

## ГАРМОНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки багато в чому залежить від розвитку перспективних підприємств як носіїв комплексу унікальних за своєю природою знань щодо інформаційних технологій, культури процесів виробництва, реалізації готової продукції, відтворення ресурсів. Українські промислові підприємства в наш час переживають не найкращі свої часи й потребують безперервного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Ефективне вирішення наявних проблем має сприяти, зокрема, формуванню комплексної системи маркетингового управління промисловим підприємством, яка б передбачала не тільки управління комплексом маркетингу, але й ефективну взаємодію з усіма суб'єктами ринку на основі гармонізації їх економічних інтересів.

Дотепер в економічній науці залишається дискусійним питання щодо співвідношення понять «управління маркетингом» і «маркетингове управління». Якщо автори усвідомлено використовують категорію «маркетингове управління», то йдеться про управління всією діяльністю підприємства на засадах маркетингу, а сам маркетинг використовується як філософія бізнесу. Проте на практиці в українському бізнесі у багатьох випадках маркетинг відіграє набагато скромнішу роль в управлінні підприємствами.

Питання гармонізації економічних інтересів є одним із вічних в економічній науці, яка з моменту свого зародження й дотепер спрямовувала зусилля на дослідження процесів їх формування, виявлення, узгодження та реалізації. Предметно досліджували тему економічних інтересів класики політекономії, а свій комплексний розвиток теорія про економічні інтереси отримала в рамках марксистської наукової парадигми. Загальним ключовим моментом для всіх вищевказаних напрямів є узагальнене бачення економічних інтересів як найважливішої детермінанти

поведінки суб'єктів суспільних відносин. Переважаючим є підхід, який тісно пов'язує економічні інтереси та потреби їх носія. В усьому ж іншому з методологічної точки зору погляди представників різних підходів суттєво розходяться.

Також слід звернути увагу на те, що в даний час у зарубіжній та українській спеціалізованій літературі все частіше порушуються питання гармонізації економічних інтересів: С. Берман [13], І. Гурков [14], Д. Джонсон [8], П. Канапухін [3], В. Тамбовцев [9], Р. Фрімен [7]). Ураховуючи значущість результатів дослідження, що були досягнуті зазначеними науковцями, слід підкреслити необхідність поглиблення наукового пошуку щодо сутності, показників, методики вимірювання досягнутого рівня гармонії економічних інтересів суб'єктів маркетингового управління, а також щодо засобів її забезпечення.

*Метою* статті є розвиток теоретичних і методологічних положень гармонізації економічних інтересів суб'єктів маркетингового управління промисловим підприємством.

У наш час парадигмальною основою маркетингу є маркетинг взаємовідносин, який включає не тільки класичні взаємини «продуцент – споживач», але і взаємини з багатьма іншими партнерами, кожний з яких проявляє тією чи іншою мірою свої економічні інтереси. Координація взаємовідносин суб'єктів маркетингу (суб'єктів маркетингового управління підприємством) є однією з актуальних науково-практичних проблем.

Аналіз різноманіття поглядів і підходів до економічного інтересу як явища дозволяє зробити висновок, що жодний із наукових напрямів у рамках тільки власних методологічних підходів не здатний повністю охопити його зміст, оскільки об'єктом їх уваги здебільшого були якісь певні аспекти. Категоріальний аналіз визначень поняття «економіч-

ний інтерес» [1-3] дозволяє встановити такі загальні характеристики:

економічні інтереси можуть бути об'єктивними (обумовлені змістом економічних відносин і проявом економічних законів) і суб'єктивними (залежать від суб'єкта і його потреб, наприклад активне чи пасивне ставлення людини до праці);

при взаємодії протилежних суб'єктів економічних відносин інтереси вступають у суперечність;

прояв економічних інтересів може здійснюватись у різних формах (співпраця-діалог чи протистояння-боротьба), які визначають або прогрес (у тому числі соціальну стабільність), або деградацію соціально-економічних систем;

характер соціально-економічних систем і економічних відносин залежить від рівня задоволеності економічних інтересів;

економічні інтереси виступають як причини й умови взаємодії суб'єктів соціально-економічних систем;

економічний інтерес спрямований на предметні цілі та конкретні дії (економічні відносини), тобто він виникає тоді, коли задоволення потреби усвідомлюється як конкретна мета;

економічні інтереси, як і усвідомлені потреби, що їх обумовлюють, знаходяться в постійному русі та розвитку;

економічні інтереси не тотожні потребам. Інтерес виступає як елемент у системі «мотив (стимул) – потреба – інтерес – активність (мета)»;

на економічні інтереси можна впливати через систему мотивів і стимулів, які в подальшому відбиваються на поведінці суб'єктів економічних відносин.

Таким чином, діалектика інтересів складна й неоднозначна. При цьому сучасні тенденції суспільного прогресу не потребують жорсткої регламентації інтересів «від загального до одиничного» або навпаки, а спрямовані на їх гармонізацію, збіг, спільність, єдність, у тому числі на всіх рівнях управління промисловим підприємством.

Розглянемо зміст економічних інтересів суб'єктів, які взаємодіють із промисловим підприємством і проблему їх узгодження. Однією з умов розвитку підприємства є суперечності економічних інтересів, напри-

клад: між підприємством як продуцентом і споживачами, між підприємством і конкурентами за ринки збуту (конкурентні відносини). В інтересах відбиваються такі фундаментальні економічні суперечності, як протиріччя між обмеженими ресурсами і безмежними потребами, між ефективністю і повною зайнятістю тощо. Причини і види суперечностей економічних інтересів різноманітні, проте всі вони мають спільну основу – прагнення кожного суб'єкта до самоствердження в умовах обмеженості ресурсів.

Суперечності пронизують усі економічні відносини, є джерелом розвитку останніх, та апіорі непереборні з економічного життя, у тому числі промислового підприємства як об'єкта маркетингового управління. При цьому усунення протиріч між інтересами полягає не просто в ліквідації прорахунків в економічній діяльності підприємства, а в пошуку адекватної природи цих суперечностей форми їх руху. Запізнення в усуненні суперечностей економічних інтересів, затримка вдосконалення механізмів їх реалізації неминуче призводять до гальмування економічного розвитку промислового підприємства.

Усі види суперечностей здійснюються і вирішуються, знімаються і створюються, оживають у новій формі – у цьому полягає їх рух. Суперечності змушують рухатися підприємство у напрямку поступального економічного розвитку, виступають як внутрішнє джерело функціонування і розвитку самого підприємства та його конкурентних відносин. На рівні підприємства суперечності економічних інтересів можна розглядати як протиріччя всередині економічних відносин при взаємодії його суб'єктів («роботодавець – найманий працівник»), так і на рівні протиріч між різними економічними відносинами і групами відносин (наприклад, «акціонери – топ-менеджери»). Наприклад, про дисгармонію соціально-трудових відносин на виробничому рівні свідчать такі факти. Заборгованість із виплати заробітної плати в Україні станом на 01.07.2013 р. становить 989,6 млн грн (за сумою боргу із виплати заробітної плати серед областей України Донецька область посідає перше місце, або 16,1% від загальної суми боргу – 159,3 млн грн). Станом на 01.01.2013 р. сума боргу (172,9 млн грн)

скоротилась на 27,4 млн грн порівняно з аналогічним періодом.

Протягом 2002-2006 рр. на контролі відділення Національної служби посередництва і примирення Донецькій області знаходилося 60 колективних трудових спорів (конфліктів) (КТС(К), протягом 1999-2011 рр. – 115 КТС(К), що становить 6,8% від загальної кількості зареєстрованих в Україні.

У 115 КТС(К) найманими працівниками висунуто 367 вимог, у тому числі:

щодо встановлення нових або зміни наявних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту – 12 (3,3% від загальної кількості вимог);

щодо укладення чи зміни колективного договору, угоди – 2 (0,5%);

щодо виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень – 275 (74,9%);

щодо невиконання вимог законодавства про працю – 78 (21,2%).

Основна кількість вимог стосувалася невиконання колективних договорів та невиконання вимог законодавства про працю, питома вага яких у загальній кількості становить 96,1% [4].

Одним із засобів пом'якшення суперечностей є компроміси, при яких змінюється співвідношення характеристик підприємства у відношенні протилежних сторін економічних інтересів. Усунення суперечностей передбачає створення таких умов взаємодії суб'єктів, у яких можливе узгодження їх інтересів. Однак нові умови можуть породжувати інші суперечності. При вирішенні суперечностей економічних інтересів необхідно враховувати такі обставини:

1) розв'язання суперечностей відбувається в напрямі переважного розвитку активної (домінуючої) сторони (суб'єкта) соціально-економічних відносин. Усіх суб'єктів економічних інтересів можна розглядати або як активну (домінуючу) сторону, що реалізує свій інтерес, або як пасивну, що перешкоджає цій реалізації, або за рахунок якої цей інтерес реалізується;

2) розв'язання суперечності йде шляхом урівноваження переваг і недоліків про-

тилежних інтересів (факторів, мотивів, потреб, ресурсів тощо);

3) у результаті вирішення суперечностей у змісті економічних інтересів відбуваються або кількісні зміни (наприклад, з'являються нові стимули і мотиви), або якісні (наприклад з'являються нові форми економічних інтересів).

Як відомо, суперечності можуть мати або антагоністичний, або неантагоністичний характер. Тому можливі два типи їх вирішення: по-перше, шляхом виникнення таких форм його руху, які сприяють максимально можливою мірою здійсненню інтересів усіх протилежних сторін; по-друге, шляхом все більшого обмеження сфери економічної діяльності одного із суб'єктів, а потім і ліквідації його як суб'єкта економічних відносин. Найкращим є перший спосіб вирішення суперечностей, що гармонізує інтереси. Як приклад розглянемо сукупність суперечностей у системі «найманий працівник – роботодавець». Якщо маркетинг є тип менеджменту, а маркетингове управління – це концепція управління підприємством, то у сфері маркетингу персоналу цілком закономірне формування механізму узгодження економічних інтересів найманого працівника (продавця здатностей до праці) і роботодавця (продавця робочого місця). Маркетинг персоналу розглядаємо як одну із загальних функцій маркетингового управління підприємством. Економічний інтерес власника визначається реалізацією його прав, здійснюється у процесі володіння, розпорядження та використання власністю. Максимізація прибутку виступає як об'єктивно обумовлений економічний інтерес власника засобів виробництва. Економічний інтерес найманого працівника полягає в ефективному використанні власності на здатності до праці (робочу силу), конкретно виражається в максимізації свого доходу і, насамперед, у підвищенні заробітної плати.

Підприємство служить інтересам акціонерів, співробітників, споживачів, партнерів по бізнесу, суспільства в цілому, включаючи державу [5]. Одні суперечності економічних інтересів є більш значущими та протікають у гострій формі, інші – менш значущими та мають прихований, непрямий характер. Віді-

граючи роль інституту щодо забезпечення стабільності та безпеки ринку для споживачів, акціонерів, партнерів, суспільства і співробітників, підприємство покликане узгоди-

ти цілі й економічні інтереси всіх цих груп. Цілі соціальних груп мають узгоджуватися з цілями підприємства (рис. 1).

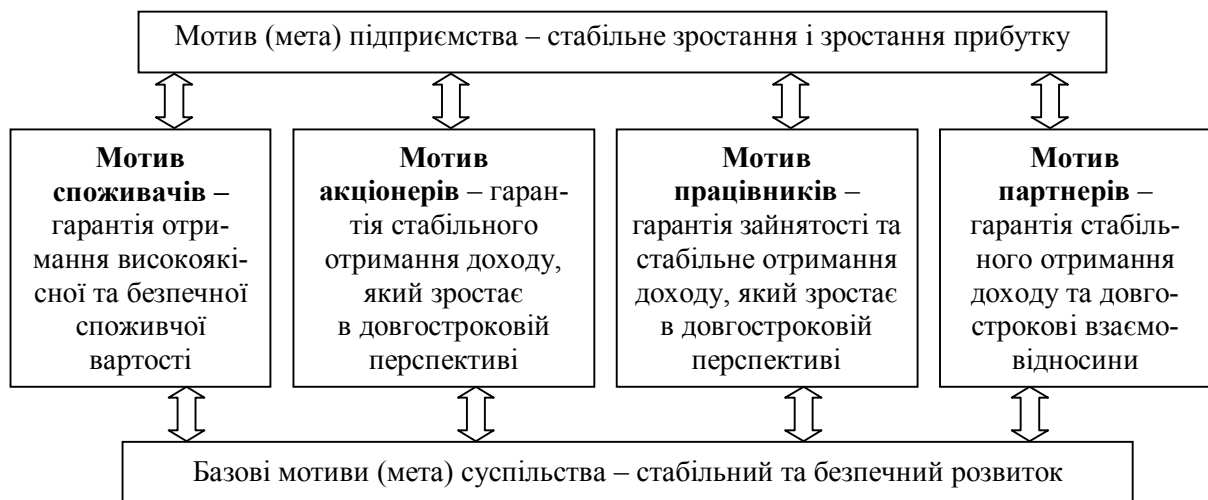


Рис. 1. Співвідношення цілей підприємства, суспільства та зацікавлених сторін

На нашу думку, основний пріоритет у стратегії свого розвитку підприємство має віддавати суспільству і як соціально орієнтований інститут ринку забезпечувати соціальну безпеку. Тому пріоритет інтересів суспільства, а не окремих його груп і тим більше

індивідів, має виступати як відправна точка функціонування промислового підприємства. Наступним за значущістю є пріоритет споживачів, співробітників, акціонерів та партнерів (рис. 2).

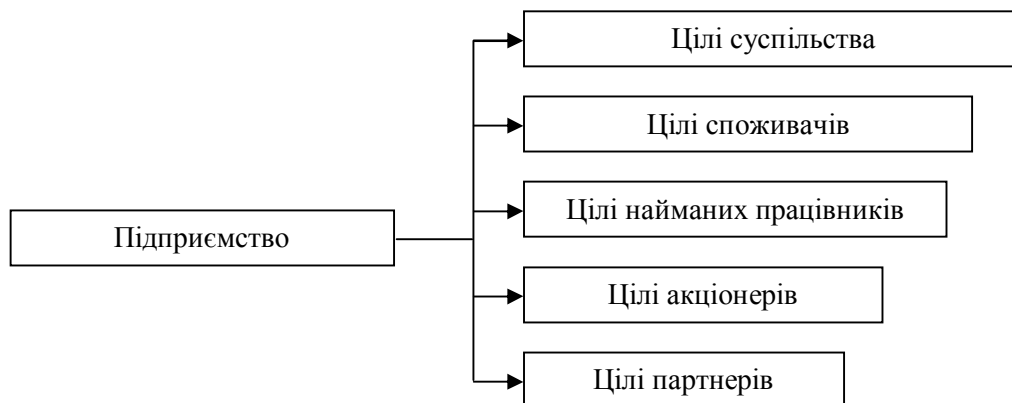


Рис. 2. Пріоритети при задоволенні цілей зацікавлених груп, які взаємодіють із підприємством

У сучасному суспільстві трансформується цільова функція підприємства. Максимізуючи прибуток, обсяг продажів, підприємство прагне максимально відповідати цілям суспільства й особистості. Інтереси особистості, зайнятої на конкретному підприємстві, узгоджуються з інтересами суспільства.

Має місце і зворотне взаємоузгодження. З цієї причини вид цільової функції підприємства, яке прагне до гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін, уже не відповідає максимізації. Тому критерії раціональності, що полягають у ефективному розподілі та використанні обмежених економічних ресурсів,

доповнюються новими – оптимізацією взаємодії підприємства, особистості й суспільства, включаючи максимізацію задоволення. Одне із завдань маркетингового управління підприємством зводиться до нівелювання асиметрії між потребами суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища і здатністю їх задовольняти. У зв'язку з відокремленням власності та менеджменту виникає цілий ряд проблем. Одне з питань, яке активно обговорюється в наукових колах, зводиться до того, чиї економічні інтереси треба враховувати при прийнятті управлінських рішень? Відповідаючи на це питання, економісти висунули ряд теорій: теорія агентських відносин, концепція корпоративної соціальної відповідальності, теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерська теорія).

Агентська теорія є одним із напрямів неінституціональної економічної теорії. Відокремлення управління від власності та необхідність делегування управлінських функцій професійним менеджерам, інформаційна асиметрія і неповнота контрактів породжують агентську проблему в корпорації. Агентська проблема в управлінні є протиріччям інтересів менеджерів і власників інвестицій, що виникає в результаті відсутності прагнення менеджерів до максимізації доходів на вкладені власниками кошти (до забезпечення капіталізації, що зростає в довгостроковій перспективі).

Класичний спосіб вирішення агентської проблеми – створення підприємством системи стримувань і противаг. Така система базується на трьох принципах:

1. Наявність у складі ради директорів незалежних членів, які не є виконавчими директорами підприємства. В ідеальному випадку вони повинні мати більшість у раді директорів.

2. Налаштування мотивації членів ради директорів і топ-менеджерів на дотримання інтересів акціонерів. Традиційно така мотивація базується на компенсаційних пакетах, заснованих на опціонах на акції підприємства.

3. Максимально можлива фінансова та управлінська прозорість підприємства.

Втілення у практику управління підприємством цих принципів – непросте завдан-

ня навіть у країнах зі зрілими ринками капіталу. Численні суперечності і зіткнення інтересів, що виникають у процесі їх реалізації, потребують постійного пошуку компромісів.

Пріоритет забезпечення фінансової стабільності в цільових настановах більшості великих підприємств при недостатній увазі до потреб суспільства призвів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього та внутрішнього оточення і здатністю підприємств їх задовольняти. Разом із тим саме у взаєминах із цими групами лежать основні стійкі конкурентні переваги промислових підприємств (вміння вибудувати і підтримувати партнерські відносини на основі компетенцій), які в тому числі забезпечують доступ до кращих ресурсів. Більше того, здатність підприємства задовольняти запити зацікавлених сторін (ЗС) стає головною умовою їх існування. Це викликає потребу розгляду системи управління промисловим підприємством із позицій теорії зацікавлених сторін (ТЗС) або стейкхолдерської теорії фірми.

Зміна природи й механізмів створення стійких конкурентних переваг потребує розробки й освоєння принципово нових моделей стратегічного маркетингового управління, що забезпечують можливість отримання економічних рент особливого роду – шумпетерських (тимчасова рента інноватора), і у тому числі відносницьких рент. Використання принципово нових моделей стратегічного маркетингового управління потребує системного розгляду відносин підприємства з усім колом ЗС. Слід зауважити, що процес стратегічного маркетингового управління підприємством, що розглядається з позицій ТЗС, практично відсутній. ТЗС часто розглядають як самостійний напрям у дослідженнях загального і стратегічного менеджменту.

Більшою мірою економічні інтереси великих власників і внутрішнього топ-менеджменту формують поведінку українського бізнесу, що визначає низьку сприйнятливність до стейкхолдерської концепції. Однак українська практика бізнесу потребує підвищення ефективності управління промисловими підприємствами в умовах жорсткої конкуренції за ресурси і споживача. Нові умови ведення бізнесу потребують від про-

мислових підприємств створення, утримання та розвитку унікальних ресурсів, здібностей, організаційних компетенцій.

В умовах наростання «розривів» між результатами діяльності підприємств та запитом до них груп зовнішнього і внутрішнього оточення (груп зацікавлених сторін (ГЗС)) однією з головних управлінських компетенцій менеджменту стає вміння вибудувати відносини із ЗС, що забезпечують підприємству доступ до ефективних поставальників матеріальних ресурсів, платоспроможних споживачів, компетентних працівників, зовнішніх партнерів тощо.

Заслугове на особливу увагу «стейкхолдерський підхід» Дж. Поста і Л. Престона, які вказували на важливість відносин зі стейкхолдерами у процесі створення вартості (організаційного багатства, особливо для таких організацій, як складні «розширені підприємства» [6, с. 7]. Автори ведуть мову саме про відносини, а не про транзакції, тому що транзакції – це разові взаємодії, а відносини мають тривалий і повторюваний характер, не виключають як співробітництво, так і конфлікти. Тобто розширене підприємство – це мережевий характер взаємодії стейкхолдерів, які створюють, підтримують і розширюють можливості створення вартості.

Таким чином, ГЗС передбачає необхідність прийняття управлінських рішень з урахуванням економічних інтересів ЗС, тобто при формуванні стратегії свого розвитку промислове підприємство має враховувати економічні інтереси своїх стейкхолдерів. Поява ГЗС пов'язана з виходом у 1984 р. роботи Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін», у якій автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (stakeholder) [7]. Е. Фрімен висунув ідею про подання фірми та її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених у її діяльності сторін, інтереси та вимоги яких мають ураховуватися й задовольнятися менеджерами як офіційними представниками фірми.

У розумінні Д. Джонсона зацікавлена сторона – це окремі особи або групи, які залежать від організації в досягненні своїх цілей і від яких, у свою чергу, залежить організація [8, с. 238]. З методологічних позицій

маркетингового управління підприємством заслугове на увагу визначення поняття «стейкхолдери», яке було дано В. Тамбовцевим: «стейкхолдери» – це індивіди, групи індивідів і організації, які є споживачами (одержувачами) позитивних і негативних контрактних і зовнішніх ефектів від діяльності фірми і здатні впливати на цю діяльність [9, с. 3-26].

Зазвичай ЗС розмежовують на внутрішні та зовнішні. Д. Джонсон, К. Шоулз виділяють такі типи зовнішніх ЗС: ЗС з «ринкового середовища» (поставальники, конкуренти, розповсюджувачі, акціонери); ЗС із соціально-політичного середовища (політики, регуляторні органи, урядові органи); ЗС у технологічному середовищі (контролюючі органи, органи стандартизації, власники конкурентних технологій). Оскільки очікування різних ГЗС відрізняються – між ними звичайні суперечності (конфлікти) з приводу важливості й бажаності різних аспектів стратегії. У більшості випадків доводиться знаходити компроміс між очікуваннями, які неможливо виконати одночасно [8, с. 239].

У кожній окремій ситуації ці три ГЗС, як правило, відрізняються за значущістю. Наприклад, «технологічна група», очевидно, має вирішальне значення для реалізації стратегії впровадження на ринок нового товару, тоді як «соціально-політична» група зазвичай особливо впливова в державному секторі. Деякі із цих зовнішніх ЗС намагаються вплинути на стратегію через свої зв'язки із внутрішніми ЗС. Наприклад, споживачі «тиснуть» на менеджерів зі збуту, вимагаючи, щоб ті представляли їх (споживачів) інтереси всередині компанії [8, с. 239-240]. На наш погляд, Д. Джонсон і К. Шоулз роблять цілком обґрунтований висновок про важливість ГЗС, яка виявляється в тому, що підприємству при розробці та реалізації своєї стратегії маркетингового управління необхідно нагадати зрозуміти й урахувати економічні інтереси стейкхолдерів.

Слід звернути особливу увагу на зусилля фахівців з приводу розробки інструментарію аналізу ЗС. Так, наприклад, Р. Мітчелл запропонував розглядати стейкхолдерів з точки зору сили впливу, законності відносин із підприємством і актуальності вимоги.

Класифікація Мітчелла дозволяє менеджменту встановлювати пріоритети взаємодії зі стейкхолдерами і терміновість задоволення їх інтересів [10, с. 853-888.]. Н. Саваж класифікував зацікавлених сторін згідно з потенціалом загроз для підприємства і потенціалом для співпраці [11, с. 61-75]. А. Менделов запропонував використовувати для аналізу карту зацікавлених сторін, за допомогою якої можливе розуміння їх інтересів (бажання впливати на підприємство) та влади (можливості впливати на підприємство) [12].

Таким чином, споживачами ТЗС є не всі промислові підприємства, а тільки ті з них, які зацікавлені в підтримці відносин із широким колом стейкхолдерів і в управлінні ними. Пріоритетним напрямом докладання ТЗС є теорія стратегічного управління, а формування і підтримка стійких конкурентних переваг промислового підприємства прямо залежить від якості відносин із численними групами та індивідами.

Стратегічне маркетингове управління спрямоване на формування і підтримку стійких конкурентних переваг підприємства, яке

взаємодіє з численними групами та індивідами, оскільки їх підтримка необхідна при реалізації стратегії. У результаті підприємство отримує стійкі конкурентні переваги, що забезпечують йому довгострокову конкурентоспроможність і рівень прибутку вище середнього.

З точки зору стратегічного маркетингового управління підприємством ЗС можна розглядати як частину маркетингового середовища, якою необхідно управляти для досягнення поставлених цілей. Тому слід звернути увагу на результати досліджень, які були проведені Ш. Берманом і його колегами [13, с. 488-506]. На їх думку, при розробці стратегії фірми з урахуванням впливу ЗС можливо використовувати або модель «прямого впливу», або модель «модерування». У рамках моделі «прямого впливу» підприємство взаємодіє з конкретними ЗС для досягнення прямого фінансового результату, а в рамках моделі «модерування» відносини з ЗС виступають як «фільтр» при реалізації стратегії (рис. 3).

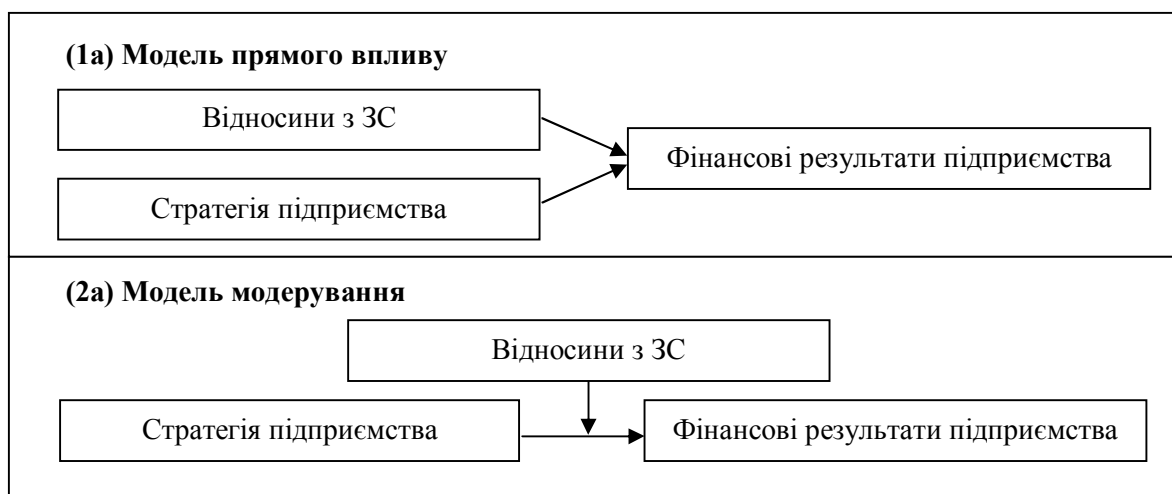


Рис. 3. Модель стратегічного управління підприємством з урахуванням впливу ЗС

Таким чином, загальноприйнятим положенням ТЗС є те, що цілі підприємства набагато ширше, ніж створення прибутку або багатства для її власників. ТЗС має високе науково-практичне значення для маркетингового управління фірмою й потребує активізації досліджень у цьому напрямі через відсутність цілісної методологічної основи.

На нашу думку, ТЗС з її загальновиголошеною теоретичною і практичною значущістю дотепер характеризується незавершеністю та частковою суперечливістю. Це багато в чому пов'язано з її етичним, а не економічним розумінням. Недостатня вивченість багатьох проблем ускладнює розробку методології стратегічного маркетингового управ-

ління підприємством на основі ГЗС. Слід виділити такі основні проблеми ГЗС: відсутність засобів формування структури стейкхолдерів, економічні інтереси яких підлягають задоволенню (ефективному розподілу створеної вартості); підміна (при розробці корпоративної та функціональних стратегій) цілей підприємства цілями та інтересами одного зі стейкхолдерів.

Отже, однією з проблем ГЗС є проблема пошуку компромісу між ЗС, пропорцій задоволення їх конкуруючих економічних інтересів. У тому числі ця проблема може розглядатись у площині пошуку компромісу між капіталізацією бізнесу для власників/акціонерів і пошуком балансу інтересів ЗС. Проведений аналіз підходів до визначення стейкхолдерів та їх економічних інтересів дозволяє стверджувати, що відносини між підприємством і ГЗС вибудовуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна з них прагне створити власну ресурсну базу для її відповідності встановленим цілям. Таку позицію також поділяє І. Гурков, відповідно до якої стейкхолдери – не просто «групи і особи», від яких залежить діяльність підприємства, а «вкладники» певного типу ресурсу» [14, с. 54].

Підкріпленням такої позиції можна вважати результати досліджень Г. Саймона в рамках моделі «заохочення-вклад» як логічної основи формування фірми. Відповідно до цієї моделі кожній ЗС (власнику, найманому працівнику, споживачеві) пропонується за вступ у відносини з фірмою деяке заохочення (виручка від продажів, заробітна плата, придбані блага і послуги), в обмін на відповідний внесок у функціонування підприємства (зусилля щодо організації виробництва й управління, трудові витрати, плата за покупки) [15, с. 214].

Стейкхолдерів можна розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації його місії та цілей. ЗС поставляють підприємству необхідні для його діяльності ресурси тому, що ця діяльність дозволяє задовільняти їх запити. При цьому задоволення запитів стейкхолдерів є не що інше, як отримання ними від підприємства ресурсів. Тому підприємство реалізує стратегію партнерства, що розробляється з

урахуванням запитів усіх ГЗС, метою якої є задоволення їх економічних інтересів та підтримання взаємовигідного співробітництва.

Таким чином, відносини між підприємством і його стейкхолдерами вибудовуються навколо ресурсного обміну, тому одним із показників цих відносин є ефективність ресурсного обміну. Ресурсний обмін між підприємством і його стейкхолдерами здійснюється як наслідок виявлення (збігу) взаємних економічних інтересів. Як правило, ресурсний обмін має певні часові рамки, наприклад: гарантійне обслуговування споживачів, строкова трудова угода, залучення капіталу інвестора та його погашення за періодами тощо. У процесі ресурсного обміну стейкхолдери можуть бути задоволені різною мірою залежно від кількості та якості одержуваного ресурсу. Ці обставини потребують від стейкхолдерів орієнтуватися на певні властивості контрагента, які безпосередньо впливають на якість і кількість одержуваного ресурсу. Вміння формувати й підтримувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами є однією з конкурентних переваг підприємства. Для встановлення і підтримки гармонічних відносин із ЗС підприємство має навчитися правильно оцінювати сформовані відносини і за необхідності знайти можливості їх змін.

Між ЗС і підприємством ресурсний обмін виникає як наслідок взаємного інтересу один до одного. Незадоволеність у підприємства або ЗС виникає як наслідок отримання ресурсів у недостатній кількості або невідповідної якості, що в подальшому може обумовити бажання змінити сформовані відносини. Потреба у зміні відносин залежить, наприклад, від величини транзакційних витрат на пошук, встановлення і підтримання нових відносин. Значну роль відіграють очікування, засновані на інформації (у першу чергу про властивості контрагента) і попередньому досвіді агента. Негативні очікування підвищують ступінь бажання змін, а позитивні очікування знижують його. Бажання змін у відносинах між контрагентами складається через незадоволеність у цих відносинах крізь призму взаємних очікувань.

Крім бажання змін контрагент (підприємство або стейкхолдерів) має володіти «ін-



струментами», що дозволяють змінювати відносини. Такі «інструменти» визначаються угодами різних типів, діючих між підприємством і стейкхолдерами.

Таким чином, на відносини між підприємством і ЗС впливають такі фактори, як якість ресурсного обміну; інформація та попередній досвід; типи угод (у рамках яких здійснюється взаємодія) і характеристики відносин: ступінь задоволеності ресурсним обміном (властивостями контрагента); ступінь бажання змін (що є функцією задоволеності й очікувань щодо контрагента); ступінь впливу (на контрагента).

Для визначення ступеня задоволеності необхідно чітко ідентифікувати економічні інтереси ГЗС (підприємства) щодо ресурсів, які вона хоче отримати від контрагента, або його властивостей, важливість цих інтересів і рівень задоволення за кожним з них. Інтегральний показник задоволеності для кожної ГЗС можна розрахувати за формулою

$$U = \sum_{i=1}^n y_i a_i,$$

де  $U$  – інтегральний показник задоволеності запитів ГЗС;

$y_i$  – рівень задоволення запитів у рамках обраної шкали,  $i = \overline{1, n}$ ;

$a_i$  – питома вага важливості запитів,

причому  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ .

У п. 8.2. ДСТУ ISO 9001-2001 (Системи управління якістю, настанови щодо поліпшення діяльності) «задоволеність» – це сприйняття рівня задоволення запитів [16]. Наприклад, стосовно маркетингу персоналу нами була розроблена й апробована методика оцінки рівня задоволеності персоналу працюю як ГЗС для ПАТ «Сніжнянськхіммаш» та ПАТ «Донвентилятор», розроблено заходи щодо підвищення лояльності персоналу цих підприємств [17, 18].

Таким чином, парадигму гармонії (балансу) економічних інтересів покладено нами в основу забезпечення ринкової орієнтації та маркетингового підходу до управління промисловим підприємством. Маркетингове управління підприємством спрямоване на гармонійний розвиток або досягнення більш високих, ніж у конкурентів, показників фун-

кціонування бізнесу в довгостроковій перспективі за рахунок вивчення та задоволення наявних і перспективних потреб (економічних інтересів) усіх зацікавлених сторін (цільових об'єктів ринкової орієнтації) та на цій основі створення і надання їм більшої цінності при здійсненні ресурсного обміну. Системний і цілеспрямований вплив топ-менеджерів промислових фірм на соціально-економічні фактори дозволить забезпечувати й підтримувати динамічну гармонію в системі маркетингового управління. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку механізму гармонізації економічних інтересів між ГЗС та суб'єктами маркетингового управління.

### Література

1. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / ред. кол. С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр «Академія», 2000. – Т. 1.
2. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/>
3. Канапухин П.А. Закономерность эволюции экономических интересов и механизмы их реализации в экономике России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / П.А. Канапухин. – Воронеж, 2008. – 40 с.
4. Відділення Національної служби примирення та посередництва в Донецькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nspp-dn.com>.
5. Норд Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норд; пер. с англ. А.Н. Нес-теренко. – М.: Фонд экон. книги «Начала», 1997. – 180 с.
6. Post J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J.E. Post, L.E. Preston. – Stanford University Press: Stanford, CA, 2002. – 376 p.
7. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach / R.E. Freeman. – Pitman Publishing: Marshfield MA, 1984. – 277 p.
8. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоллз, Р. Уиттингтон; [7-е изд.: пер. с англ.]. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 800 с.

9. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 1. – С. 5-40.

10. Mitchell R.K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // Academy of Management Review. 1997. – Vol. 22 (4). – P. 853-888.

11. Savage G.T. Whitehead and Blair. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders / G.T. Savage, T.W. Nix // Academy of Management Executive. – 1991. – Vol. 5(2). – P. 61-75.

12. Mendelow A. 'Stakeholder Mapping', Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems / A. Mendelow. – Cambridge: MA (Cited in Scholes), 1998.

13. Berman S.L. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance / S.L. Berman, A.C. Wicks, S. Kotha, T.M. Jones // Academy of Management Journal. – 1999. – Vol. 42 (8). – P. 488-506.

14. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело АНХ, 2006. – 320 с.

15. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. Теория фирмы / Г. Саймон; под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экон. шк. и др., 2000. – 534 с.

16. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю, настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 61 с.

17. Калиниченко М.П. Оцінка задоволеності персоналу працею на промисловому підприємстві для забезпечення його ринкової (маркетингової) орієнтації / М.П. Калиниченко // Вісник Донецького національного університету. Сер. В. Економіка і право. – 2009. – № 2, т. 2. – С. 42-47.

18. Калиниченко М.П. Оценка влияния уровня лояльности персонала на результаты деятельности промышленного предприятия / М.П. Калиниченко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 117-125.

*Надійшла до редакції 08.07.2013 р.*