

Наталія Краснокутська

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування
Україна, Харків
krasnokutskaya.natalia@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-8184-3816

Салім Госн

аспірант,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Україна, Харків
gsalim2100@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-8166-7381

**ОЦІНКА ЗАГАЛЬНОЇ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

Анотація. За сучасних умов господарювання під час розробки стратегії розвитку підприємств необхідною умовою стає урахування не лише інтересів власників, а й інших груп його стейкхолдерів, перелік яких є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання. Вступаючи у відносини з підприємством, вони вносять у його діяльність певні внески та бажають одержати від такої співпраці бажані стимули, які виражаються в задоволенні визначених інтересів стейкхолдерів. Задоволення їхніх інтересів відбувається переважно через управління підприємством взаємовідносинами з ними. Саме тому все більшої актуальності в сучасній управлінській практиці на підприємствах набуває впровадження в діяльність стейкхолдер-менеджменту, окремим напрямом якого є розробка та реалізація стратегій щодо задоволення їхніх інтересів. Статтю присвячено висвітленню результатів категоризації стейкхолдерів за рівнем задоволеності підприємством їхніх інтересів та обґрунтуванню відповідних стратегій управління взаємовідносинами з ними. Запропоновано методичний інструментарій оцінки рівня задоволення економічних, соціальних та екологічних інтересів стейкхолдерів підприємства, а також їх узагальненої оцінки на основі трикомпонентного показника. За допомогою шкалювання значень розробленого показника запропоновано розрізняти рівні задоволення інтересів, а також групи та підгрупи стейкхолдерів. Відповідно до здійсненої категоризації зацікавлених сторін обґрунтовано стратегії підприємства щодо управління задоволеністю їхніх інтересів. Запропонований інструментарій був апробований на прикладі вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості України, за результатами чого зроблено висновки щодо незадовільного стану задоволеності інтересів власників підприємств кондитерської промисловості та надані пропозиції щодо покращення взаємовідносин із ними.

Ключові слова: стейкхолдер, стратегія, інтерес, управління взаємовідносинами, стейкхолдер-менеджмент

Формул: 2, рис.: 1, табл.: 5, бібл.: 17

JEL Classification: M00, M12

Nataliia Krasnokutska

Doctor of Science (Economics), Professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Head of Management and Taxation Department
Ukraine, Kharkiv
krasnokutskaya.natalia@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-8184-3816

Salim Ghosn

PhD student,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
Ukraine, Kharkiv
gsalim2100@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-8166-7381

**GENERAL SATISFACTION ASSESSMENT OF RELATIONSHIP WITH
STAKEHOLDERS**

Abstract. Under current management conditions, it is necessary to take into account not only the interests of owners, but also other groups of its stakeholders during elaboration of the enterprises' development strategies; the list of stakeholders is individual for each economic entity. Under entering into relations with the enterprise, they make certain contributions to its activity and wish to receive from such cooperation the desired incentives, which are expressed in satisfying the identified interests of stakeholders. Satisfaction of their interests occurs mainly by means of the enterprise management of the relations with them. That is why, the introduction into activity of stakeholder management is very topical for today's practice of the enterprise management, the development and implementation of strategies for meeting their interests is a separate trend of stakeholder management. The research paper presents the results of categorization of stakeholders according to the level of their interests' satisfaction by the enterprise and the substantiation of appropriate strategies for managing relations with them. The methodical tools for assessment the satisfaction level of economic, social and environmental interests of the enterprise stakeholders, as well as their generalized assessment on the base of the three-component indicator, are proposed. On the base of the developed indicator values scaling it is proposed to distinguish satisfaction levels of the interests, as well as groups and subgroups of stakeholders. The enterprise strategies for managing of satisfaction of their interests are substantiated in accordance with the implemented categorization of stakeholders. The proposed tools were tested on the example of sample of Ukrainian confectionery industry enterprises; the conclusion about the poor state of satisfaction of confectionery industry enterprises owners' interests was reached on the base of its results and suggestions for improving relations with them were provided.

Keywords: stakeholder, strategy, interest, relations management, stakeholder management

Formulas: 2, fig.: 1, tabl.: 5, bibl.: 17

JEL Classification: M00, M12

Вступ. Сьогодні позиція підприємства на ринку залежить уже не лише від обсягів діяльності, але й від сприйняття його споживачами, медіа, представниками влади, акціонерами, співробітниками та іншими зацікавленими особами. З кожним роком необхідність комунікації з цими групами усвідомлюється бізнесом як усе більш важливе управлінське завдання. Ці зміни знайшли відображення у порівняно новому напрямі менеджменту – управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Аналіз досліджень та постановка завдання. 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, Regnér 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, Peeper, 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. Джвігол Х. [Dźwigoł 2013; Dźwigoł 2014; Dźwigoł 2015a; Dźwigoł 2015b; Dźwigoł 2016; Dźwigoł, Wolniak 2018] у своїх працях розглядає стратегічні питання управління підприємствами та методику їх оцінки в умовах індустрії 4.0, діджиталізації економіки, сучасних ринкових умов тощо. 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.

Метою цієї статті є висвітлення результатів категоризації стейкхолдерів за рівнем задоволеності підприємством їхніх інтересів та обґрунтування відповідних стратегій щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдерів. Для досягнення поставленої мети було запропоновано методичний інструментарій оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, обґрунтовано категорії стейкхолдерів за рівнем задоволення їхніх інтересів та стратегії щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдерів.

Результати дослідження. Інтереси стейкхолдерів можна поділити на три групи: економічні, соціальні та екологічні. Залежно від природи інтересів, доцільно використовувати різні підходи до оцінки. Так, оцінка економічних інтересів має базуватися на розрахунку низки показників, що характеризують внески та стимули стейкхолдерів та передбачати кількісні методи розрахунків. Переважна більшість запропонованих показників (табл. 1) побудована на розрахунку темпів зростання або порівняння досягнутих результатів із середніми. Усі показники вимірюються у частках одиниць. Така природа показників оцінки надає можливість розрахунку інтегрального показника оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів підприємства.

Таблиця 1 – Показники оцінки економічних інтересів підприємства

| <i>Група стейкхолдерів</i> | <i>Показник оцінки задоволення економічних інтересів</i> |
|----------------------------|--|
| Персонал | Рівень заробітної плати (частка одиниць) |
| | Темп зростання продуктивності праці (частка одиниць) |
| Власники | Темп зростання власного капіталу (частка одиниць) |
| | Рівень дивідендних виплат (частка одиниць) |

| | |
|----------------------------------|---|
| Інвестори | Темп зростання вартості інвестованого капіталу (частка одиниць) |
| | Рівень дивідендних виплат (частка одиниць) |
| <i>Продовження таблиці 1</i> | |
| Група стейкхолдерів | Показник оцінки задоволення економічних інтересів |
| Клієнти | Рівень цін на кондитерську продукцію (частка одиниць) |
| | Темп зростання обсягів продажів (частка одиниць) |
| | Темп зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості (частка одиниць) |
| Постачальники | Рівень закупівельних цін на сировину для виробництва кондитерської продукції (частка одиниць) |
| | Темп зростання обсягів закупівель (частка одиниць) |
| | Темп зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості (частка одиниць) |
| Держава та регулюючі організації | Темп зростання податкових надходжень (частка одиниць) |
| | Темп зростання зайнятості (частка одиниць) |
| Конкуренти | Темп зростання частки ринку (частка одиниць) |
| Наукові організації | Темп зростання доходів від спільних проєктів (частка одиниць) |
| | Темп зростання витрат від спільних проєктів (частка одиниць) |
| Засоби масової інформації | Темп зростання доходів від PR кондитерського підприємства (частка одиниць) |
| | Темп зростання витрат на PR кондитерського підприємства (частка одиниць) |

Джерело: авторська розробка

Розрахунок інтегрального показника оцінки задоволеності економічних інтересів окремої групи стейкхолдерів підприємства пропонується за формулою середньої геометричної:

$$I_s = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n I_i}, \quad (1)$$

де I_s - інтегральний показник оцінки задоволеності економічних інтересів стейкхолдера підприємства;

I_i - і-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, коли розрахований інтегральний показник буде менше одиниці, це буде свідчити про недостатній рівень задоволення економічних інтересів визначеної групи стейкхолдерів.

Соціальні та екологічні інтереси потребують якісних методів оцінки. З цією метою нами виділено основні характеристики задоволення соціальних та екологічних інтересів для різних груп стейкхолдерів (табл. 2) та запропоновано бальну шкалу їх оцінки.

Таблиця 2 - Характеристики задоволення соціальних та екологічних інтересів різних груп стейкхолдерів

| № з/п | Група стейкхолдерів | Характеристики задоволення соціальних і екологічних інтересів |
|-------|---------------------|--|
| 1. | Д, В | Внесок компанії в соціально-економічний розвиток країни |
| 2. | Д, В | Створення 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 й 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 в 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 сировини (у т.ч. какао-продуктів) |
| 17. | МГО, Д, НО, ПВП | 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, СО - суспільні організації та місцеві громади, ГПО - громадські професійні організації, ЗМІ - засоби масової інформації; 1 ... 20 - порядкові номери характеристик із листа опитування

Джерело: авторська розробка

Шкала оцінки виділених характеристик задоволення соціальних та екологічних інтересів вимірюється від 1 до 5 балів, де чим більше балів, тим більше ступінь задоволення відповідних інтересів стейкхолдера. В якості бази порівняння запропоновано обрати середній бал - 3, відповідно, правила ідентифікації отриманих

результатів будуть такі: якщо фактична оцінка дорівнює або більш ніж 3, то інтереси задоволено, якщо менше 3, то відповідні інтереси стейкхолдера не задоволено.

Формальнокомплексую оцінку задоволеності інтересів стейкхолдера підприємства кондитерської промисловості пропонується визначати за трьохкомпонентним показником задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства, який описується формулою 2:

$$S_i = \{e, s, k\}, \quad (2)$$

де S_i - трьохкомпонентний показник задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємства;

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

s - оцінка задоволеності економічних інтересів стейкхолдера ($s \in [0; 1]$);

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

Якщо відповідні інтереси стейкхолдера підприємства задоволено, то присвоюється 1, якщо його інтереси не задоволено, то присвоюється 0. Отже, формуються такі комбінації трикомпонентного показника та відповідних рівнів та типів задоволеності інтересів стейкхолдерів (табл. 3).

Таблиця 3 - Рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів залежно від трикомпонентного показника задоволеності їхніх інтересів

| <i>Рівень задоволеності</i> | <i>Тип задоволеності</i> | <i>Трьохкомпонентний показник</i> |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 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 із більшістю стейкхолдерів та характеризують доцільність встановлення таких відносин із підприємством. Відповідно соціальні та екологічні інтереси в подальших наших дослідженнях визначаються як вторинні.

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

1. **Задоволеність інтересів.** Даний рівень характеризує ситуацію, коли всі економічні, соціальні та екологічні інтереси стейкхолдера підприємства 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 незадоволені. Цей рівень характеризується двома можливими типами задоволеності: економіко-соціальною та економіко-екологічною задоволеністю, залежно від того, які інтереси, крім економічних, задоволено.
3. **Низька задоволеність інтересів.** Даний рівень характеризує ситуації, коли лише економічні інтереси стейкхолдера задоволено, проте соціальні та екологічні інтереси незадоволені, та коли соціальні та екологічні інтереси задоволені, проте економічні інтереси незадоволені. 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 незадоволено, або лише окремо соціальні або екологічні інтереси задоволені, проте економічні інтереси в жодному випадку незадоволені. Цей рівень характеризується трьома можливими типами задоволеності: економіко-екологічна незадоволеність, економіко-соціальна незадоволеність та абсолютна незадоволеність, залежно від того, які інтереси незадоволено. Абсолютна незадоволеність інтересів стейкхолдера підприємством характеризує найгіршу ситуацію, коли жодних його інтересів не вдалося підприємству задовольнити.

Визначені рівні та типи задоволеності інтересів стейкхолдерів можна подати в матриці задоволеності інтересів стейкхолдера підприємством. Дана матриця є вихідною для формування стратегій щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера, що, безумовно, є важливим напрямом управління взаємовідносинами підприємства з ними.

З огляду на рівні та типи задоволеності, нами запропоновано визначити групи та підгрупи стейкхолдерів із позиції задоволеності їхніх інтересів:

1. **Задоволений стейкхолдер,** інтереси якого задоволені повною мірою.
2. **Порівняно задоволений стейкхолдер,** інтереси якого задоволені більшою мірою. Виділяються дві підгрупи: економіко-соціально задоволений та економіко-екологічно задоволений стейкхолдер.
3. **Умовно задоволений стейкхолдер,** інтереси якого задоволені частково. Виділяються дві підгрупи: економічно задоволений та соціально-екологічно задоволений стейкхолдер.
4. **Незадоволений стейкхолдер,** інтереси якого більшою мірою незадоволені або взагалі незадоволені. Виділяються такі підгрупи: економіко-екологічно незадоволений, економіко-соціально незадоволений та абсолютно незадоволений стейкхолдер.

Визначені групи та підгрупи стейкхолдерів разом із рівнями та типами задоволеності є передумовою формування стратегій щодо управління задоволеністю їхніх інтересів у відносинах із підприємством. Використовуючи матрицю задоволеності інтересів стейкхолдера, нами зроблено позиціювання груп стейкхолдерів за рівнем задоволеності із визначенням можливих їхніх стратегій щодо зростання рівня задоволеності у відносинах із підприємством (рис. 1).

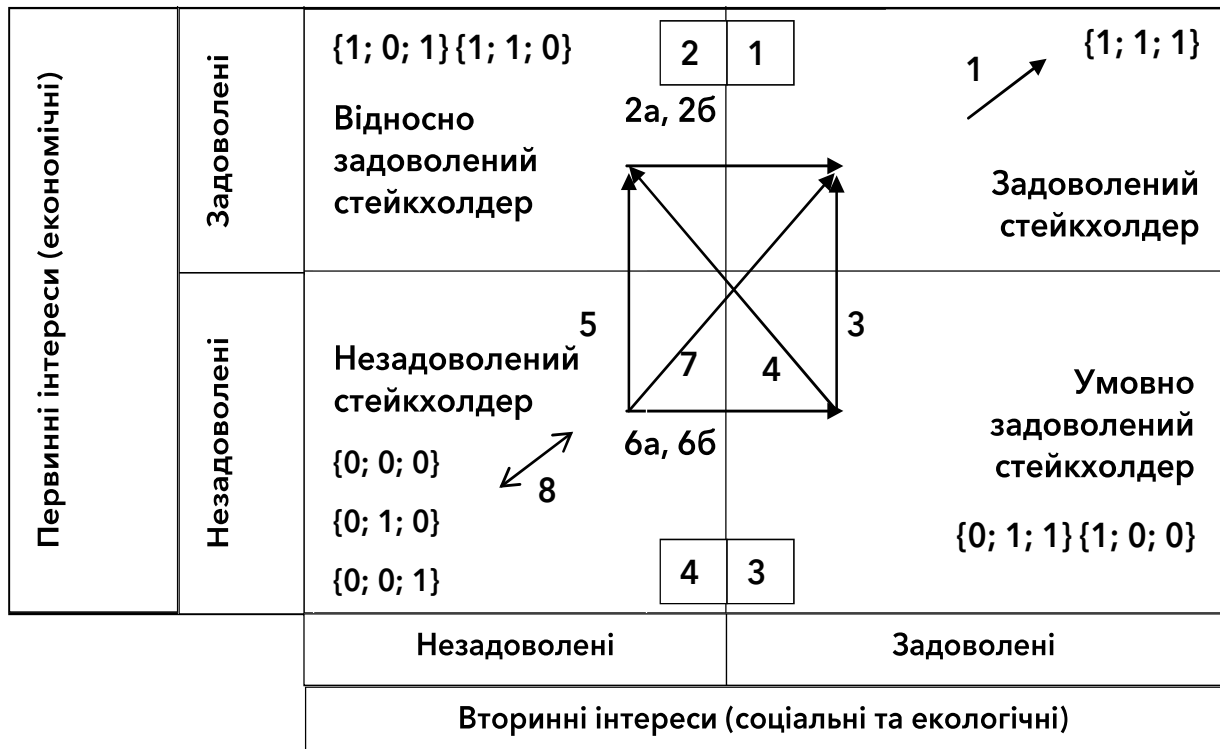


Рисунок 1 - Матриця стратегій щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера

Джерело: авторська розробка

Зважаючи на подану на рис. 1 матрицю, нами пропонується визначати стратегії щодо управління задоволеністю інтересів кожної підгрупи стейкхолдерів (табл. 4).

Таблиця 4 - Стратегії зростання задоволеності інтересів стейкхолдера за типами задоволеності стейкхолдерів

| Група стейкхолдера | Підгрупа стейкхолдера | Стратегія підприємства щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера |
|-----------------------------------|--|--|
| Задоволений стейкхолдер | Абсолютна задоволений стейкхолдер | 1. Стратегія підтримки досягнутого рівня задоволення всіх інтересів стейкхолдера |
| Порівняно 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 |

| Група стейкхолдера | Підгрупа стейкхолдера | Стратегія підприємства щодо управління задоволеністю 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 в підтримці досягнутого рівня задоволення всіх його інтересів, завдяки чому формується довгостроковий ефект підтримки взаємовигідних взаємовідносин з стейкхолдером. Загальна стратегія у взаємовідносинах підприємства з порівняно задоволеним стейкхолдером полягає в переміщенні його з другого до першого квадранта матриці стратегій щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера, тобто зробити з порівняно задоволеного стейкхолдера задоволеного стейкхолдера. Стратегія для економіко-екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення його екологічних інтересів, за підтримки досягнутого рівня задоволеності його економічних інтересів. Стратегія для економіко-екологічно задоволеного стейкхолдера – підвищення рівня задоволення його соціальних інтересів, за підтримки досягнутого рівня задоволеності економічних інтересів.

Дві можливих стратегії виділяються для умовно задоволеного стейкхолдера, що пов'язані з переміщенням із третього квадранта матриці до другого (порівняно задоволеного стейкхолдера) або першого (абсолютно задоволеного стейкхолдера). Стратегія соціально-екологічно задоволеного стейкхолдера пов'язана з підвищенням

рівня задоволеності його економічних інтересів 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 його соціальних та екологічних інтересів. Залежно від досягнутих результатів, а саме задоволення соціальних або екологічних інтересів, умовно задоволений стейкхолдер стане порівняно 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 (порівняно задоволеного стейкхолдера) або першого (задоволеного стейкхолдера) квадрантів матриці. Стратегії економіко-екологічно незадоволеного стейкхолдера передбачають підвищення рівня задоволення його економічних інтересів або рівня задоволення екологічних інтересів за підтримки досягнутого рівня задоволеності соціальних інтересів.

Стратегії економіко-соціально незадоволеного стейкхолдера полягають у проведенні роботи з підвищення рівня задоволення його економічних інтересів або підвищення рівня задоволення його соціальних інтересів за підтримки досягнутого рівня задоволеності екологічних інтересів. Стратегії абсолютно незадоволеного стейкхолдера є різновекторними. Якщо намагатися поліпшити взаємовідносини з такою підгрупою стейкхолдера підприємству необхідно докласти зусиль щодо підвищення рівня задоволення його економічних інтересів або екологічних інтересів або соціальних інтересів.

Можливий варіант стратегії з концентрацією зусиль на всіх 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. Водночас слід врахувати таке:

- оскільки оцінка соціальних та екологічних інтересів проводилася у 2017 році, то для формування трьохкомпонентного показника оцінка економічних інтересів була здійснена також лише за 2017 рік;
- екологічні аспекти на відміну від соціальних інтересів охопили не всі групи стейкхолдерів, зокрема персонал та власників;
- під час оцінки економічних інтересів не всі підприємства публікували повні дані за 2017 рік;
- між економічними, з одного боку, та соціальними та екологічними інтересами з іншого, різняться групи стейкхолдерів, які були оцінено.

Для апробації авторських розробок і пропозицій сформовано вибірку сукупність з 13 підприємств кондитерської промисловості України. Критеріями відбору підприємств стали: основний вид діяльності підприємства згідно з КВЕД-2010 10.71, 10.72, 10.82; публічний характер розкриття звітності за 2017 р., 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 «КФ «Харків'янка»), ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» (ПрАТ «ЗКФ»), ПАТ «Рівненська кондитерська фабрика» (ПАТ «РКФ»), ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (ПрАТ «Рошен»), ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» (ПрАТ «КФ «Лагода»), ПрАТ «Домінік», ПАТ «Виробничо-торгова кондитерська фірма «Ласоці» (ПАТ «ВТКФ «Ласоці»), ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ПрАТ «ХБФ»), ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (ПАТ «ЛКФ «Світоч»), ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» (ПрАТ «КФ «АВК»), ПрАТ «Виробниче «Об'єднання «Конті» (ПрАТ «ВО «Конті»), ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (ПрАТ «ВКФ»).

Як свідчать дані розрахунків задоволеності економічних інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості у 2017 році, 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. Слід відзначити два підприємства ПрАТ «ЗКФ» та ПАТ «РКФ», які задовольнили соціальні інтереси в найменшій кількості з аналізованих стейкхолдерів. Серед аналізованих груп стейкхолдерів найменше задоволено екологічні інтереси 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. Сформовані трикомпонентні показники оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів підприємствами кондитерської промисловості подано в табл. 5. За результатами формування трикомпонентного показника здійснено позиціонування підприємств у матрицях задоволеності інтересів стейкхолдерів вибірковою сукупністю підприємств. Оцінюючи задоволеність інтересів персоналу, слід зазначити, що за результатами позиціонування більшість персоналу підприємств оцінюється як економіко-екологічно незадоволені стейкхолдери, а на двох підприємствах ПАТ «РКФ» та ПрАТ «ВО «Конті» як абсолютно незадоволені стейкхолдери.

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 в підтриманні рівня задоволення економічних та соціальних інтересів, що має вплинути на підвищення рівня продуктивності праці.

Таблиця 5 – Трикомпонентні показники оцінки задоволеності інтересів стейкхолдерів вибіркової сукупності підприємств кондитерської промисловості

| <i>Стейкхолдери Підприємство</i> | <i>Персонал</i> | <i>Власники</i> | <i>Клієнти</i> |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 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 «Ласощі» | {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} |
| 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 «Ласощі» | {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 авторів

Схожа ситуація спостерігалася й щодо задоволення інтересів власників вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості, з тією різницею, що лише на ПАТ «Монделіс Україна» власники є економіко-соціально задоволеними стейкхолдерами, власники інших підприємств вибіркової сукупності є незадоволеними стейкхолдерами. Для налагодження продуктивних взаємовідносин слід також акцентувати увагу на задоволенні економічних інтересів, а саме дивідендній політиці, здійснюючи виплату власникам дивідендів на регулярній основі.

Найбільш різноманітно задовольнялись інтереси клієнтів вибірковою сукупністю підприємств кондитерської промисловості. Абсолютно задоволені клієнти трьох підприємств ПрАТ «КФ «Харків'янка», ПрАТ «Домінік», ПрАТ «ХБФ», що вимагає

від цих підприємств підтримання досягнутого рівня задоволення всіх інтересів клієнтів. Клієнти підприємств ПрАТ «ЗКФ» та ПрАТ «ВКФ» є економіко-соціально задоволеними стейкхолдерами. Стратегія цих підприємств щодо підвищення рівня задоволеності клієнтів полягає в 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 ціновій 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». Постачальники інших підприємств вибіркової сукупності, окрім ПрАТ «ЗКФ», є соціально-екологічно задоволеними стейкхолдерами, що вимагає посилення задоволення економічних інтересів постачальників. Відсутність незадоволених постачальників пояснюється тим, що незадоволений постачальник припиняє відносини з підприємством, а, отже, підприємства намагаються підтримувати задоволеними хоча б окремі його інтереси.

У відносинах із державою, 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 зазначити, що відносно жодного досліджуваного підприємства держава не виступає як незадоволений 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. ЗМІ у відносинах із підприємствами вибіркової сукупності виступають переважно як соціально-екологічно задоволені стейкхолдери, що вимагає від більшості підприємств посилення економічної складової в задоволенні їхніх інтересів, оскільки соціально-екологічні інтереси ЗМІ задовольняються всіма підприємствами вибіркової сукупності.

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

Висновки. Задоволення інтересів стейкхолдерів підприємствами є запорукою налагодження взаємовигідних взаємовідносин. Запропоновані в роботі групи та підгрупи стейкхолдерів дозволяють індивідуально підходити до задоволення інтересів їхніх різних груп із використанням відповідних стратегій щодо управління задоволеністю інтересів стейкхолдера. Проведені дослідження задоволеності інтересів підприємств кондитерської промисловості України засвідчили, що найменше задовольняються інтереси власників, що вступає в протиріччя із доцільністю власникам участі в діяльності таких підприємств. Це потребує подальшої роботи зі зростання задоволеності цієї групи стейкхолдерів. Перспективами подальших досліджень із даного напрямку є розробка методичного інструментарію узгодження інтересів власників, як найбільш зацікавлених у роботі підприємств групи

стейхолдерів, з іншими групами стейхолдерів для підвищення якості взаємодії між ними.

Література

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Strategic management of stakeholders: Theory and practice. Long range planning*, 44(3), 179-196. Retrieved from: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Bunn, M. D., Savage, G. T., & Holloway, B. B. (2002). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 181-203. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/08858620210419808>
- Dźwigoł, H. (2015a). *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
- Dźwigoł, H. (2016). Menedżer do zadań specjalnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 89, 95-106.
- Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 70, 93-104. [in Polish].
- Dźwigoł, H. (2015b). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 78, 99-116.
- Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. [in Polish].
- Dzwigoł, H., & Wolniak, R. (2018). Controlling w procesie zarządzania chemicznym przedsiębiorstwem produkcyjnym [Controlling in the management process of a chemical industry production company]. *Przemysł Chemiczny*, 97(7), 1114–1116. <https://doi.org/10.15199/62.2018.7.15>
- 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. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/15470140903127176>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. Retrieved from: <https://doi.org/10.5840/beq200919435>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy. Financial Times Prentice Hall*
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415180>
- Louche, C., & Baeten, X. (2006). *A stepwise approach to stakeholder management. Management Models for Corporate Social Responsibility*, 171-179
- 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. Retrieved from: <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Ranängen, H. (2015). Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 21-33. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2015.07.008>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

References

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Strategic management of stakeholders: Theory and practice. Long range planning*, 44(3), 179-196. Retrieved from: <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>

- Bunn, M. D., Savage, G. T., & Holloway, B. B. (2002). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 181-203. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/08858620210419808>
- Dźwigoł, H. (2015a). *Business Management*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
- Dźwigoł, H. (2016). Menedżer do zadań specjalnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 89, 95-106.
- Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 70, 93-104. [in Polish].
- Dźwigoł, H. (2015b). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 78, 99-116.
- Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. [in Polish].
- Dzwigoł, H., & Wolniak, R. (2018). Controlling w procesie zarządzania chemicznym przedsiębiorstwem produkcyjnym [Controlling in the management process of a chemical industry production company]. *Przemysł Chemiczny*, 97(7), 1114–1116. <https://doi.org/10.15199/62.2018.7.15>
- Ethics*, 87(1), 71-89. Retrieved from: <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- 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. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/15470140903127176>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press. Retrieved from: <https://doi.org/10.5840/beq200919435>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy. Financial Times Prentice Hall*
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415180>
- Louche, C., & Baeten, X. (2006). A stepwise approach to stakeholder management. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, 171-179
- 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. Retrieved from: <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Ranängen, H. (2015). Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 21-33. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2015.07.008>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

Received: 26.04.2019

Accepted: 15.05.2019

Published: 30.06.2019