»	1,77	1,70	2,43	2,47	2,34	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «Домінік»	2,48	3,11	4,49	4,96	5,23	0,97	0,96	2,04	0,40
ПАТ «ВТКФ «Ласоці»	0,09	0,18	0,26	0,39	0,29	1,46	1,14	0,72	0,88
ПрАТ «ХБФ»	6,86	8,07	12,46	14,72	15,99	1,05	1,26	0,94	0,86
ПАТ «ЛКФ «Світоч»	7,73	10,69	18,32	17,97	18,18	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «КФ «АВК»	2,67	3,43	2,46	6,50	7,09	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ВО «Конті»	28,08	20,67	11,85	7,94	8,10	0,00	н.д.	н.д.	н.д.
ПрАТ «ВКФ»	5,06	5,33	5,56	5,93	7,22	0,36	0,63	0,55	3,23

ДОДАТОК Б

Лист опитування

ЛИСТ ОПИТУВАННЯ

Компанія: _____

Посада: _____

Оцініть, будь ласка, за 5-ти бальною шкалою, наскільки Ваша компанія орієнтується на наведені нижче характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів ключових стейкхолдерів (1 – не приділяє належної уваги, 5 – задоволення інтересу має пріоритетне значення)

№ з/п	Група стейкхолдерів	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Ступінь прояву				
			1	2	3	4	5
1	Д, В	Внесок компанії у соціально-економічний розвиток країни					
2	Д, В	Створення нових робочих місць у регіоні присутності					
3	Д, НО	Залучення молоді у виробничий процес					
4	П, ГПО	Охорона здоров'я персоналу					
5	П, ГПО	Гідні умови праці і безпека виробничих процесів					
6	П	Професійне та особистісне зростання персоналу					
7	П, ГПО	Підтримка та повага до прав людини (відсутність дискримінації)					
8	ГПО, МГО, ЗМІ	Протидія будь-яким проявам корупції					
9	МГО, В, ЗМІ	Взаємодія з місцевими громадськими організаціями					
10	МГО, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення					
11	К, МГО, Д	Безпека та турбота про здоров'я споживачів (у т.ч. дотримання міжнародних норм щодо вмісту трансжирів)					
12	К, МГО	Захист прав споживачів					
13	К, П	Інноваційні технології у ланцюгу просування кондитерської продукції від виробника до споживача					
14	ПВП, ГПО	Підтримка місцевих постачальників-виробників і посередників					
15	ПВП, ГПО	Розвиток місцевих фермерських господарств для постачань сировини					
16	ПВП, К	Використання сертифікованої міжнародними організаціями какао-сировини					
17	МГО, Д, НО	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів					
18	НО, Д	Використання відновлювальних джерел енергії					
19	К, НО	Виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами					
20	МГО, Д, ЗМІ	Відповідність екологічним стандартам					

Умовні позначення: П – персонал, В – власники. Д – державні органи влади та регулюючі організації, ПВП – постачальники-виробники та посередники, К – клієнти (кінцеві споживачі та посередники), НО – наукові організації, МГО – місцеві громадські організації, ГПО – громадські професійні організації, ЗМІ – засоби масової інформації

ДЯКУЄМО ЗА ЧАСТЬ!

ДОДАТОК В

Результати опитування

Таблиця В.1 – Опитування менеджерів підприємств кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство												
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагода	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янка	Монделіс
1	Д, В	Внесок компанії у соціально-економічний розвиток країни	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5
2	Д, В	Створення робочих місць у регіоні присутності	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	2	5	5
3	Д, НО	Залучення молоді у виробничий процес	5	3	3	5	3	3	3	3	5	1	1	3	5
4	П, ГПО	Охорона здоров'я персоналу	4	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4
5	П, ГПО	Гідні умови праці і безпека виробничих процесів	5	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5
6	П	Професійне та особистісне зростання персоналу	4	3	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5
7	П, ГПО	Підтримка та повага до прав людини (відсутність дискримінації)	4	3	2	5	3	4	3	5	4	3	3	3	4
8	ГПО, МГО, ЗМІ	Протидія будь-яким проявам корупції	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
9	МГО, В, ЗМІ	Взаємодія з місцевими громадськими організаціями	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5
10	МГО, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5
11	К, МГО, Д	Безпека та турбота про здоров'я споживачів (у т.ч. дотримання міжнародних норм щодо вмісту трансжирів)	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство												
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагода	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янка	Монделіс
12	К, МГО	Захист прав споживачів	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	5	5
13	К, П	Інновації технології у ланцюгу просування кондитерської продукції від виробника до споживача	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4
14	ПВП, ГПО	Підтримка місцевих постачальників-виробників і посередників	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5
15	ПВП, ГПО	Розвиток місцевих фермерських господарств для постачань сировини	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	2	4	5
16	ПВП, К	Використання сертифікованої міжнародними організаціями сировини (у т.ч. какао-продуктів)	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	1	4	5
17	МГО, Д, НО, ПВП	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5
18	НО, Д	Використання відновлювальних джерел енергії	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	5
19	К, НО	Виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами	1	1	5	3	5	1	3	1	1	1	1	4	3
20	МГО, Д, ЗМІ	Відповідність екологічним стандартам	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5

Таблиця В.2 – Узагальнена бальна оцінка рівня задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «персонал» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	Середній бал
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагода	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янка	Монделіс		
4	П, ГП О	Охорона здоров'я персоналу	4	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4	15,4	3,8
5	П, ГП О	Гідні умови праці і безпека виробничих процесів	5	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	38,5	4,2
6	П	Професійне та особистісне зростання персоналу	4	3	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	23,1	3,6
7	П, ГП О	Підтримка та повага до прав людини (відсутність дискримінації)	4	3	2	5	3	4	3	5	4	3	3	3	4	15,4	3,5
13	К, П	Інноваційні технології у ланцюгу просування кондитерської продукції від виробника до споживача	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	0,0	3,3
		Середній бал (соціальні інтереси)	4,2	2,8	3,4	4,6	3,6	3,2	3,4	4,2	4,6	2,8	3,0	3,6	4,4		

Таблиця В.3 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «власники» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СК О	Ква р	Середній бал
			ВК Ф	Кон ті	АВ К	ЛК Ф	ХБ Ф	Ласо щі	Домі нік	Лаго да	КК Ф	РК Ф	ЗК Ф	Харків'я нка	Монде ліс				
1	Д, В	Внесок компанії у соціально-економічний розвиток країни	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5	69,2	0,95	21,4	4,5
2	Д, МГ О, В	Створення робочих місць у регіоні присутності	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	2	5	5	76,9	1,36	31,6	4,3
9	МГ О, В, ЗМІ	Взаємодія з місцевими громадськими організаціями	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	61,5	0,65	14,2	4,5
10	МГ О, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	53,8	0,83	19,2	4,3
		Середній бал (соціальні інтереси)	5,0	4,5	5,0	5,0	4,8	4,3	4,3	4,5	5,0	2,5	2,8	4,8	5,0				

Таблиця В.4 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «клієнти» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СК О	Ква р	Середній бал
			ВК Ф	Конт і	АВ К	ЛК Ф	ХБ Ф	Ласощ і	Доміні к	Лагод а	КК Ф	РК Ф	ЗК Ф	Харків'янк а	Монделі с				
11	К, МГО, Д	Безпека та турбота про здоров'я споживачів (у т.ч. дотримання міжнародних норм щодо вмісту трансжирів)	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	46,2	0,95	23,8	4,0
12	К, МГО	Захист прав споживачів	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	5	5	53,8	0,83	19,2	4,3
13	К, П	Інновації технології у ланцюгу просування кондитерської продукції від виробника до споживача	4	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	0,0	0,83	25,1	3,3
16	ПВП, К	Використання сертифікованої міжнародними організаціями сировини (у т.ч. какао-продуктів)	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	1	4	5	38,5	1,01	26,3	3,8
19	К, НО	Виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами	1	1	5	3	5	1	3	5	1	1	1	3	3	15,4	1,66	65,3	2,5
Середній бал (соціальні інтереси)			3,6	3,6	4,6	4,2	4,2	3,0	3,2	3,8	3,8	2,6	2,0	3,8	4,4				

Таблиця В.5 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів групи стейкхолдерів
«постачальники» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство												Кращі результати (% п-в)	СКО	Квар	Середній бал	
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагода	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янка					Монделіс
14	ПВ П, ГП О	Підтримка місцевих постачальників-виробників і посередників	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	46,2	0,80	18,9	4,2
15	ПВ П, ГП О	Розвиток місцевих фермерських господарств для постачань сировини	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	2	4	5	15,4	0,76	21,5	3,5
16	ПВ П, К	Використання сертифікованої міжнародними організаціями сировини (у т.ч. какао-продуктів)	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	38,5	0,64	16,0	4,0
17	МГ О, Д, НО, ПВ П	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	23,1	0,87	24,0	3,6
Середній бал (соціальні інтереси)			4,5	3,5	3,0	5,0	4,5	3,5	3,5	3,5	4,5	3,0	2,5	4,5	5,0				
Середній бал (екологічні інтереси)			3,5	4,5	4,5	5,0	4,0	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	2,5	4,0	5,0				

Таблиця В.6 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів групи стейкхолдерів «держава» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СК О	Ква р	Середній бал
			ВК Ф	Конт і	АВ К	ЛК Ф	ХБ Ф	Ласощ і	Доміні к	Лагод а	КК Ф	РК Ф	ЗК Ф	Харків'янк а	Монделі с				
1	Д, В	Внесок компанії у соціально-економічний розвиток країни	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5	61,5	0,95	21,4	4,5
2	Д, МГО, В	Створення робочих місць у регіоні присутності	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	2	5	5	76,9	1,36	31,6	4,3
3	Д, НО	Залучення молоді у виробничий процес	5	3	3	5	3	3	3	3	5	1	1	3	5	30,8	1,28	38,7	3,3
10	МГО, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	53,8	0,83	19,2	4,3
11	К, МГО, Д	Безпека та турбота про здоров'я споживачів (у т.ч. дотримання міжнародних норм щодо вмісту трансжирів)	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	46,2	0,95	23,8	4,0
17	МГО, Д, НО	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	23,1	0,87	24,0	3,6
18	НО, Д	Використання відновлювальних джерел енергії	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	5	7,7	0,41	12,9	3,2
20	МГО, Д, ЗМІ	Відповідність екологічним стандартам	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	46,2	0,72	16,8	4,3
Середній бал (соціальні інтереси)			5,0	4,4	4,6	5,0	4,0	3,6	3,8	4,2	5,0	2,2	2,2	4,0	5,0				
Середній бал (екологічні інтереси)			3,3	4,0	4,3	4,7	4,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,0	2,3	4,0	5,0				

Таблиця В.7 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних інтересів групи стейкхолдерів «громадські професійні організації» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СКО	Квар	Середній бал
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагод а	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янк а	Монделі с				
4	П, ГПО	Охорона здоров'я персоналу	4	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4	15,4	0,72	19,1	3,8
5	П, ГПО	Гідні умови праці і безпека виробничих процесів	5	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	5	38,5	0,76	18,3	4,2
7	П, ГПО	Підтримка та повага до прав людини (відсутність дискримінації)	4	3	2	5	3	4	3	5	4	3	3	3	4	15,4	0,87	24,5	3,5
8	ГПО, МГО, ЗМІ	Протидія будь-яким проявам корупції	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	0,0	0,43	13,1	3,3
14	ПВП, ГПО	Підтримка місцевих постачальників-виробників і посередників	5	4	3	5	5	4	4	4	5	3	3	5	5	46,2	0,80	18,9	4,2
15	ПВП, ГПО	Розвиток місцевих фермерських господарств для постачань сировини	4	3	3	5	4	3	3	3	4	3	2	4	5	15,4	0,76	21,5	3,5
Середній бал (соціальні інтереси)			4,2	3,2	3,3	4,8	3,8	3,5	3,3	4,0	4,3	3,0	3,0	3,8	4,5				

Таблиця В.8 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів групи стейкхолдерів «суспільні організації та місцеві громади» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СКО	Квар	Середній бал
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагод а	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янк а	Монделі с				
8	ГПО, МГО, ЗМІ	Протидія будь-яким проявам корупції	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	0,0	0,43	13,1	3,3
9	МГО, В, ЗМІ	Взаємодія з місцевими громадськими організаціями	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	61,5	0,65	14,2	4,5
10	МГО, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	53,8	0,83	19,2	4,3
11	К, МГО, Д	Безпека та турбота про здоров'я споживачів (у т.ч. дотримання міжнародних норм щодо вмісту трансжирів)	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	3	3	5	46,2	0,95	23,8	4,0
12	К, МГО	Захист прав споживачів	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	3	5	5	53,8	0,83	19,2	4,3
17	МГО, Д, НО	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	46,2	0,87	24,0	3,6
20	МГО, Д, ЗМІ	Відповідність екологічним стандартам	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	23,1	0,72	16,8	4,3
Середній бал (соціальні інтереси)			4,4	5,0	5,0	5,0	4,0	3,5	3,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	5,0				
Середній бал (екологічні інтереси)			3,5	4,5	5,0	5,0	4,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,0	2,5	4,5	5,0				

Таблиця В.9 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів групи стейкхолдерів «наукові організації» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СК О	Ква р	Середній бал
			ВК Ф	Конт і	АВ К	ЛК Ф	ХБ Ф	Ласощ і	Доміні к	Лагод а	КК Ф	РК Ф	ЗК Ф	Харків'янк а	Монделі с				
3	Д, НО	Залучення молоді у виробничий процес	5	3	3	5	3	3	3	3	5	1	1	3	5	30,8	1,28	38,7	3,3
17	МГО, Д, НО	Використання технологій для зменшення забруднення довкілля та утилізації відходів	3	4	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5	23,1	0,87	24,0	3,6
18	НО, Д	Використання відновлювальних джерел енергії	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	5	7,7	0,41	12,9	3,2
19	К, НО, Д	Виробництво дієтичної кондитерської продукції для населення з особливими потребами	1	1	5	3	5	1	3	1	1	1	1	4	3	7,7	1,59	68,8	2,3
Середній бал (соціальні інтереси)			3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	3,5	4,0				
Середній бал (екологічні інтереси)			3,0	3,5	4,0	4,5	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,5	5,0				

Таблиця В.10 – Узагальнені оцінки задоволення соціальних та екологічних інтересів групи стейкхолдерів «ЗМІ» за підприємствами кондитерської промисловості

№ з/п	ГС	Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів	Підприємство													Кращі результати (% п-в)	СКО	Квар	Середній бал
			ВКФ	Конті	АВК	ЛКФ	ХБФ	Ласощі	Домінік	Лагод а	ККФ	РКФ	ЗКФ	Харків'янк а	Монделіс				
8	ГПО, МГО, ЗМІ	Протидія будь-яким проявам корупції	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	0,0	0,43	13,1	3,3
9	МГО, В, ЗМІ	Взаємодія з місцевими громадськими організаціями	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	61,5	0,65	14,2	4,5
10	МГО, В, ЗМІ, Д	Безпека та турбота про здоров'я місцевого населення	5	5	5	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5	53,8	0,83	19,2	4,3
20	МГО, Д, ЗМІ	Відповідність екологічним стандартам	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	46,2	0,72	16,8	4,3
Середній бал (соціальні інтереси)			4,0	3,5	4,5	4,5	4,0	4,5	3,5	3,5	4,0	3,0	3,5	4,0	4,5				
Середній бал (екологічні інтереси)			4,5	5,0	5,0	5,0	4,5	4,5	3,5	4,0	4,5	3,0	3,0	4,5	5,0				

ДОДАТОК Г

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019). Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European Cooperation*, 2 (42), 80-95. URL: <https://doi.org/10.32070/ec.v3i43.55> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: ERIH PLUS, Index Copernicus, ROAD).

2. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. (2019). Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1 (17), 60-68. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/articles/1561385745302.pdf> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: eLIBRARY.RU, Google scholar, Index Copernicus, BASE (Bielefeld Academic Search Engine)).

3. Краснокутська, Н. С., & Госн, С. К. (2019). Методичний інструментарій оцінки рівня задоволення економічних інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1 (29), 87-98. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4298/1/8.pdf> (2019, листопад, 30). (Міжнародна індексація журналу: Google scholar, Index Copernicus, ResearchBib).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Госн, С. (2017). Проблеми розвитку промисловості в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присв. 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі (18 травня 2017 р., м. Харків)*, 2, 320-321. URL: <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi2-18.05.17.pdf> (2019, листопад, 30).

2. Госн, С. (2017). Характеристики взаємовідносин між стейкхолдерами на підприємстві. *MicroCAD-2017 : матеріали Міжнар. наук.-техн. конф. (17-19 травня 2017 р., м. Харків), IV, 191.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2017/S23/tez_mic_17_IV_p191-p191.pdf (2019, листопад, 30).

3. Госн, С. (2017). Системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на підприємстві. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ інтернет-конф. (3 жовтня 2017 р. м. Харків), 118-120.* URL: http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2017/tezi_03.10.17.pdf (2019, листопад, 30).

4. Госн, С. (2018). Проблема ідентифікації стейкхолдерів на підприємстві. *MicroCAD 2018 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-18 травня 2018 р., м. Харків), III, 122.* URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2018/S14/microcad18_62.pdf (2019, листопад, 30).

5. Госн, С. (2018). Систематизація класифікаційних ознак стейкхолдерів на підприємстві. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19 квітня 2018 р., м. Харків), 2, 49. URL: <http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2018/t2-19.04.18.pdf> (2019, листопад, 30).

6. Госн, С. (2018). Динаміка розвитку кондитерської промисловості України. Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (3 квітня 2019 р., м. Харків), 2, 13. URL: http://www.hduht.edu.ua/images/hduht/nauka/conf/2019/t2_stud.pdf (2019, листопад, 30).

ДОДАТОК Д

Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні положення та результати дисертації доповідалися та обговорювалися на 6 науково-практичних конференціях різного рівня:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 2017 р.), форма участі – очна;

2. Міжнародна науково-практична конференція «MicroCAD-2017» (м. Харків, 2017 р.), форма участі – очна;

3. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (м. Харків, 2017 р.), форма участі - дистанційна

4. Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва» (м. Харків, 2018 р.), форма участі – очна;

5. Міжнародна науково-практична конференція «MicroCAD-2018» (м. Харків, 2018 р.), форма участі – очна;

6. Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології розвитку у сфері харчових виробництв, готельно-ресторанного бізнесу, економіки та підприємництва» (м. Харків, 2019 р.) форма участі – очна.

ДОДАТОК Е

Документи про впровадження результатів дослідження

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ХАРКІВ'ЯНКА»
61052 м. Харків, вул. Коцарська, 24/26
р/р. 2600001523698 в ПАТ «КРЕДОБАНК»,
МФО 325365, код за ЄДРПОУ 30377900**

Вих. № 13-09 від 05.09.2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
Саліма Госна на тему «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами
на промисловому підприємстві»

Результати дослідження Саліма Госна за темою дисертації «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами промислових підприємств» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка».

Спираючись на розроблений автором науково-методичний підхід до оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства на основі запропонованої системи кількісних показників і матриці задоволення інтересів ключових стейкхолдерів визначено, що рівень реалізації інтересів персоналу, постачальників і держави знаходиться на досить високому рівні, а посилення ринкової частки фабрики за останні роки свідчить про досить дієве управління взаємовідносинами з конкурентами. Разом з тим, економічні інтереси власників і інвесторів не реалізовано повною мірою через поступове зменшення капіталізації підприємства.

Апробація матричного методу до вибору стратегії розвитку взаємовідносин зі стейкхолдерами дозволила обґрунтувати для кондитерської фабрики необхідність посилення взаємодії із клієнтами на основі стратегії підтримки досягнутого рівня задоволення їх економічних, екологічних і соціальних інтересів, що посилить лояльність клієнтів та розширить ринковий потенціал кондитерської фабрики.

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідку видано Госпу Саліму як підтвердження використання одержаних результатів його дисертаційної роботи у практиці діяльності підприємств кондитерської промисловості.

Голова управління
В.С.

