

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства
на засадах маркетингу»**

Здобувача

Федчишина Артема Сергійовича

_____ (підпис)

Науковий керівник: д.е.н., доцент, Савич Олександр Петрович

_____ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В.

_____ (підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ларіна Я.С.

_____ (підпис)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Федорченко А.В.

_____ (підпис)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Федчишину Артему Сергійовичу

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу
Розділ 2	Аналітика взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства на ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»
Розділ 3	Напрямки вдосконалення взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства
Об'єкт дослідження:	Процес побудови ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства в рамках маркетингової діяльності підприємства на ринку автомобільних запчастин
Предмет дослідження:	Теоретичні аспекти, принципи, умови, а також практичні рекомендації з побудови системи ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Здійснити вичерпний аналіз взаємовідносин зі стейкхолдерами, визначити проблемні аспекти комунікації та розробити систему управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на засадах маркетингу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Вивчити теоретичні аспекти управління відносинами зі стейкхолдерами.

У розділі 2

Дослідити поточний стан взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства;

Розкрити проблеми та недосконалості у взаємовідносинах зі стейкхолдерами підприємства;

У розділі 3

Розробити моделі (плани) вдосконалення взаємовідносин зі стейкхолдерами «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»;

Обґрунтувати доцільність запропонованих запроваджень та відобразити їх економічний потенціал.

Завдання підготував
науковий керівник

_____ (підпис)

Савич О.П.

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

_____ (підпис)

Федчишин А.С.,

(прізвище, ініціали)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінку, 10 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань, додатки.

«Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу»

Об'єктом дослідження є процес побудови ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, принципи, умови, практичні рекомендації з побудови системи ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»

Мета дослідження – здійснення вичерпного аналізу взаємовідносин зі стейкхолдерами, визначення проблемних аспекти комунікації та розробка системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на засадах маркетингу.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- Вивчити теоретичні аспекти управління відносинами зі стейкхолдерами;
- Дослідити поточний стан взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства;
- Розкрити проблеми та недосконалості у взаємовідносинах зі стейкхолдерами підприємства;
- Розробити моделі (плани) вдосконалення взаємовідносин зі стейкхолдерами «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»;
- Обґрунтувати доцільність запропонованих запроваджень та відобразити їх економічний потенціал.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у систематизації знань та підходів щодо системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а також виділенні загальних тенденцій та ключових принципів у стейкхолдер-менеджменті. В роботі досліджено та проаналізовано основні переваги та недоліки системи менеджменту взаємовідносин в ланцюгу створення цінностей. Розроблено план покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА» та розраховано потенційний економічний ефект від запропонованих змін.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Ключові слова: стейкхолдер, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, стейкхолдер-менеджмент, запровадження SRM-системи, тренування персоналу, управління людськими ресурсами.

Відгук
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету маркетингу
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Федчишина Артема Сергійовича

на тему **Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу**

1. Актуальність теми: *Маркетингова діяльність підприємства повинна забезпечувати задоволеність всіх стейкхолдерів підприємства в ланцюгу створення цінності постачальник-споживач, що в свою чергу веде до максимізації прибутків підприємства.*

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: *Проведений детальний аналіз теоретичних матеріалів, зроблена оцінка маркетингового середовища підприємства, розроблені практичні пропозиції та проведено економічне обґрунтування запропонованих дій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу.*

3. Наявність самостійних розробок автора: *Розроблений план заходів щодо підвищення ефективності управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу. Чітко розрахована економічна ефективність маркетингових дій.*

4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій: *Проведений досконалий аналіз теоретичних підходів щодо теми дослідження, а практичні рекомендації можуть бути застосовані підприємством і мають високий рівень цінності для підприємства.*


5. Наявність недоліків: *Необхідно звернути увагу на більш детальний аналіз оцінки рівня задоволеності стейкхолдерів підприємства.*

6. Загальна оцінка змістової частини КМР та її допущення до захисту перед ЕК:

Критерії оцінювання	Шкала, балів	Оцінка, балів
Логіко-структурний рівень	0 – 6 – 8 – 10	10
Науково-теоретичний рівень (розділ 1)	0 – 6 – 8 – 10	10
Аналітико-методичний рівень (розділ 2)	0 – 6 – 8 – 10	10
Конструктивний рівень (розділ 3)	0 – 6 – 8 – 10	10
Рівень наукової етики	0 – 6 – 8 – 10	10
Організаційний рівень	0 – 6 – 8 – 10	10
Загальна оцінка	0 – 60	60

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник:

 д.е.н., доцент
(підпис) (науковий ступінь, учене звання)

Савич О.П

(прізвище, ініціали)

професор кафедри маркетингу

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Федчишина Артема Сергійовича

на тему «Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення полягає у потребі забезпечення задоволеності стейкхолдерів підприємства в ланцюгу створення цінності постачальник-споживач. Задоволення стейкхолдерів підприємства є одним з ключових факторів максимізації прибутків підприємства.

Якість проведеного дослідження: В магістерській роботі детально описана внутрішня структура компанії, висвітлені головні проблеми та недоліки взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства. Розроблені практичні пропозиції та проведено економічне обґрунтування запропонованих дій щодо управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Позитивні риси кваліфікаційної роботи включають: Проведений детальний аналіз теоретичних матеріалів, зроблена оцінка маркетингового середовища підприємства, гравців ринку автозапчастин. В роботі присутні релевантні для компанії рекомендації.

Зауваження до роботи полягають у необхідності приділити більшу увагу дослідженню стану задоволеності стейкхолдерів підприємства.

Практична значущість висновків і рекомендацій полягає у розробленому плані покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами, який підприємство може запровадити в своїй роботі.

Професійні компетентності здобувача оцінюються як високі, а кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Бригідер К.В.

ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»
Заступник керівника відділу фокусних брендів



ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.....	6
1.2 Основні принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу	14
1.3 Методичні підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА».....	33
2.1. Діагностика господарської та маркетингової діяльності підприємства	33
2.2. Маркетинговий аналіз бізнес-середовища підприємства	46
2.3. Дослідження стану взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства.	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Оцінка стану та прогноз національного ринку автозапчастин	61
3.2. Побудова плану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.....	67
3.3. Економічна ефективність розробленого плану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства.....	74
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Зі стрімкими темпами глобалізації та уніфікації всіх сфер бізнесу особливого значення набирають взаємовідносин між різними ланками ланцюга створення цінності. Таким чином, коли більшість факторів конкурентної переваги (ціна, локація, товар та ін.) є рівними для багатьох гравців на ринку і не існує чіткої диференціації між ними, головним критерієм для виживання підприємства на ринку стають взаємовідносини з його стейкхолдерами. Найбільш виражено це відбувається у великому бізнесі, для якого правильність організації комунікації всередині підприємства гарантує спільне розуміння цілей підприємства, стратегію та тактику їх досягнення. Крім цього, в контексті російсько-української війни та глобальної підтримки України більшістю країн цивілізованого світу правильно побудовані взаємовідносини з іноземними контрагентами можуть означати отримання додаткових преференцій, проявів лояльності та підтримки при співпраці з ними. Таким чином, за ускладненої можливості створення додаткових конкурентних переваг перед зацікавленими сторонами, правильно організовані взаємовідносини зі стейкхолдерами стають визначальним фактором, що може компенсувати не тільки рівність конкурентів, але й помітне відставання одного з них – це і визначає актуальність теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства займалися такі українські та зарубіжні науковці як: Н.С. Краснокутська, Я.С. Ришкова [1], Макс Кларксон [3], Томас Дональдсон, Лі Престон [4], Едвард Фріман [5] та інші. Втім, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, питання побудови найбільш результативних відносин зі стейкхолдерами підприємства часто не враховує особливості вітчизняного великого бізнесу, ринку автомобільних запчастин та умов його роботи в період воєнного стану.

Мета дослідження. Здійснити вичерпний аналіз взаємовідносин зі стейкхолдерами, визначити проблемні аспекти комунікації та розробити систему управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на засадах маркетингу.

Задля досягнення вказаної мети необхідно виконати ряд поставлених завдань:

- Вивчити теоретичні аспекти управління відносинами зі стейкхолдерами;
- Дослідити поточний стан взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства;
- Розкрити проблеми та недосконалості у взаємовідносинах зі стейкхолдерами підприємства;
- Розробити моделі (плани) вдосконалення взаємовідносин зі стейкхолдерами «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»;
- Обґрунтувати доцільність запропонованих запроваджень та відобразити їх економічний потенціал.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній магістерській роботі виступає процес побудови ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства в рамках маркетингової діяльності підприємства на ринку автомобільних запчастин.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, принципи, умови, а також практичні рекомендації з побудови системи ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу.

Методи дослідження, які використовувалися в даній роботі включають порівняння (методології та підходи науковців), синтез (фінансові показники компаній, об'єм ринку), аналіз (порівняння конкурентних переваг, стратегій), аналогія (прогнози покращення від запропонованих змін).

База дослідження ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА» - українське підприємство-дистриб'ютор та імпортер автотоварів, яке займає лідерські

позиції на ринку України та входить до структури глобального закупівельного союзу «Нексус Автомотів Інтернешнл».

Теоретична цінність роботи полягає у систематизації знань та підходів щодо системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а також виділенні загальних тенденцій та ключових принципів у стейкхолдер-менеджменті. В роботі досліджуються та аналізуються основні переваги та недоліки системи менеджменту взаємовідносин в ланцюгу створення цінностей.

Прикладне значення праці полягає у розробці плану покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА» та його можливе впровадження підприємством.

Інформаційна база дослідження являє собою праці вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансові звіти з відкритих інтернет-джерел, даних, наданих досліджуваним підприємством, напрацювання практиків, дані консалтингових агенств та інші.

Структура роботи. Основний текст випускної кваліфікаційної роботи викладено на 92 сторінках, у т.ч. робота містить 10 таблиць, 12 рисунків, 55 використаних літературних джерел.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та процес управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Зі стрімким розвитком маркетингової теорії у другій половині ХХ століття швидкими темпами розвивалися й теорії управління підприємством. Однією з актуальних тем на сьогодні залишаються дискусії про те, як взаємовідносини з тими чи іншими впливовими особами позначаються на успіху бізнесу.

Робота в даному напрямку почала проводитися ще в 1960-х науковцями Стенфордського науково-дослідного інституту. Саме вони були першими, хто запровадив поняття «стейкхолдер» (англ. Stakeholder), яке використовувалося по відношенню до будь-якої зацікавленої в успіху бізнесу сторони. Втім, тодішні дослідження, як правило, мали лиш дотичний характер до цієї теми та не виділяли вивчення «стейкхолдерської теорії» в окремий напрямок. Одним з перших науковців, що почав детально розглядати та систематизувати знання про «зацікавлені сторони» в діяльності підприємства був Е. Фрімен. У своїй праці 1984 року «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» він визначає поняття «стейкхолдер» як «будь-яку групу або індивідуума, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» [1, ст. 98]. Після досліджень Е. Фрімана цією темою зацікавилися й інші науковці. Вже Алхафаджі визначає це ж поняття як «групи, перед якими корпорація несе відповідальність» [2, ст. 36]. На думку Кларксона Б. Е. стейкхолдери – це «особи або групи, які мають або претендують на право власності, права або інтереси в корпорації та її діяльності, минулому, теперішньому або майбутньому» [3, с. 106]. Томас Дональдсон та Лі Е. Престон ствержують, що стейкхолдери є «особами або групами, які мають

законні інтереси в процедурних або матеріальних аспектах корпоративної діяльності» [4, с. 67].

Як слушно зауважили Н.С. Краснокутська та Я.С. Ришкова, відмінності у тлумаченнях даного поняття можуть виникати через неоднаковість цілей різних підприємств, а отже і використання різних підходів та методологій [1, с. 98]. До прикладу, ми знаємо, що, згідно соціально-етичної концепції маркетингу, окрім загальної мети отримання прибутку, багато компанії також велику увагу приділяють виконанню соціальної місії та роботі для зміни суспільства на краще. Це породжує певні зміни в орієнтації роботи підприємства, а отже й дозволяє розглядати під різним кутом тих, хто має вплив на роботу підприємства або зацікавлений в його успіху. Далі в даному розділі розглянуто найпопулярніші теорії в управлінні стейкхолдерами підприємства та їх еволюцію.

Розглянемо детальніше бачення стратегічного управління стейкхолдерами Едварда Фрімана. Як стверджує сам автор в одному з оглядів своїх напрацювань, в часи виходу книги імпульсом для управління зацікавленими сторонами була спроба побудувати структуру, «яка реагувала б на занепокоєння менеджерів, які зазнали безпрецедентного рівня екологічної турбулентності та змін. На той час – переконує автор – традиційні стратегічні рамки не допомагали менеджерам розробляти нові стратегічні напрямки, ані не допомагали їм зрозуміти, як створити нові можливості посеред такої кількості змін» [5, с. 3]. В своїй оригінальній роботі 1984 року Фріман стверджував: «...наші поточні теорії несумісні як з кількістю, так і з видами змін, які відбуваються в бізнес-середовищі... Потрібна нова концептуальна основа» [6, с. 5].

Отож, в своїх напрацюваннях Фріман відходить від розуміння під терміном «стейкхолдерів» виключно акціонерів компанії, як це було поширено до того за теорією Мілтона Фрідмана. Фріман системазував та просунув ідею того, що інвестувати зусилля у гарні взаємовідносини варто не тільки з акціонерами (тобто забезпечення стабільного їх прибутку), але й з

іншими особами, що тією чи іншою мірою впливають на підприємство. Таким чином автор розширює поняття «стейкхолдер» та пропонує поглянути на нього в широкому та вузькому розумінні:

– широке розуміння поняття стейкхолдера – будь-яка ідентифікована група чи окрема особа, яка може вплинути на досягнення цілей організації або на яку впливає досягнення цілей організації. (групи громадських інтересів, групи протесту, урядові установи, торгові асоціації, конкуренти, профспілки, а також працівники, сегменти клієнтів, власники акцій та інші є зацікавленими сторонами в цьому сенсі).

– Вузьке розуміння поняття стейкхолдера – будь-яка ідентифікована група чи окрема особа, від якої залежить подальше виживання організації. (Співробітники, сегменти клієнтів, певні постачальники, ключові державні установи, власники акцій, певні фінансові установи та інші) [7, с. 89-90].

Таким чином, концепція управління стейкхолдерами Фрімана полягала в тому, що підприємствам слід зосередитися на розробці підходів та методів управління відносинами зі своїми стейкхолдерами. На думку автора, інвестиція та стратегічний підхід до таких відносин – саме те, чого не вистачало компаніям того часу.

Крім класифікації стейкхолдерів Фрімана, сьогодні одним з найпоширеніших способів їх систематизації є той, що використовує в своїй роботі Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) – британський інститут, а також спільнота професійних закупівельників. Вони пропонують розділити стейкхолдерів за середовищем, в якому вони перебувають відносно компанії: зовнішніх та внутрішніх. Інститут визначає внутрішніх стейкхолдерів як «людей, пов'язаних з організацією, [які] мають сильний вплив на управління організацією та її успіх». До них належать акціонери, власники, працівники, члени правління, директори, менеджери і т.д. Зовнішні стейкхолдери в свою чергу «є різноманітними та не пов'язаними з [...] організацією. Вони не мають договірних зобов'язань з нею, однак вони

зацікавлені в її діяльності». Такими сторонами можуть бути місцеві громади, інвестори, уряд, ЗМІ, профспілки, конкуренти, постачальники, клієнти і т.п. [8]

Певну роботу в систематизації знань про стейкхолдерів проробили також Стівен Кіт Макграт і Стівен Джонатан Вітті в своїй роботі «Визначення стейкхолдеру». Вони цитують Ів Фассен, який зазначає, що тільки невелика кількість академіків зображує свої аналітичні напрацювання у схематичному вигляді, через що вони не спроможні побачити власні помилки та невідповідності між визначеннями та моделями [9, с. 106]. Таким чином Макграт та Вітті створили свою багаторівневу модель стейкхолдерів, яка подана на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 – Багаторівнева модель взаємовідносин зі стейкхолдерами за Макграт-Вітті [10, с. 731]

Як зазначають автори, унікальністю даної діаграми є ідентифікація та розділення як рівня залученості, так і типу зв'язку, який можуть мати різні стейкхолдери. Вона показує два рівні участі (причетний і непричетний до діяльності), а потім два типи зв'язку з діяльністю для кожного з них. Автори зазначають, що часовий масштаб є різним для кожного рівня з'єднання;

учасник або основні ролі піддаються впливу негайно, спостерігач або другорядні ролі можуть бути під впливом одразу або після завершення діяльності, а завершена діяльність впливає на кінцевих користувачів третього рівня (крім будь-яких несприятливих впливів під час виконання діяльності, які охоплюються наявними користувачами у другорядних ролях). Крім того, певна особа може опинитися в кількох ролях, а інші можуть переходити між ролями з часом, зверху вниз. Також наголошується, що діаграма зображує ролі, а не осіб; вона також охоплює розширений часовий проміжок і стосується лише окремої діяльності або окремої сукупності діяльностей. На основі даної діаграми автори пропонують визначення для кожної із зображених категорій:

- інвестований акціонер – це той, хто має певний контроль над діяльністю.
- супроводжуюча сторона — той, чия участь потрібна для підтримки діяльності.
- спостерігач (другорядний) зацікавлений учасник — це той, чие погодження потрібне для підтримки діяльності. Автори слушно зауважують, що «погодження» має відтінок як впливання, так і перебування під впливом, не означає згоди та уникає необхідності включати посилання на шкоду.
- третинна зацікавлена сторона — це особа, яка використовує результати діяльності [10, с. 732].

Після роботи Фрімана в розвитку «Стейкхолдерського підходу», працювати в даному напрямку продовжили Томас Дональдсон та Лі Е. Престон. Вони систематизували дослідження багатьох науковців, дали їм об'єктивну оцінку та висунули своє бачення «Стейкхолдерської теорії». Вони чітко оркеслюють різницю між концепцією корпорації, заснованої на «стейкхолдерській теорії», і традиційним підходом «витрати-випуск». На Рис. 1.2 інвестори, співробітники та постачальники зображені як вкладники, яких «чорний ящик» фірми «перетворює» на користь для клієнтів.



Рисунок 1.2 – Контрастні моделі корпорації: модель введення-виведення [4, с. 69]

Безперечно, кожен вкладник очікує отримати відповідну компенсацію, але ліберальна економіка, або інтерпретація «Адама Сміта», цієї моделі в довгостроковій рівновазі полягає в тому, що вкладники отримують лише «нормальні» або «конкурентні на ринку» вигоди (тобто вигоди, які вони також можуть отримати від альтернативного використання своїх ресурсів і часу). На думку авторів, індивідуальні учасники, які мають особливу перевагу, такі як володарі дефіцитних місць або навичок, звичайно, отримують «ренту», але прибутки звичайних вкладників будуть лише «нормальними» і не більше того. В результаті конкуренції по всій системі основна частина вигод буде утримувати споживачів. При цьому Дональдсон зазначає, що існує також марксистсько-капіталістична версія цієї моделі, в якій стрілки клієнта та інвестора змінені місцями, і метою гри є лише отримання вигод для інвесторів. Автори переконані, що зараз ця інтерпретація здається актуальною виключно до сфери фінансів. Стейкхолдерська модель (рис. 1.3) явно контрастує з моделлю витрат-виходу в усіх її варіаціях.

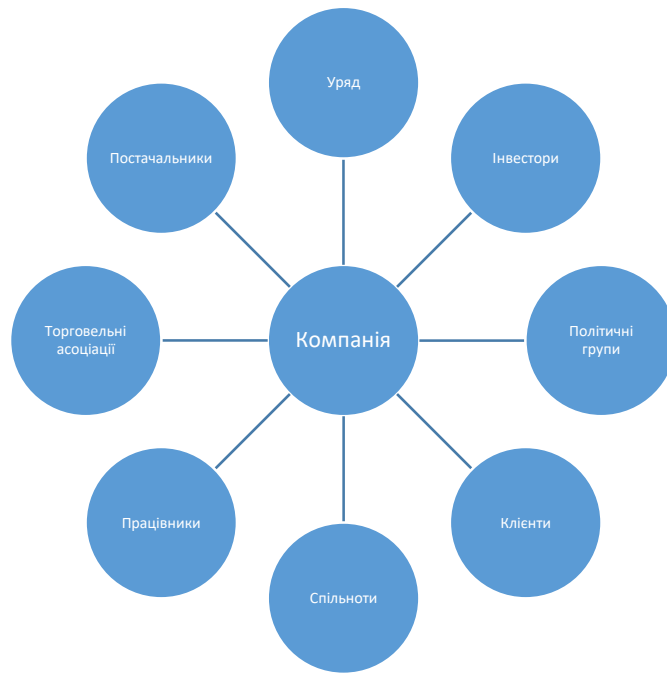


Рисунок 1.3 – Контрастні моделі корпорації: модель стейкхолдерів [4, с. 69]

Дослідники стейкхолдерів стверджують, що всі особи або групи з законними інтересами, які беруть участь у діяльності підприємства, роблять це для отримання вигод і що не існує переваг пріоритету одного набору інтересів і вигод над іншим. Отже, стрілки між фірмою та її зацікавленими сторонами йдуть в обох напрямках. Усі відносини між зацікавленими сторонами зображені в однаковому розмірі та формі та знаходяться на однаковій відстані від «чорного ящика» компанії в центрі. Для протиставлення «стейкхолдерського підходу» Дональдсон розглядає його з трьох боків: емпіричного, інструментального та нормативного.

Теорія в поєднанні з описовими/емпіричними даними, якщо вони доступні, використовується для визначення зв'язків або їх відсутності між управлінням зацікавленими сторонами та досягненням традиційних корпоративних цілей (наприклад, прибутковість, зростання). На думку автора багато останніх інструментальних досліджень корпоративної соціальної відповідальності, усі з яких прямо чи неявно посилаються на погляди стейкхолдерів, використовують традиційні статистичні методології. Інші ж використовують пряме спостереження чи інтерв'ю. Якою б не була їх

методологія, ці дослідження, як правило, приносили результати, які свідчать про те, що дотримання принципів і практики управління стейкхолдерами досягає звичайних корпоративних цілей продуктивності так само добре або краще, ніж конкуруючі підходи. Автор також посилається на досліджень Коттера, який визначив, що такі компанії як Hewlett-Packard, Walmart і Dayton Hudson, хоча й дуже різноманітні в інших аспектах, поділяють погляди управління стейкхолдерами.

Нормативний підхід на стейкхолдерську теорію згідно напрацювань Дональдсона «полягає у використанні теорії для тлумачення функції корпорації, включаючи визначення моральних або філософських орієнтирів для функціонування та управління корпораціями». Він наполягає, що нормативні занепокоєння домінували в класичних твердженнях теорії з самого початку (робота Е. Меррік Додд мол. [9]) і ми можемо бачити її продовження до сьогодні в роботах таких науковців як Сяовой Лу, Я Шенг та інших.

Інструментальне використання теорії зацікавлених сторін встановлює зв'язок між підходами зацікавлених сторін і загальноприйнятими цілями, такими як прибутковість. Інструментальне використання зазвичай обмежується детальним вивченням конкретних зв'язків між причиною (тобто управлінням стейкхолдерами) та наслідком (тобто ефективністю компанії), але такий зв'язок, безперечно, неявний. Автори визначають, що раніше згадане визначення зацікавлених сторін Стенфордським дослідницьким інститутом (SRI) як «ті групи, без підтримки яких організація перестала б існувати» чітко означає, що корпоративні менеджери повинні спонукати до конструктивного внеску з боку їхніх стейкхолдерів для досягнення власних бажаних результатів (наприклад, увічнення організації, прибутковість, стабільність, зростання) [4, 69-71].

Також в роботі зазначається, що вищезгадані аспекти стейкхолдерської теорії вміщуються один в одного (рис. 1.4)

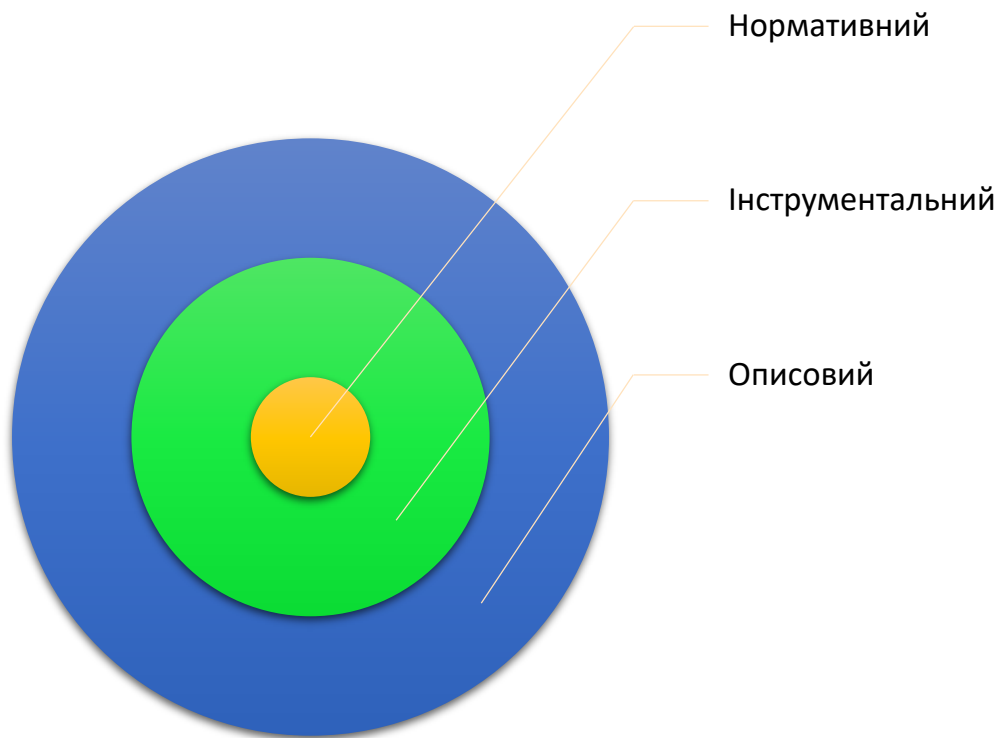


Рис. 1.4 – Три підходи до теорії управління взаємовідносин зі стейкхолдерами [4, с. 74]

Дональдсон пояснює, що першочерговий, зовнішній шар, має описовий характер, що допомагає поглянути на ситуацію ззовні, провести аналіз та систематизувати знання. В наслідок подібного аналізу виникає можливість пошуку конкретних методологій, практик та інструментів для управління стейкхолдерами, що формує інструментальний, середній шар діаграми. В кінці, завдяки зовнішньому опису та ситематизації, створенню відповідних інструментів для досягнення цілей підприємства, ми маємо центральний, ключовий шар – нормативний.

1.2 Основні принципи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу

Як і будь-які методичні підходи, управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами формується на певних принципах. Госн Салім в своїй дисертації наводить принципи управління взаємовідносинами зі

стейкхолдерами Макса Кларксона. Виходячи з опису даних принципів було їх було систематизовано в наступний список:

1. безперервний моніторинг – врахування інтересів всіх стейкхолдерів при пошуку рішень та операційної діяльності;
2. відкрите спілкування – обмін інформацією про інтереси, ризики та участі стейкхолдерів, які перебувають в інтеракції з підприємством;
3. врахування потреб – запровадження ідей, процесів, стилів поведінки, що відповідають вимогам та запитам стейкхолдерів;
4. усвідомлення залежності винагород від докладених зусиль – створення системи справедливого розподілу винагород в діяльності підприємства з урахування усіх складнощів та ризиків;
5. взаємодія та узгодженість – спільне бачення та єдність менеджерів під час роботи зі стейкхолдерами для відповідності стратегії та мінімізації ризиків;
6. соціальна доброчесність – відмова від діяльності або співпраці, що буде супроводжуватися ризиком виникнення неприйнятних для стейкхолдерів ситуацій;
7. подолання протиріч – усунення розбіжності думок між менеджерами та їх обов'язками перед іншими стейкхолдерами. [10, с. 39]

Крім вищенаведених «перевіраних часом» принципів, в нещодавніх працях Камишекової Е.В. виділені інші принципи, що доповнюють або повніше розкривають вищенаведені:

1. системна основа – існує необхідність будувати відносини з різними групами стейкхолдерів на системній основі. Це зумовлено тим, що між індивідуальними стейкхолдерами можуть існувати протиріччя, а також тим, що зміна відносин з одним з них може потягнути певні наслідки у взаємовідносинах з іншим;
2. стратегічна орієнтація – розробка складних корпоративних стратегій, в яких будуть враховані інтереси кожної з ключових груп стейкхолдерів;

3. колаборація – розвиток взаємовигідних відносин, постановка спільних цілей. Інструментами колаборації можуть служити: розвиток персоналу, соціальні інвестиції, чесні договори, стратегічні програми та інші.;

4. балансування інтересів – виявлення інтересів, ступенів їх задоволення, та фокусування зусиль на найбільш важливих стейкхолдерах та аспектах їх діяльності;

5. проактивне управління – орієнтація топ-менеджменту компанії на створення та активного управління відносинами зі стейкхолдерами в процесі стратегічного управління. Авторка протиставляє даному принципу реактивне управління, що часто використовують сучасні підприємства. Використовуючи проактивне управління компанія буде здатна зменшити к-сть непорозумінь, конфліктів та досягти «стосункового потенціалу»;

6. сталий розвиток – взяття керівництвом компанії на себе відповідальності перед зацікавленими особами, зокерма місцевою громадою, клієнтів, органи влади і т.п. Дотримання даного принципу сприяє розвитку ефективних довготривалих відносин з ключовими стейкхолдерами та формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень;

7. прозорість та підзвітність – крім інформування стейкхолдерів про поточний стан підприємства, це також дозволяє ефективно взаємодіяти як з внутрішніми так і зовнішніми зацікавленими сторонами, що, в свою чергу, зменшує негативне навантаження на підприємство [12, с. 399].

Як бачимо, дані принципи доволі подібні до тих, що описує Кларксон в своїй роботі 1991 року. Погляд Камишевської з боку корпоративної соціальної відповідальності допомагає краще зрозуміти функції принципів управління стейкхолдерами та отримати краще розуміння про можливий інструментарій у досягненні цілей управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Втім, цей список досі не є вичерпним та постійно доповнюється.

Раніше згаданий Сертифікований Інститут закупівель та поставок (CIPS) також будує свою методологію управління стейкхолдерами на 7 принципах комунікації:

1. взаємність – для отримання чогось від інших, спочатку необхідно щось вкласти та навпаки;
2. зобов'язання – для отримання довіри необхідно взяти на себе зобов'язання та діяти відповідно до нього. Після виконання принцип потрібно повторювати;
3. соціальне підтвердження – необхідно поділитися найпопулярнішим варіантом думок інших людей для досягнення консенсусу;
4. схожість – люди схильні довіряти людям, які є схожими на них самих. Для побудових дійсно ефективних взаємовідносин необхідно показати схожість, таким чином виключаючи бажання бути партнерами;
5. авторитет – необхідно продемонструвати експертність та таким чином зменшити невпевненість стейкхолдерів щодо найкращих для нас кроків;
6. дефіцитність – для позитивного рішення з боку стейкхолдеру потрібно показати унікальність пропозиції, власну цінність та втрати стейкхолдеру у випадку відмови для нас;
7. єдність – головна ідея взаємовідносин зі стейкхолдером – спільні цілі та однакове бачення шляху досягнення цих цілей.

На відміну від більшості попередніх принципів, принципи CIPS стосуються не тільки стратегічних положень відносин зі стейкхолдерами – вони дають практичні поради та тактики ведення комунікації. Це дозволяє досягати цілей комунікації не тільки в стратегічних питаннях, але й кожного разу, коли сторони домовляють про ті чи інші речі.

В своїй докторській дисертації Госн С., проаналізувавши праці численних науковців, виділяє 4 ключових принципи, які, на його думку, є центральними для всіх інших принципів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами:

1. принцип моніторингу інтересів стейкхолдерів, який вказує на потребу в постійному відслідковуванні задоволеності стейкхолдерів. Будь-які зміни мають бути враховані під час прийняття управлінських рішень;

2. принцип адаптації тих бізнес-процесів, які можуть бути чутливими до інтересів та можливостей різних стейкхолдерів, що передбачає створення системи управління, яка буде спроможна адаптуватися під запити стейкхолдерів та підвищити ефективність діяльності підприємства;

3. принцип проактивності, який передбачає здатність підприємства зробити попереджувальну зміну параметрів різних елементів системи менеджменту відносин зі стейкхолдерами для розкриття можливостей або уникнення трансформації потенційних загроз у справжні проблеми;

4. принцип колаборації – він передбачає розвиток взаємовигідного партнерства із стейкхолдерами, спрямованого на досягнення спільних для обох сторін цілей. [10, с. 43]

Як бачимо з вищенаведених поглядів різних науковців, часто принципи побудови взаємовідносин зі стейкхолдерами пересікаються або доповнюють один одного. Таким чином, можна категоризувати кожен з принципів в декілька напрямків: взаємовигідність (взаємність, врахування потреб, балансування інтересів), єдність (подолання протиріч, колаборація), систематичність (моніторинг інтересів, системна основа, стратегічність, сталий розвиток), чесність (соціальна доброчесність) та проактивність (зобов'язання). Будуючи власні підходи до управління стейкхолдерами на цих принципах, підприємства мають запевнення, що такі підходи не зашкодять відносинам, а допоможуть ефективніше використовувати їх потенціал та знаходити нові шляхи для досягнення поставлених цілей. Саме дотримання принципів управління стейкхолдерами дозволяють розробити ефективну методологію для досягнення цілей стейкхолдер-менеджменту.

1.3 Методичні підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засадах маркетингу

Будуючи на ранішезгаданих принципах, Камишнікова пропонує свою модель управління стейкхолдерами (рис. 1.4)

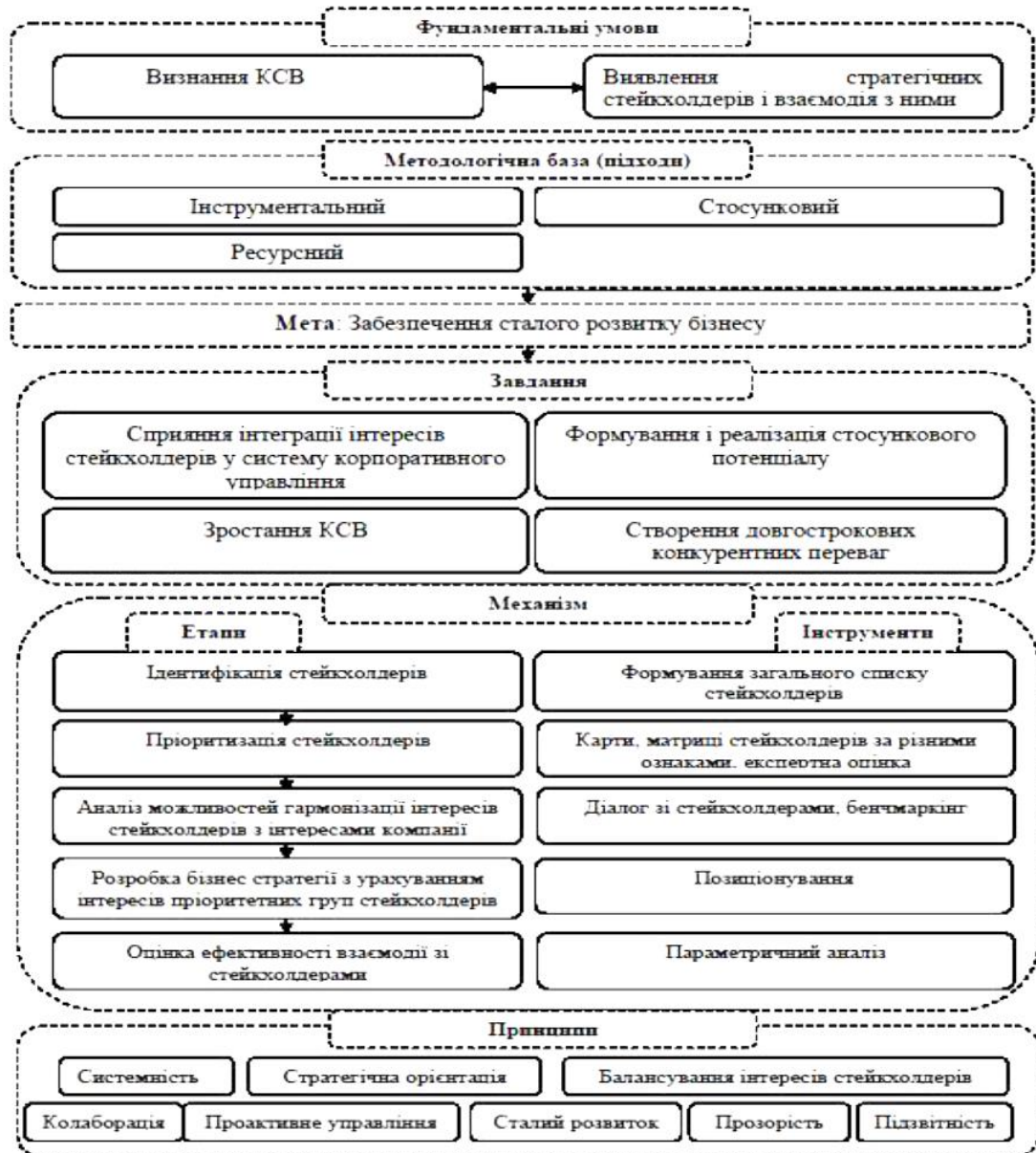


Рис. 1.4 – Концептуальна модель управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами [12, с. 398]

З рисунку 1.4 бачимо, що підхід Камишнікової ґрунтується на різних підходах до корпоративної соціальної відповідальності, а також традиційних елементах стейкхолдерської теорії – стосунковому, ресурсному та

інструментарному. Що також важливо, до вказаних елементів авторка додає власний підхід – колабораційний та пропонує для нього чіткий інструментальний набір.

Серед інших популярних методик управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами виділяють праці Рональда Мітчелла, Джеймса Гарднера, Александра Мендлоу та ін. Детально розглянемо кожен з них.

Концепція управління стейкхолдерами Мітчелла полягає у розподілі їх на 3 групи та 8 підгруп залежно від того, які з 3 критеріїв їм притаманні (рис. 1.5).

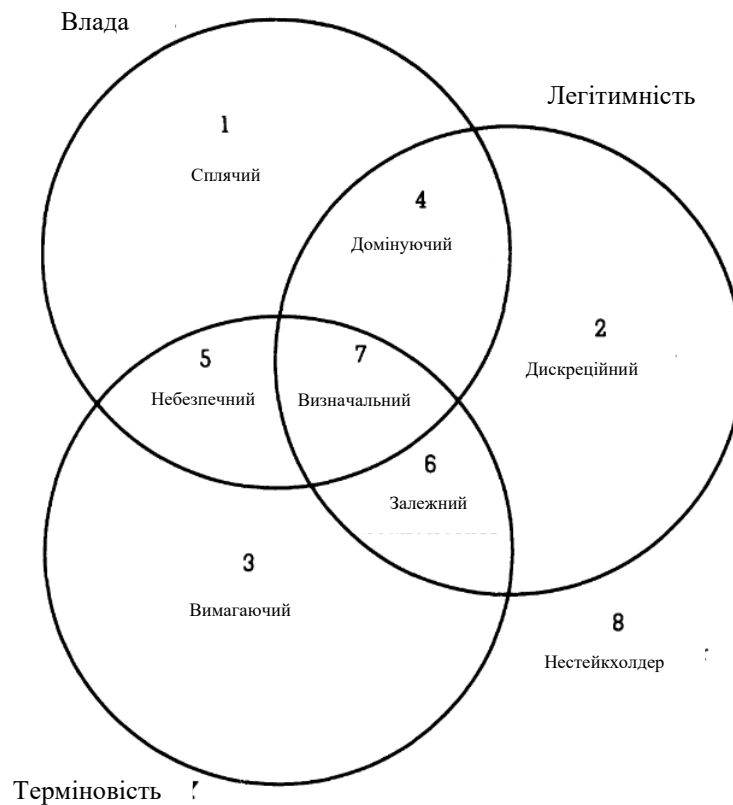


Рис. 1.5 – Стейкхолдерська модель Мітчела [14, с. 874]

Залежно від того, до якої з 8 груп чи підгруп належить стейкхолдер, автор пропонує набір дій та способи впливу на них.

Приховані зацікавлені сторони. Як стверджують автори методології, маючи обмежений час, енергію та інші ресурси для відстеження поведінки і управління відносинами зі стейкхолдерами, менеджери цілком можуть нічого не робити щодо тих, які, на їхню думку, володіють лише одним із

ідентифікаційних атрибутів. Це також працює і в зворотньому порядку: приховані зацікавлені сторони навряд чи приділять фірмі будь-яку увагу чи визнання. Таким чином Мітчел висуває наступне припущення стосовно цієї групи стейкхолдерів: «помітність зацікавлених сторін буде низькою, якщо менеджери сприймають присутність лише одного з атрибутів зацікавлених сторін — влади, легітимності та терміновості».

Сплячі стейкхолдери. Відповідним атрибутом сплячого стейкхолдера є влада. Сплячі зацікавлені сторони володіють владою нав'язувати фірмі свою волю, але, не маючи законних відносин або термінових вимог, їхня влада залишається невикористаною. Автор поділяє таких стейкхолдерів на 3 категорії і наводить наступні приклади: владу мають ті, хто має заряджену зброю (примус), ті, хто може витратити багато грошей (утилітарний), або ті, хто може привернути увагу ЗМІ (символічний). Сплячі зацікавлені сторони практично не взаємодіють з фірмою. Однак, через їх потенційну можливість отримати другий атрибут, керівництво має бути обізнане про таких стейкхолдерів. Динамічний характер відносин між стейкхолдером та менеджером свідчить про те, що бездіяльні зацікавлені сторони стануть більш помітними для менеджерів, якщо вони набудуть терміновості або легітимності.

Дискреційні стейкхолдери. Дискреційні стейкхолдери мають атрибут легітимності, але вони не мають повноважень впливати на фірму та не мають термінових вимог. Ключовим моментом щодо дискреційних стейкхолдерів є те, що за відсутності повноважень і термінових претензій на керівників не чиниться жодного тиску, щоб вони вступали в активні відносини з такими стейкхолдерами. Мітчел зазначає, що «не всі одержувачі корпоративної філантропії є дискреційними зацікавленими сторонами» — лише ті, хто не має ані влади, ані термінових претензій до фірми. В якості прикладів таких стейкхолдерів наводяться некомерційні організації, такі як школи, лікарні, які отримують пожертви та волонтерську працю від таких компаній, як Rhino Records, Timberland, Honeywell, JustDesserts і Levi-Strauss.

Вимогливі стейкхолдери. Якщо єдиним відповідним атрибутом відносин стейкхолдер-менеджер є терміновість, стейкхолдер описується як «вимогливий». Вимогливі стейкхолдери, ті, хто має невідкладні претензії, але не мають ні влади, ні легітимності, є «комарами, що дзижчать у вухах» менеджерів: набридливими, але не небезпечними, набридливими, але не вимагаючими більшої уваги від керівництва, якщо вона взагалі є. Якщо зацікавлені сторони не можуть або не бажають набути повноважень або легітимності, необхідних для того, щоб перевести свою претензію в більш помітний статус, «шуму» терміновості недостатньо, щоб спроектувати претензію зацікавленої сторони поза затримкою. Прикладом в роботі автора слугує самотній пікетувальник, який марширує біля штаб-квартири з плакатом «Наближається кінець світу! Причиною є хімічна речовина Асте!». Такий підхід може надзвичайно дратувати менеджерів Асте, але претензії пікетувальника залишаються в основному нерозглянутими. [14, с. 876]

Очікувані стейкхолдери. Аналізуючи ситуації, в яких присутні будь-які два з трьох атрибутів — влада, легітимність і терміновість — ми не можемо не помітити зміни імпульсу, що характеризує цей стан. Автор переконаний, що зацікавлені сторони з двома атрибутами розглядаються як «очікуючі чогось», оскільки комбінація двох атрибутів призводить зацікавлену сторону до активної, а не до пасивної позиції, з відповідним збільшенням чутливості фірми до інтересів стейкхолдеру. Таким чином, для цієї групи стейкхолдерів буде правильним наступне твердження: «Виразність стейкхолдерів буде помірною, якщо керівники сприймають присутність двох їх атрибутів — влади, легітимності та терміновості».

Домінуючі стейкхолдери. Мітчел стверджує, що очікування будь-яких стейкхолдерів, які, на думку менеджерів, мають владу та легітимність, матимуть «важливе значення» для менеджерів. Таким чином, автор пропонує, запровадження певного формального механізму для домінуючих стейкхолдерів, який буде визнавати важливість їхніх відносин з фірмою. Наприклад наводяться, корпоративні ради директорів, які, як правило,

включають представників власників, значних кредиторів та лідерів громади. На підприємствах зазвичай існує офіс зв'язків з інвесторами, який підтримує поточні відносини з акціонерами. У більшості корпорацій є відділ кадрів, який визнає важливість стосунків між фірмою та працівником. Офіси зі зв'язків з громадськістю є звичайними для фірм, які залежать від підтримки хороших стосунків з урядом. Крім того, корпорації створюють звіти для законних, впливових зацікавлених сторін, включаючи річні звіти, заяви про доручення та, дедалі частіше, звіти про екологічну та соціальну відповідальність. Також зазначається, що домінуючі стейкхолдери – «це ті стейкхолдери, яких так багато вчених намагаються встановити як єдиних стейкхолдерів фірми». У типології Мітчела домінуючі стейкхолдери очікують і отримують велику увагу менеджерів, але вони аж ніяк не є повним набором стейкхолдерів.

Залежні стейкхолдери. Згідно класифікації, стейкхолдери, яким бракує повноважень, але які мають невідкладні законні претензії називають «залежними». Оскільки влада в цих стосунках не є взаємною, її застосування регулюється або через підтримку чи опіку інших стейкхолдерів, або через керівництво цінностей внутрішнього менеджменту.

Використовуючи як приклад випадок гігантського витоку нафти з Exxon Valdez у затоці Принца Вільяма, автор зауважує, що кілька груп стейкхолдерів мали невідкладні та законні претензії, але вони мали мало або жодних можливостей, щоб забезпечити виконання своєї волі у відносинах. Щоб задовольнити свої претензії, ці стейкхолдери повинні були покладатися на захист інших, впливових стейкхолдерів або на доброзичливість і волюнтаризм керівництва фірми. Щоб претензії цих залежних стейкхолдерів були задоволені, домінуючі стейкхолдери — уряд штату Аляска та судова система — мали забезпечити опіку над громадянами, тваринами та екосистемами регіону. Тут залежна зацікавлена сторона перемістилася до найпомітнішого класу зацікавлених сторін завдяки тому, що її термінові претензії були прийняті домінуючими зацікавленими сторонами, що ілюструє

динамізм, який можна ефективно змоделювати, використовуючи теорію та принципи ідентифікації зацікавлених сторін і помітності, запропоновані тут.

Небезпечні стейкхолдери. Мітчел припускає, що там, де невідкладність і влада характеризують стейкхолдера, якому бракує легітимності, цей стейкхолдер буде, можливо, використовувати насилля, що робить його «небезпечним», буквально, для фірми. В якості прикладів Мітчел наводить поширені спроби використання засобів примусу для висунення претензій небезпечними стейкхолдерами (які можуть бути або не бути законними): дикі страйки, саботаж працівників і тероризм [14, с. 877].

Визначені стейкхолдери. Мітчел визначає «помітність» як «ступінь, до якої менеджери схильні надати пріоритет вимогам конкуруючих зацікавлених сторін». Таким чином для стейкхолдерів третьої групи буде істиною наступне твердження: «помітність зацікавлених сторін буде високою там, де менеджери сприймають присутність усіх трьох атрибутів зацікавлених сторін — влади, легітимності та терміновості».

За визначенням, зацікавлена сторона, яка вже демонструє владу та легітимність, буде членом домінуючої коаліції фірми. Коли така претензія зацікавленої сторони є терміною, керівники мають чітко та негайно повноваження розглянути претензію цієї зацікавленої сторони та надати їй пріоритет. Найпоширенішим явищем, ймовірно, буде переміщення домінуючої зацікавленої сторони в категорію «визначених».

Як приклад наводиться кейс, коли у 1993 році акціонери IBM, General Motors, Kodak, Westinghouse і American Express активізувалися, коли відчули, що менеджери цих компаній не задовольняють їхні законні інтереси. Відчуття терміновості зародилося, коли ці впливові та легітимні акціонери побачили, що вартість їхніх акцій різко впала. Оскільки топ-менеджери не реагували належним чином на таких визначених стейкхолдерів, їх усунули, таким чином продемонструвавши в загальному вигляді важливість точного сприйняття влади, легітимності та терміновості.

Будь-який стейкхолдер може стати визначеним стейкхолдером, отримавши відсутній атрибут. Як ми бачимо з вищенаведених прикладів, «залежні» громадяни Аляски стали визначеними стейкхолдерами Exxon, отримавши владу в уряді. Хоча й Мітчел проробив велику роботу в класифікації та методології розподілу зусиль на розвиток комунікацій з різними стейкхолдерами, дещо інший ракурс нам пропонує Джеймс Гарднер [14, с. 878].

Згідно теорії Гарднера, стейкхолдери поділяються на 4 категорії відповідно до 2 атрибутів, що можуть бути їм притаманні. Подібно до підходу Мітчела, така модель дозволяє управлінцям краще розуміти потреби, значущість та ризики, які несе той чи інший стейкхолдер. Найкраще сутність даного підходу можна відобразити на матриці (рис. 1.6)



Рис. 1.6 – Матриця класифікації стейкхолдерів за Гарднером [14]

Дана діаграма від університету Тасманії на прикладі вищого навчального закладу описує та класифікує його стейкхолдерів. До першої категорії «малопроблемних» належать спільнота (S10) та студенти (S7); другої – члени профспілки; делегати (S8), третьої – уряд (S11), працівники

підрозділів (інститутів, S4); працівники адміністративних відділень (S6), консилиум (S1); третьої – профспілка (S9), керівництво адміністративних відділень (S5), працівники, чия посада може бути під загрозою (насправді або за їх сприйняттям, S13), медіа (S12), керівництво підрозділів (інститутів, S3) [14]. Керуючись даною матрицею, керівник здатен самостійно приймати рішення про дії відносно того чи іншого стейкхолдера, враховуючи їх стабільність, владу та потенціал.

Ще одна поширена модель управління стейкхолдерами була розроблена Фредом Ніколсом. Суть управління стейкхолдерами за його методологією полягає в тому, щоб використовувати системи показників, що відображають взаємну підзвітність, яка існує між організацією та її стейкхолдерами. Такі системи показників відомі як «Системи показників стейкхолдерів». Цей підхід зосереджений на оцінці того, наскільки добре організація інтегрується та відповідає потребам і вимогам своїх стейкхолдерів. Він також покликаний знайти баланс, але не між фінансовими та суміжними показниками ефективності; він прагне збалансувати відносини між організацією та її ключовими групами зацікавлених сторін [15, с. 2].

В основі даної методології лежить припущення, що стейкхолдери (наприклад, працівники, постачальники та навіть клієнти) роблять внески в організацію в обмін на певні заохочення. Співробітники, наприклад, можуть робити свій внесок, виконуючи доручену роботу, досягаючи визначених результатів або просто виділяючи час і енергію, які потрібно витратити відповідно до вказівок. Заохочення, які отримують працівники, можуть включати оплату праці, переваги, можливості, визнання та перспективу продовження роботи. Постачальники можуть надавати вигідні умови в обмін на швидку оплату, більші замовлення або довгострокові відносини. Клієнти, звичайно, вносять гроші, як і кредитори, інвестори та донори. Клієнти отримують товари та послуги; кредитори та інвестори сподіваються отримати віддачу від своїх позик або інвестицій. Гроші, отримані від клієнтів, кредиторів та інвесторів, використовуються як частина заохочення, що

пропонується іншим зацікавленим сторонам (наприклад, для оплати праці співробітників і постачальників). Рисунок 1.7 ілюструє такі відносини між стейкхолдерами.

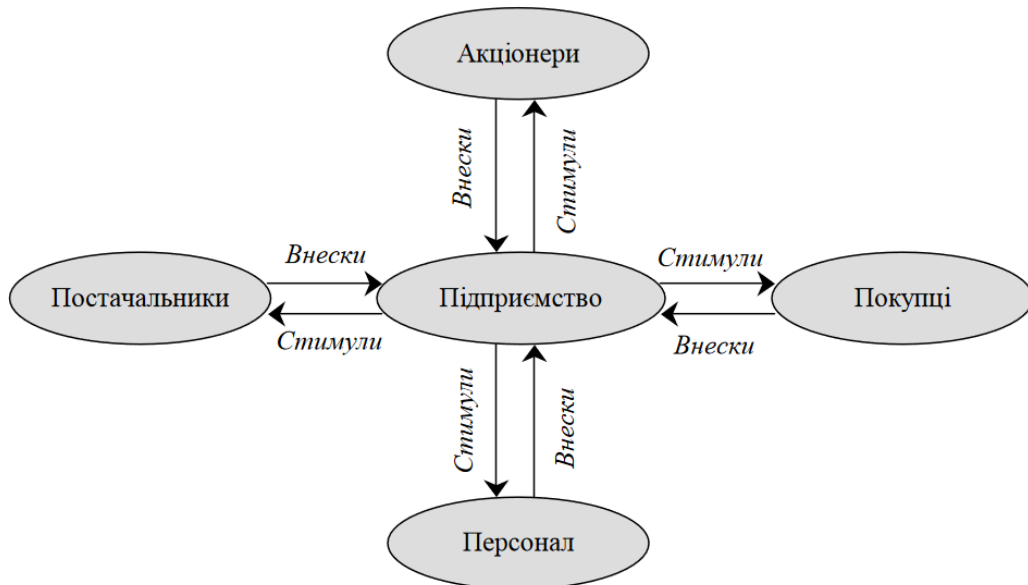


Рис. 1.7 – Структура моделі Accountability Scorecard [17]

В своїх роботах Ніколсон пропонує методолгію з 5 кроків для створення системи показників стейкхолдерів. Слідуючи даним крокам, керівники зможуть оцінити реальні потреби стейкхолдерів, зрозуміти які вигоди вони отримають від тих чи інших вкладень та прийняти рішення про їх доцільність.

Першим кроком є визначення ключових груп зацікавлених сторін. Загалом вони складатимуться з клієнтів (обслуговуваних груп), працівників, постачальників і керівників підприємства. Інші можуть включати громаду в цілому, регуляторів, кредиторів, донорів тощо.

Далі для кожної групи зацікавлених сторін визначаються внески, отримані від групи, і заохочення, запропоновані групі натомість. Для працівників підприємства внесок може включати бажання виконувати поставлені завдання, надійність, покращення робочих процесів тощо. Стимули включають такі фактори, як прийнятна оплата та пільги, надійний потік заробітку, визнання та інші фактори. Після того, як внески та заохочення

визначено, наступним завданням є визначення пріоритетності двох, тобто визначення найважливіших внесків і найважливіших заохочень.

Перед останнім кроком є визначення основних показників важливих внесків і стимулів. Проблема полягає в тому, щоб визначити шляхи оцінки того, наскільки внески та заохочення є прийнятними для тих, хто їх отримує. Важливо перевірити сприйняття заохочення з відповідними групами зацікавлених сторін.

Завершальний крок методології Ніколс є запровадження заходів в дію та визначення, якою мірою отримані внески задовольняють потреби та вимоги організації та якою мірою надані стимули відповідають потребам та вимогам різних груп зацікавлених сторін. Значні прогалини вкажуть на області, які потребують уваги [15, с. 7]. Крім численних теоретичних підходів, запропонованих різними науковцями, цікавою є також методологія роботи зі стейкхолдерами керівника одного з провідних підприємств України.

Павло Назарок, керівник відділу збуту неліквідних активів «Укргазвидобування» та випускник курсу Diploma in Procurement & Supply від вищезгаданого CIPS в своїй статті детально описав алгоритм побудови правильної комунікації зі стейкхолдерами, що складається з 4 кроків:

- Формулювання проблеми;
- Категоризація;
- Пошук відповіді на питання «чому?»;
- Перемовини.

Перший етап, формулювання проблеми, полягає у чіткій її постановці та дослідженні можливих причин складнощів. Серед популярних проблем, що виникають у відносинах з внутрішніми стейкхолдерами автор наводить наступну ситуацію: підприємство-виробник розуміє, що його продукція є неконкурентноспроможною. Пошук причин встановив, що через високу вартість сировини, собівартість готового виробу дещо вища за собівартість конкурентів. Для прийняття правильного рішення та, що не менш важливо,

ефективного його виконання потрібно проконсультуватися зі стейкхолдерами. Менеджеру потрібно зрозуміти декілька речей: «чи дійсно використання дорожчої сировини дає можливість зробити якісніший продукт?»; «Чи знають споживачі, що продукція підприємства є кращої якості?»; «Чи зможе здешевшення продукції (з відповідним падінням якості) компенсувати втрати від падіння попиту дорогої (більш якісної) продукції?». Після консультацій з бренд-менеджером, торговельним персоналом, фінансистами та іншими внутрішніми стейкхолдерами менеджер здатний прийняти правильне рішення, що, окрім суб'єктивного бачення ринку, буде також узгоджене зі стратегією підприємства. Якщо ж менеджер до кінця не буде розуміти наявної проблеми, а комунікація зі стейкхолдерами не буде проведена ефективно, то, окрім ризику прийняття стратегічно невірної рішення, також може бути створена проблема з виконанням цього ж рішення. Причин подібної невдачі може бути безліч: обмеження зобов'язаннями по контракту, неспроможність роботи обладнання з іншими типами сировини, розходження з позиціонуванням підприємства, відсутність чіткої комунікації із зовнішніми стейкхолдерами і т.д. Іншою ситуацією, яку приводить автор в якості проблеми комунікації із зовнішніми стейкхолдерами є наступна: клієнти масово починають відмовлятися від продукції підприємства. В результаті встановлення причин такого падіння продажів було виявлено, що в одного з постачальників підприємства існує проблема з репутацією через суспільний скандал, що виник через порушення законодавства його постачальником. В такому випадку, стверджує автор, може бути доцільним переглянути доцільність співпраці, адже збитки через втрату репутації можуть перевищити вигоду подальшої співпраці. Таким чином, ми можемо бачити важливість правильної постановки проблеми для подальшої роботи зі стейкхолдерами підприємства [18].

Другим кроком в даній методології є категоризація. Назарюк наголошує, що різні стейкхолдери мають різну ступінь зацікавленості та

впливу. Відповідно до цих факторів він пропонує категоризувати зацікавлені сторони відповідно до матриці Менделоу (рис. 1.4).

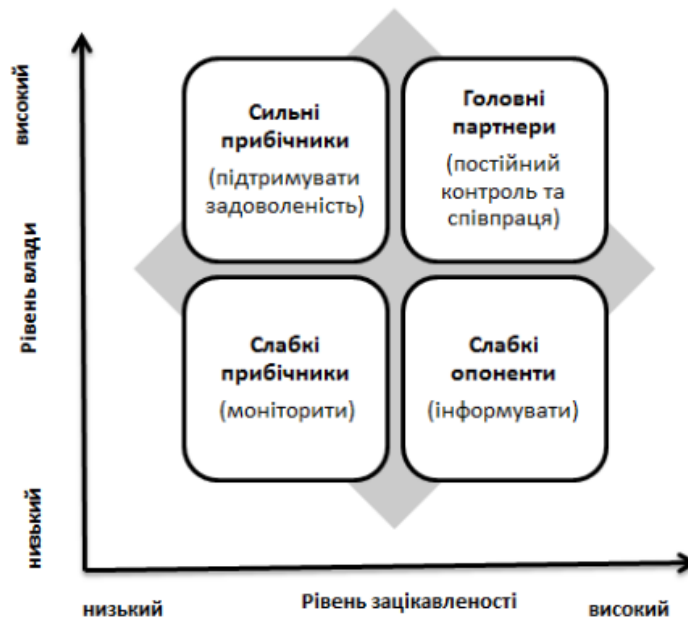


Рис. 1.5 – Матриця моделей взаємодії зі стейкхолдерами за А. Менделоу [19, с. 94]

До першої категорії належать «сильні прибічники» (наприклад, виконавчий директор). Задача у побудові комунікації з таким стейкхолдером – залишати його задоволеним. Автор наголошує, що потрібно чітко розуміти його потреби: доносити релевантні звіти, розуміти його стратегію бачення і т.д. В ході реалізації проекту або операційної діяльності не варто збільшувати його зацікавленість в тій чи іншій справі – для них важливо доносити інформацію про успіхи проекту та підтримувати стабільний рівень довіри.

Другий сегмент, головних гравців, може представляти керівник чи директор із закупівель. Стратегія тут відрізняється ледь не кардинально: даних стейкхолдерів потрібно «закохати» в наш проєкт. Важливо, щоб ця категорія відчувала причетність до справи, більш того, велике значення має те, щоб вони відчували, що саме вони привносять значний вклад в розвиток проєкту. Хорошою тактикою тут буде залучати їх на різних етапах прийняття рішень, налагоджувати та працювати над спільним баченням результату.

«Слабкі опоненти» -- третій сегмент, що характеризується великим ступенем зацікавленості, але не має критичного впливу на підприємство. Як приклад таких стейкхолдерів можуть виступати дрібні внутрішні замовники. Стратегія тут зводиться до того, щоб тримати їх в міру поінформованими, не витрачаючи зайвих зусиль. Втім, важливо зауважити, що, незважаючи на відсутність великої влади, дану категорію не можна ігнорувати. Якщо «слабкі опоненти» будуть незадоволені, вони можуть об'єднатися зі стейкхолдерами з більшою владою та створити складнощі для підприємства [19, с. 93].

Остання категорія – «слабкі прибічники», що не мають сильного впливу на компанію і при цьому не є сильно зацікавленими в інформації, пов'язаною з нею. Рекомендація Назарока полягає в збереженні зусиль, моніторингу та опікою цими стейкхолдерами тільки тоді, коли в підприємства є вільні ресурси для цього. Прикладом таких стейкхолдерів є юридичний відділ.

Третій крок полягає у пошуку справжніх інтересів, що має той чи інший стейкхолдер. Якщо мова йде про важливу для нас сторону, то окрім загальної озвученої позиції потрібно також розуміти істинні мотиви та інтереси стейкхолдерів, що стоять за їхніми діями та часто є прихованими. Автор пропонує ряд запитань для різних стейкхолдерів, що допоможуть краще зрозуміти його позицію та інтереси:

- Чи є стейкхолдер дійсно важливим в організації?
- Чи має стейкхолдер можливість впливати на інших?
- Якого результату він прагне?
- Чим він замотивований?
- Який є найкращий спосіб комунікації зі стейкхолдером? (зустріч, онлайн, лист і т.п.)?
- Яку зацікавленість має стейкхолдер в організації?

Четвертим і останнім кроком в методології комунікації зі стейкхолдерами Назарока є перемовини. Для ефективності їх проведення автор пропонує слідувати 7 принципам перемовин:

1. Актуальність – забезпечення стейкхолдерів оновленими даними;
 2. Консультування – організація діалогу для обміну думками та зворотного зв'язку;
 3. Розуміння – усвідомлення того, що відчуває стейкхолдер стосовно того чи іншого питання;
 4. Планування – підготовка перед перемовинами;
 5. Взаємовідносини – бути відкритими та чесними;
 6. Ризик-менеджмент – передбачення можливих ризиків з боку стейкхолдерів та створення контрзаходів;
 7. Компромід – готовність до відходу від своїх першочергових позицій на користь стейкхолдеру з урахуванням його побажань.
- [18].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКА ВЗАЄМВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»

2.1. Діагностика господарської та маркетингової діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА» (далі «АСУ») належить до холдингу компаній-дистриб'юторів автотоварів «Авто Стандарт Груп» (далі АСГ) та є центральним підприємством об'єднання. Вона була заснована 14 березня 2008 року. Засновниками підприємства виступили 2 особи, що сплатили рівні частини внеску до статутного капіталу на дату заснування. Основною діяльністю компанії є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. До інших видів діяльності належать:

- технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями для автотранспортних засобів;
- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і схожими продуктами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна [20].

В 2008 році компанія починала роботу на ринку автотоварів, продаючи, можливо, один найліквідніших товарів для автомобілів – оливу. Ціль компанії полягала у стрімкому проникненні на зростаючий ринок та захоплення його частки. Для досягнення поставлених цілей на перших етапах своєї діяльності підприємство використовувало відповідну цінову стратегію – прайс «АСУ» був помітно нижче, ніж у конкурентів. Враховуючи специфіку товару (сильну уніфікацію, постійний попит), компанія могла створити прийнятні для себе

доходи за рахунок високої оборотності та стабільного вливання коштів новими акціонерами і позичальниками.

Згодом, відбулася диверсифікація діяльності компанії: після старту роботи з ліквідними оливами та заволодінням вагомою часткою ринку, підприємство знайшло шляхи постачання всесвітньовідомих брендів автозапчастин та аксесуарів: «Philips», «Narva», «LPR», «TRW», «Contitech» та ін. Маючи популярні бренди в своєму арсеналі, які «продають самі себе», компанії вдалося заощадити зусилля на просування товарів – прагматичний та висококонкурентний B2B ринок автозапчастин (аксесурів та олив) обирає постачальників з найкращими цінами, чим і користувалося підприємство.

Після напрацювання стабільної клієнтської бази «АСУ» починає відходити від практики стратегії «проникнення на ринок» та починає використовувати стратегію «цінового лідера» там, де це дозволяє ринкова влада підприємства – в оливах. Компанія отримує та стрімко розвиває ексклюзивні бренди олив, серед найпопулярніших з яких «Repsol», «Wolf» та «Eneos», будуючи при цьому відповідне позиціонування кожного з брендів таким чином, щоб маржинальність дозволяла реінвестувати кошти в розвиток перспективних напрямків.

В 2020 році компанія виходить за рамки роботи з відомими брендами та починає співпрацю на ексклюзивних умовах з британським брендом автозапчастин «Comline». Провівши численні тренінги, лекції, створивши спеціальну програму мотивації торговельного персоналу для прощтовхування продажів бренду та навіть організувавши поїздку на виробництво компанії в Британію для «зірок продажів» та топ-менеджменту компанії, відділ фокусних брендів почав розвивати даний бренд «з нуля» на українському ринку. Сьогодні даний бренд є одним з найприбутковіших в компанії та робить багатомільйонний оборот.

В цілому, станом на 2023 рік в портфелі компанії знаходиться понад 140 брендів, в ній працюють або тісно пов'язано з організацією її операційної діяльності близько 800 працівників, вона володіє або орендує понад 20 тис. м²

складів, має біля 120 корпоративних автомобілів. Станом на 2021 рік в компанії працювало 15 філіалів, з того часу було відкрито 4 додаткових філій, втім, 2 довелося тимчасово закрити у зв'язку з повномасштабним вторгненням рф. Холдинг АСГ, який утворила «АСУ», налічує 7 роздрібних торговельних точок, дозволяючи «АСУ» опосередковано працювати на роздрібному ринку автозапчасти. Оборот «АСГ» станом на 2021 рік склав понад 80 млн. євро. [додаток А]. Такі успіхи, крім іншого, забезпечуються ефективністю налагодження структури компанії.

В організаційній структурі підприємства наявні елементи як дивізійної, так і лінійно-функціональної організаційної структури. Детально структура підприємства представлена на рис. 2.1

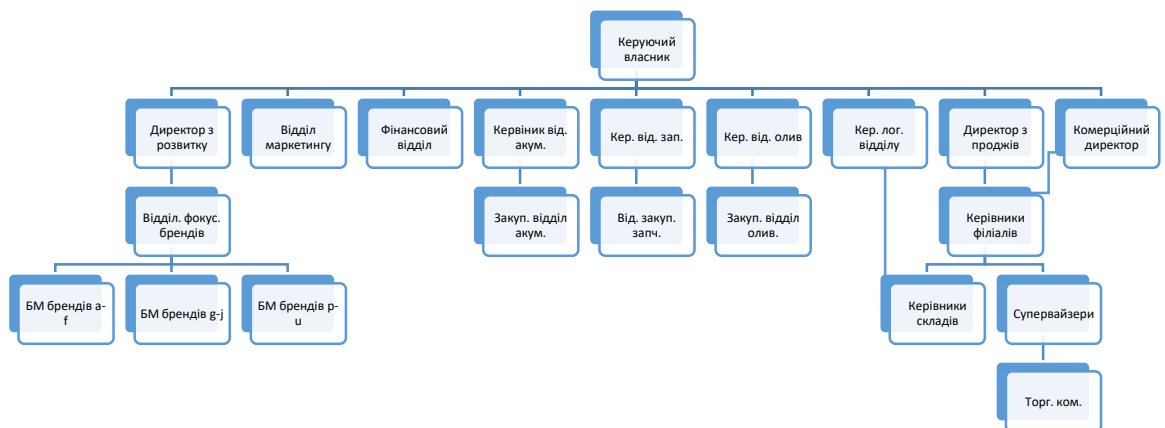


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо з рисунку 2.1, в цілому, структура дуже подібна до лінійно-функціональної, за якої відділи формуються за функціональною ознакою та підпорядковуються керівникам відповідних напрямків. Втім, в компанії наявні 4

відділи закупівель, що розподілені (1) за видами товарів, за які вони відповідають, (2) за ступенем фокусування та розвитку брендів (відділ фокусних брендів). Таким чином, можемо припустити, що, зі стрімким збільшенням портфелю брендів компанії, керівники були змушені частково інтегрувати дивізійну організаційну структуру. Це дозволило скоротити внутрішню конкуренцію, втім, зберегти здорове суперництво за вплив та внутрішні ресурси компанії. Таким чином, менеджменту компанії вдається поєднувати переваги як лінійно-функціональної орг. структури, так і дивізійної. До переваг такої структури можна віднести:

- Логічно поєднані функціональні зв'язки;
- Швидке виконання дій за розпорядженням вищого керівництва;
- Єдність та чіткість розпорядництва;
- Персональна відповідальність керівників;
- Оперативне прийняття рішень.

Втім, в такій комбінації також і підсилюються їх недоліки. До недоліків можна віднести:

- Дублювання управлінських функцій;
- Відсутність чіткого підпорядкування відносно сусідніх відділів;
- Розпорошення відповідальності між відділами [21].

Маркетинговий відділ не відокремлений та складається з 2 працівників. До їх функції входять: створення рекламних роликів для YouTube, комунікація з клієнтами стосовно акцій, розміщення акцій на сайті та налаштування відображення візуального супроводу. Маркетологи також відповідальні за рекламну продукцію на підприємстві. Значна частина маркетингових функцій покладена на бренд-менеджерів, які: керують ціноутворенням, встановлюють норми наявності для складів, розробляють акції, ведуть соціальні мережі брендів і т.д.

Визначивши та описавши особливості організаційної структури підприємства, проведемо SWOT-аналіз для ідентифікації слабких та сильних сторін, а також загроз та можливостей росту (рис. 2.2)

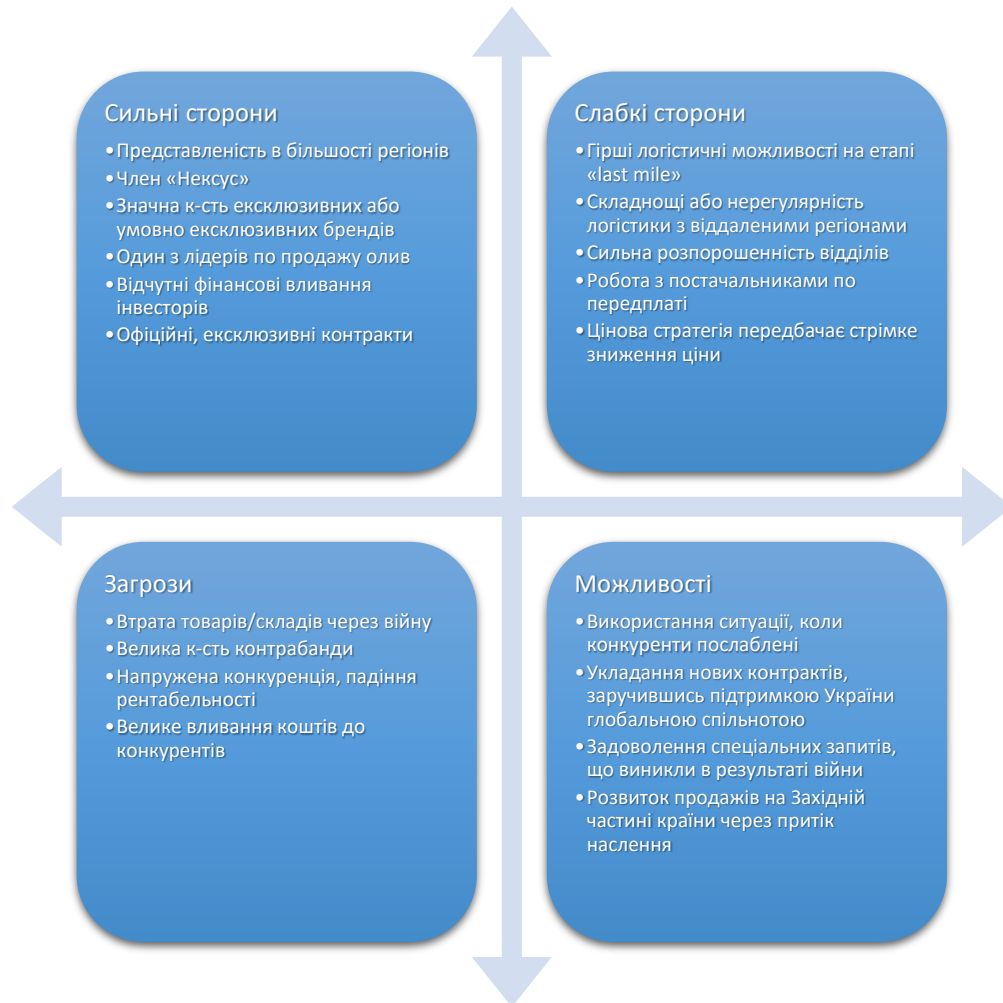


Рисунок 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо з SWOT-аналізу, представлено на рис. 2.2, серед головних переваг підприємства є його приналежність до «Nexus» – союзу виробників та дистриб'юторів автозапчастин. Завдяки даному членству компанія може отримувати додаткові бонуси та переваги при виборі дистриб'юторів [22] .

Одна з головних слабкостей підприємства – слабка логістика відносно конкурентів. На думку топ-менеджменту компанії, це є одна з ключових причин, чому «АСУ» тяжко конкурувати за клієнтів-СТО: їм потрібно найшвидша можлива доставка.

До загроз належать такі фактори як «чорний» імпорт, який сильно просаджує ціну на ринку та робить конкуренцію або неможливою або суттєво ускладненою. Крім цього, існують постійні ризики пов'язані з війною. Так, наприклад, київський склад «АСУ» знаходиться біля однієї зі столичних ТЕС, що викликає певне занепокоєння серед керівництва компанії, зважаючи на минулорічні обстріли та унеможлиблює відвантаження товару під час повітряної тривоги.

Серед актуальних можливостей є змога скористатися співчуттям іноземних партнерів для зменшення тиску та поступок з їх боку. Також, через розташування центрального офісу компанії біля Львову, «АСУ» може активно розвивати дистрибуцію в західному регіоні, зважаючи на к-ть вимушених переселенців та транзитних поїздок в тому регіоні.

З фінансових документів підприємства стає можливим визначити основні фінансові показники та оцінити стан підприємства в динаміці. Для наочного огляду мікроекономічного середовища «АСУ» поглянемо на наступні показники:

Чистий дохід компанії за період 2022 року склав 1 240 636 тис. грн, що на 48% більше від попереднього періоду – 839 119 тис. грн. Крім цього, відомо, що прибуток та чистий прибуток в 2022 році склали 148 225 (тис. грн) та 47 497 (тис. грн) відповідно, в 2021 – 75 498 (тис. грн) та 26 171 (тис. грн) [Додаток Б]. На основі цих даних розрахуємо маржинальність та прибутковість:

$$Pe = 148\,225 / 1\,240\,636 * 100 = 11,9 (\%), \quad (2.1)$$

$$Pr = 47\,497 / 1\,240\,636 * 100 = 3,8 (\%), \quad (2.2)$$

де *Pe* – рентабельність продажів;

Pr – прибутковість компанії.

Як бачимо з рівнянь (2.1-2.2) рентабельність продажів та прибутковість компанії склали 11,9% та 3,8% відповідно. Розрахуємо аналогічні показники за минулий період:

$$Pe = 75\,498 / 839\,119 * 100 = 9 (\%), \quad (2.3)$$

$$Pr = 26\,171 / 839\,119 * 100 = 3,1 (\%) \quad (2.4)$$

З рівнянь (2.3-2.4) також видно, що рентабельність продажів та прибутковість компанії склали 9% та 3,1% відповідно в 2021 році. Одним з ключових показників ефективності фінансової діяльності є коефіцієнт обігу основних засобів, який можемо розрахувати за формулою 2.5:

$$K_{oz} = D_{ч} / OF, \quad (2.5)$$

де K_{oz} – коефіцієнт обігу основних засобів;

$D_{ч}$ – чистий дохід;

OF – основні фонди [23].

$$K_{oz22} = 1\,240\,636 / 18\,250 = 68, \quad (2.6)$$

$$K_{oz21} = 839\,119 / 14\,435 = 58 \quad (2.7)$$

Коефіцієнт обігу основних засобів складає 68 та 58 для 2022 та 2021 років відповідно, що свідчить про хорошу оборотність основних засобів.

Розрахуємо також коефіцієнт обертання запасів для 2022 та 2021 років (через брак даних обраховані показники вартості запасів на кінець звітних періодів, а не середньорічні):

$$Ko_{22} = 1\,092\,381 / 230\,343 = 4,74, \quad (2.8)$$

$$Ko_{21} = 763\,621 / 182\,282 = 4,18 \quad (2.9)$$

де Ko_{22} – коефіцієнт обертання запасів, 2022 р.;

$K_{o_{21}}$ – коефіцієнт обертання запасів, 2021 р.

З рівнянь 2.8-2.9 бачимо, що в 2022 та 2021 роках коефіцієнти оборотності запасів склали 4.74 та 4.18 відповідно.

Оборотність всього капіталу буде наступною:

$$O_{k_{22}} = 1\,240\,636 / 416\,910 = 2,98, \quad (2.10)$$

$$O_{k_{21}} = 839\,119 / 366\,559 = 2,28 \quad (2.11)$$

де $O_{k_{22}}$ – оборотність капіталу, 2022 р.;

$O_{k_{21}}$ – оборотність капіталу, 2021 р.

Ще одним показником, який допоможе наочно зрозуміти ефективність запозичених використання коштів є період погашення кредиторської заборгованості:

$$PPkZ_{22} = 202\,742 * 360 / 1\,092\,381 = 66,8, \quad (2.12)$$

$$PPkZ_{21} = 199\,888 * 360 / 736\,731 = 97,7 \quad (2.13)$$

де $PPkZ_{22}$ – період погашення кредиторської заборгованості в 2022 р., днів;

$PPkZ_{21}$ – період погашення кредиторської заборгованості в 2021 р., днів.

З рівнянь 2.12-2.13 бачимо, що в 2022 році період погашення кредиторської заборгованості склав близько 67 днів, а в 2021 – біля 98.

Як бачимо з вищепредставлених показників ефективності ділової активності, по багатьох критеріях компанія має гарні результати: оборотність запасів стабільно перевищує 4 одиниці, що свідчить про хороше управління запасами та ліквідність наявної на підприємстві продукції. Оборотність загального капіталу складає 2,3-3, що теж не є поганим показником для бізнесу, втім його можна було б суттєво покращити за рахунок збільшення маржинальності реалізованої продукції. Найбільше питань до компанії викликають такі показники як прибутковість та період погашення

кредиторської заборгованості. Маржинальність продажів «АСУ» складає 11,9%. Згідно тверджень директора з розвитку компанії, середня рентабельність продажів складає біля 17% в галузі, тобто на 5% вище, ніж наявна в досліджуваного підприємства. Це означає, що, за однакового обороту, в середньому, підприємства по галузі заробляють на $\approx 42\%$ більше від «АСУ». Про причини такої низької маржі більш детально описано в аналізі цінової стратегії далі в даному підрозділі. Ще одним показником, який більш ніж вдвічі перевищує норматив для бізнесу такого виду, є термін погашення кредиторської заборгованості – 98 днів в 2021 році, та 67 днів в 2022. Це означає, що доволі значна частка грошей в обороті підприємства – запозичені. Також це означає, що, не дивлячися на високу оборотність запасів, підприємство не зможе досить оперативно отримати гроші з обороту для розрахування з кредиторами. При цьому варто зауважити, що в таких «проблемних» показниках фінансової діяльності, ми можемо спостерігати позитивну динаміку змін рік до року [24].

З вищенаведених розрахунків можемо бачити, що, попри початок повномасштабного вторгнення, компанія змогла суттєво підвищити свої показники та збільшити свій оборот в половину від довоєнних показників. Пов'язано це може бути з тим, що значна кількість конкурентів сильно постраждали від повномасштабного вторгнення, втратили склади з продукцією та були змушені тривалий час не здійснювати операційну діяльність або мати суттєві перебої з нею. «АСУ», в свою чергу, маючи головний офіс та найбільший склад на околицях Львову, могла скористатися притоком населення та отримати додаткові прибутки. Покращення можемо спостерігати не тільки по обороту та маржинальності – всі досліджувані метрики компанії показують позитивну динаміку та стрімкий ріст в 2022 році порівняно до 2021. Причинами подібного успіху компанії за минулий звітний період, окрім вищенаведених факторів, цілком можуть виступати маркетингові заходи компанії.

Товарна політика компанії. В своїй товарній політиці підприємство намагається максимально розширити асортимент, спираючися на популярні бренди, які не потребують додаткових зусиль на просування. Така стратегія цілком виправдана, адже серед автомобілістів існують свої «забобони» та переконання. Це означає, що автолюбители не будуть схильні до покупки запчастини, якщо не будуть переконані в якості або, принаймні, надійності товару. Таким чином, розвиток нових, невідомих українському ринку, брендів є доволі складною задачею, особливо у випадку, коли головний дистриб'ютор бренду ще не отримав достатнього авторитету чи досвіду на ринку. На противагу тому, робота з популярними брендами запчастин забезпечує стабільні продажі та певний авторитет серед клієнтів. Як вже було сказано раніше, підприємство починало свою роботу з доволі ліквідної та відносно неризикової групи автотоварів – оливи. Вони мають постійний попит на ринку, регулярно проводяться тендерні закупівлі різними структурами, оливи мають тривалий термін зберігання та високий ступінь уніфікації. Єдиним їх недоліком є складність імпорту та спеціальні регулювання в сфері роботи з хімічними речовинами. Такий підхід до товарної політики дозволив мінімізувати ризики на перших етапах роботи компанії. На сьогодні одними з провідних груп товарів є акумулятори та автомобільні лампи. Як і оливи, дані товарні групи добре уніфіковані та не потребують утримання великого асортименту для повноцінної роботи з ними. Втім, складність роботи з ними полягає у відчутній сезонності: попит на дані групи різко збільшується ближче до зими та так само різко падає з потеплінням та збільшенням світлового дня. Останніми роками у фокусі розвитку підприємства знаходяться автозапчастини (елементи підвіски, двигуна, сервісні запчастини і т.п). На відміну від 3 попередніх категорій, запчастини не є уніфікованими та можуть бути різними для кожної окремої моделі автомобіля. Це породжує потребу в утриманні широкого асортименту товарів, що ускладнюється великою кількістю складів по всій території країни. Не зважаючи на складнощі розвитку бізнесу на ринку автозапчастин, підприємство має значні успіхи: за

останні 4 роки були додані до асортименту підприємства близько 30-40 всесвітньовідомих брендів, більшість з яких поставляється прямими постачальниками, тобто без посередників.

В своїй роботі з постачальниками «АСУ» докладает значних зусиль для отримання ексклюзивних прав на дистрибуцію на ринку України. Серед успішних ексклюзивних брендів компанії є такі як: «Wolf», «Repsol», «Yuasa», «Comline» та «Record». Не так давно, компанія отримала права на ексклюзивну дистрибуцію свічок бренду «Autolite» -- першого ексклюзивного бренду свічок запалювання в портфелі компанії. Робота з ексклюзивними брендами дозволяє компанії уникати прямої конкуренції з суперниками на ринку та диференціювати власні товари. «АСУ» готова займатися ексклюзивним брендом навіть якщо той не є відомим українському споживачеві, але є перспектива правильного позиціонування та розвитку. Окрім вірної товарної стратегії, одним з ключів до великого попиту та стрімкого розвитку компанії слугує її цінова політика.

Цінова політика компанії. В своїй роботі підприємство використовує стратегію «проникнення на ринок». Це означає, що в брендах, де існує пряма конкуренція з іншими дистриб'юторами, «АСУ» прагне втримати найнижчу ціну – особливо якщо чітких конкурентних переваг перед суперником не існує. Для висококонкурентного B2B ринку часто не потрібна велика різниця – іноді достатньо ціни, яка буде дешевшою лиш на 1%, в окремих випадках – на 1 копійку. Це дозволяє компанії створювати реальну конкуренцію суперникам, змагатися за частку ринку та завойовувати нових клієнтів. У випадках, коли продажі перевищують можливості поставки або коли маржинальність позиції не дозволяє бути найдешевшим на ринку, підприємство намагається порівнятися під другого найдешевшого конкурента, припускаючи, що покупець діє в умовах обмеженої обізнаності про ціни конкурентів або наявності тих чи інших конкурентних переваг. Крім цього, якщо бренд-менеджера не влаштовує маржинальність при ціні найдешевшого конкурента,

ціна може збільшуватися до 2, 3, 4 чи навіть 5 найдешевшого конкурента, але при цьому іноді створюється знижка від кількості відповідно до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Необхідне збільшення продажів для компенсації втрат прибутку від знижки, відсотки [25]

Маржинальність до знижки	Розмір наданої знижки від ціни											
	1%	2%	3%	4%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	40%	50%
5%	25%	67%	150%	400%	-	-	-	-	-	-	-	-
10%	11,1%	25%	43%	67%	100%	-	-	-	-	-	-	-
15%	7,1%	15,4%	25%	36%	50%	200%	-	-	-	-	-	-
20%	5,3%	11,1%	18%	25%	33%	100%	300%	-	-	-	-	-
25%	4,2%	8,7%	14%	19%	25%	67%	150%	400%	-	-	-	-
30%	3,4%	7,1%	11,1%	15%	20%	50%	100%	200%	500%	-	-	-
35%	2,9%	6,1%	9,4%	13%	17%	40%	75%	133%	250%	600%	-	-
40%	2,6%	5,3%	8,1%	11,1%	14%	33%	60%	100%	167%	300%	-	-
45%	2,3%	4,7%	7,1%	10%	13%	29%	50%	80%	125%	200%	800%	-
50%	2%	4,2%	6,4%	8,7%	11%	25%	43%	67%	100%	150%	400%	-
60%	1,7%	3,4%	5,3%	7,1%	9,1%	20%	33%	50%	71%	100%	200%	500%
70%	1,4%	2,9%	4,5%	6,1%	7,7%	17%	27%	40%	56%	75%	133%	250%
80%	1,3%	2,6%	3,9%	5,3%	6,7%	14%	23%	33%	45%	60%	100%	167%
90%	1,1%	2,3%	3,4%	4,7%	5,9%	13%	20%	29%	38%	50%	80%	125%

Встановлюючи чи надаючи знижку на товар, бренд-менеджер зобов'язаний переконатися, що збільшення об'ємів закупівель точно компенсує втрату в прибутку згідно з табл. 2.1. Ексклюзивні бренди процінюються відповідно до позиціювання того чи іншого бренду на ринку – на них маржа рідко є меншою 20%. Така цінова політика підкріплюється засобами просування.

Просування продажів. Одним з нещодавніх прикладів просування продажів є захід розроблений для декількох ВІП-клієнтів, які закуповують лампочки у значних об'ємах. Суть акції доволі проста – зі збільшенням обороту на 20%, 40% та 70% клієнт може отримати 3 типи призів (залежно від приросту) від компанії. При цьому, акція прорахована таким чином, що, попри значну вартість призів, чистий приріст прибутку від акції буде позитивним навіть без урахування бонусів постачальника. Ця та більшість інших акцій

проводяться в кооперації з постачальником. Багато акцій «АСУ» мають наступний формат:

- $1+1=3$;
- При покупці від суми N, клієнт отримує брендований стенд від виробника;
- При покупці N к-сті товару, гарантовано отримаєте вказаний приз.

Серед інших інструментів просування компанія використовує: тренінги для торговельного персоналу від виробника, матеріальне стимулювання торговельного персоналу та міжнародні поїздки для зірок продажів. Всі ці елементи комплексу маркетингу здатні ефективно працювати лише за однієї умови – правильного розподілу товарів:

Місце продажу. «АСУ» має щонайменше 17 складів в різних регіонах та містах: м. Пустомити (Львівська обл.), Київ, Житомир, Дніпро, Кропивницький, Ужгород, Рівне, Луцьк, Тернопіль, Івано-Франківськ, Коломия (Івано-Франківська обл.), Вінниця, Гайсин (Вінницька обл.), Одеса, Полтава, Хмельницький, Чернівці. Раніше, до 24 лютого 2022 року підприємства мало ще 2 філіали в Харкові та Миколаєві, які були вимушені тимчасово припинити роботу. За розподіл товару між складами відповідає бренд-менеджер, але йому можуть надавати рекомендації керівники філіалів. Згідно методології компанії, на товари, що продаються щодня принаймні на якомусь зі складів, мають лежати на кожному зі складів. Інші товари ставляться на регіональний склад на розсуд бренд-менеджера, який, в свою чергу, приймає рішення виходячи з аналітика продажів по філіалах. Існує обов'язкова умова наявності товарів принаймні на 2 складах: Київському та Львівському (головному).

Підсумовуючи все вищесказане можемо бачити, що підприємство має гарні фінансові показники по більшості параметрів, втім, досі залишається місце для покращенн. Зокрема, підприємству потрібно покращити

прибутковість та зменшити період погашення кредиторської заборгованості. Крім цього, підприємство має ефективну стратегію зростання, диверсифікації та виходу на нові ринки. Компанія активно розширює портфель брендів, використовує цінову стратегію «проникнення на ринок», має чисельні акції як для покупців, так і для внутр. персоналу. В компанії наявні 17 діючих складів, які слугують центрами дистрибуції товарів. Більшість маркетингових функцій переймають на себе бренд менеджери. Маркетологів в компанії працює всього 2, вони виконують скоріше допоміжну функцію та не є особами, що приймають стратегічні рішення.

2.2. Маркетинговий аналіз бізнес-середовища підприємства

Для аналізу зовнішнього бізнес-середовища підприємства використаємо PEST аналіз.

До політичних особливостей діяльності можна виділити наступне: часті зміни в митному законодавстві (скасування мита та ПДВ, їх повернення, дозвіл на завезення та спрощення дистрибуції товарів зарубіжного походження); триваюча повномасштабна війна створює перешкоди для виходу на ринки східних регіонів та змусила підприємство зачинити 2 склади; вторгнення РФ також на певний час призупинило податкові перевірки, втім, наразі вони знову активно проводяться. Також через масовий імпорт автомобілів на потреби армії, збільшується попит на автозапчастини для цих же автомобілів.

Серед економічних особливостей існують такі: обмеження на сплату рахунків у валюті (автозапчастини хоча й слугують виключенням, тим не менш, існує посилений контроль за подібними платежами), велика курсова різниця банківського курсу та курсу на чорному ринку, що ускладнює роботу контрабандистам. Стрімке здорожчання євро призвело до значного збільшення цін на запчастини, адже більшість з них імпортовані з Європи.

Також, за останні півроку суттєво зросли ціни на паливо, що потенційно може стримувати населення від використання приватного транспорту.

Соціальні аспекти роботи на ринку автозапчастин включають: перерозподіл густоти населення через вимушену міграцію, створення у свідомості споживачів потреби у наявності справного транспорту на випадок надзвичайних ситуацій, зростання потреби населення у приватному транспорті, як показнику фінансового благополуччя.

Розвиток технологій призводить до наступних змін: потреба у сучасному веб-сайті з можливістю відслідковувати бізнес-процеси в режимі реального часу; постійна потреба у проведенні тренінгів для персоналу та клієнтів через ускладнення технологій автобудування. Також існує потреба в автоматизації створення замовлення та ціноутворення для успішної реалізації стратегій підприємства. Всі ці технологічні вимоги продиктовані не тільки постійними світовими інноваціями, але й стрімким запровадженням їх серед конкурентів.

Серед головних конкурентів «АСУ» можемо виділити наступних:

- ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»
- ТОВ «ОМЕГА»
- ТОВ «ДАГ» («Бусмаркет»)
- ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»
- ТОВ «АВТОЛІДЕР»
- ТОВ «INTER CARS UKRAINE»
- ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»

Коротко опишемо діяльність кожного з них. ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС» (далі «АД») – з оборотом 5 500 000 тис. грн. [26] – друга за оборотом компанія з відповідним КВЕДом. Втім, якщо взяти до уваги оборот однієї з її дочірніх компаній – ТОВ «АВТОДИ-СТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС» (1 626 999 тис. грн.) [27], вона із великим відкритом займає перше серед оптових продавців автозапчастин в Україні. В своїй роботі підприємство

намагається відокремитися від інших конкурентів: уникає цінових війн, намагається «продати» свої конкурентні переваги, а не найкращу ціну. До таких переваг відноситься: один з найповніших асортиментів, тридцятирічний досвід роботи, відділення у кожному регіоні, членство в закупівельно-торговельному об'єднанні «AD International», оперативна доставка (часто менше однієї години в межах міста), власна ТМ, брендований транспорт, контракти з більшістю відомих світових брендів та велика влада над постачальниками. По деяким брендам «АСУ» конкурує лише з «АД», але конкуренція ускладнена вищими закупівельними цінами. Конкурент також часто використовує акції, як спосіб прихованого ціноутворення.

Комунікації із клієнтами (як частина взаємовідносин зі стейкхолдерами) відбувається лише через торговельну команду, сайт та, іноді, сайти окремих брендів, правами на дистрибуцію яких володіє «АД». Компанія не приділяє великої уваги неціновому просуванню свого бренду та товарів, але активно запроваджує акції, знижки та інші методи стимулювання збуту [28].

ТОВ «ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ „ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА“» (далі «ОМЕГА») – оборот в 2022 році склав 6 500 000 тис. грн., в 2021 – 8 500 000 тис. грн – співставна за розміром до «АД» та 2 за оборотом 2022 року компанія [29]. Свого часу це підприємство мало, можливо, найбільшу силу на ринку та пропонувало найкращі умови співпраці. Втім, з початком повномасштабного вторгнення, «ОМЕГА» була вимушена розірвати бізнес-зв'язки з РФ, що послабило її становище на ринку через брак колись популярних запчастин. Складнощів додало й те, що головний термінал та склад підприємства знаходився в Харкові, де на початку повномасштабного вторгнення тривали активні бойові дії. Через ці та інші фактори, компанія втратила близько 2 млрд. грн. обороту (23%) в 2022 році порівняно з 2021. Як і «АД», «ОМЕГА» раніше намагалася позиціонувати себе як «лідер» ринку та активно користувалася власними конкурентними перевагами, що приходили зі значним оборотом продукції. Втім, в 2022-2023 роках, вочевидь через стрімке падіння продажів, конкурент знову почав практикувати заниження

ціни під суперників по окремих брендах. Конкурентні переваги перед «АСУ» в цілому відповідають тим, що має «АД».

Комунікація з клієнтами також подібна до «АД», але даний гравець має значно приємніший дизайн веб-терміналу, що підвищує якість взаємодії клієнтів з брендом. Крім цього, вся брендова айдентика «Омеги» виглядає доволі сучасно, особливо в порівнянні з «АД» та «СПЕЦ-АВТОТЕХНІКОЮ-М», що створює уявлення про бренд «ОМЕГА», як передовий та іноваційний [30]. Серед поширених практик компанії – проводити аукціони на ті чи інші продукти. Враховуючи специфіку товарів, які пропонуються на торгах, можемо припустити, що даний інструмент підприємство використовує для збуту надзапасів або неліквідів. Таким чином компанія може ефективно управляти запасами та реінвестувати кошти.

ТОВ «ДАГ» (оборот 3 334 901 тис. грн.) також відомий як «Бусмаркет» або «BM Parts» [31] -- конкурент, який має найшвидші темпи розвитку – за рік компанія збільшила оборот на 65%. Мережа точок дистриб'юції підприємства досі поступається кожному з вищенаведених конкурентів, в т.ч. й «АСУ» -- конкурент має лише 13 філіалів. Втім, на сьогоднішній день, для підприємства характерний стрімкий розвиток та масштабування.

Судячи з комунікацій з клієнтами, лише за першу половину листопада в компанії відбулося 4 семінари для клієнтів компанії [32]. Крім цього, в інстаграм акаунті компанії стабільно можна побачити тренінги для торговельного персоналу, які проводяться ледь не щотижня [33]. Говорячи про інстаграм бренду – це, можливо, єдиний повноцінний та постійно активний акаунт дистриб'ютора автозапчастин в соц. мережі. В ньому прослідковується чітка стратегія: компанія випускає по декілька постів на день, к-сть активних історій вимірюється десятками, а SMM-менеджер часто підписується на потенційних клієнтів. Для привернення уваги використовується EGC, комунікуються акції, новини або просто нагадується про ті чи інші товари. Невід'ємною складовою акаунту також є розіграші призів серед клієнтів, які беруть участь в акціях на сайті. Всі ці дії допомагають «Бусмаркету» органічно

закріпитися в пам'яті клієнта та стояти на рівень вище за конкурентів. На даному акаунті присутні понад 6 тис. підписників, в середньому пост набирає біля 50 лайків та рідко має якісь коментарі, що свідчить про невисоку залученість читачів.

Як вже було сказано раніше, за останній час компанія доволі швидко розвивається. В табл. 2.2. представлено розвиток компанії в хронологічній послідовності.

Таблиця 2.2 – Розвиток ТОВ «БУСМАРКЕТ» 2005-2021 роки.

Рік	Подія
2005	Заснування сімейного бізнесу з продажу запчастин до автомобілів
2006	Основою асортименту компанії стають запчастини для MB Sprinter
2007	Початок імпорту від польських постачальників
2009	Створення клієнтської програми
2010	Прибання складських приміщень розміром >1000м ²
2011	Запровадження ERP
2012	Реструктуризація, вихід на нац. Ринок
2014	Створення ВЕБ-терміналу, збільшення складів вдвічі
2015	Старт національної доставки
2016	Відкриття київського логістичного центру
2017	Акціонерство в «Global One Automotive» GmbH, запуск конвеєрної лінії в Києві
2018	Запуск сучасної програми та створення додатку VM Parts
2021	Переїзд центрального складу та його масштабування до 1 га.

Джерело: складено автором на основі [34]

Варто зауважити, що в жовтні 2023 року, не дивлячися на тривале повномастабне вторгнення, підприємство продовжує масштабуватися та відриває новий філіал в Житомирі, створюючи там повноцінний склад, торгову команду та керівництво. Таке стрімке масштабування стало можливим через велике вливання коштів інвесторами. Втім, жодні інвестиції не забезпечили стабільного зростання бізнесу, якби не вірна цінова стратегія.

Цінова політика «БУСМАРКЕТА» скоріше подібна до стратегії «АСУ», а ніж до стратегій вищеописаних конкурентів. Більш того, конкурент намагається не просто тримати ціни на 1% дешевше, «ДАГ», не шкодуючи прибутковості, може встановити ціну на 2-5% нижче від конкурентів. Також помічено, що для максимального просування бренду, «Бусмаркет» встановлює

націнку на унікальний, доступний тільки в нього, товар на рівні 10% (за умови, що твердження постачальника про рівність закупівельних цін для «АСУ» є правдивим), що є доволі низьким показником навіть для такого конкурентного ринку. Одним з небагатьох помічених випадків, коли «Бусмаркет» встановлював ціну на 5-10% вище ціни конкурентів є ситуація, коли він мав значно дорожчі закупівельні ціни та не міг конкурувати по ціні. Тоді підприємство застосовувало знижки та акції для компенсації розриву.

«Бусмаркет», як і всі великі гравці ринку, використовує численні акції. Принцип акцій доволі схожий з акціями «АСУ», але в конкурента існує більше їх варіацій, зокрема такі, які передбачають розіграш призів серед клієнтів, які зробили покупки на певну суму, а не гарантованих призів для лідерів закупівель (подібно до АСУ). Якісно інший рівень проведення акцій представлений на сайті компанії – клієнти компанії можуть одразу бачити свій прогрес у виконанні умов акції, без додаткового звертання до менеджера.

«Бусмаркет» має найкращий сайт для клієнтів. Окрім інновацій з акціями, на сайті компанії можна також легко знайти підбір запчастин по автомобілю з хорошим UX. Також, в режимі реального часу можна бачити коли буде відбуватися відвантаження товару та до коли є можливість замовити той чи інший товар для найшвидшої відправки – це єдиний гравець ринку, що представляє функцію саме в такому вигляді (рис. 2.3).

Перевізник	Прийом накладних до / залишилося	Відправка вантажу через
Автостанція ⓘ	18:05:00 / 22:40:58	22:40:58
Нова пошта ⓘ	15:55:00 / 20:30:58	20:45:58
Самовивіз ⓘ	17:55:00 / 22:30:58	22:35:58
Таксі ⓘ	18:00:00 / 22:35:58	22:35:58

Рисунок 2.3 – Час відправлення товару в клієнтському кабінеті на сайті «Бусмаркету» [35]

Інші конкуренти майже повністю повторюють сильні сторони вищезгаданих лідерів, пропонуючи несуттєві переваги чи недоліки: «АВТОЛІДЕР» дає змогу завантажити списки аналогів для запчастин, «ЕЛІТ» має, можливо, найповніший асортимент та, окрім запчастин, пропонує одяг, намети, грилі та навіть дитячі іграшки. Через велику схожість конкурентів та відсутність чітких конкурентних переваг, замість детального опису кожного з них, класифікуємо їх відповідно до класифікації стратегій конкуренції М.Портера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Конкурентні стратегії гравців В2В ринку автозапчастин за М. Портером

Автор	М. Портер		
Ознака	Конкурентна перевага		
Стратегія	Стратегія цінового лідерства	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Конкуренти	«БУСМАРКЕТ» «АСУ»	«АД» «ОМЕГА» «ЕЛІТ»	«СПЕЦ-АВТОТЕХНІКА-М» «ВЛАДИСЛАВ» «АВТОЛІДЕР»

Джерело: складено автором на основі [36] та даних підприємства

Для більш повного аналізу також висвітливо конкурентну позицію компаній за методологією Філіпа Котлер (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Конкурентні стратегії гравців В2В ринку автозапчастин за Ф. Котлером

Автор	Ф. Котлер			
Ознака	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування			
Стратегія	Стратегії ринкового лідера	Стратегії членджера	Стратегії послідовника	Стратегії нішера
Конкуренти	«АД» «ОМЕГА»	«БУСМАРКЕТ» «АСУ»	«СИНДИКАР» «ЗЕНІТ-АВТО» «АВТО-ДІМ» «ІНТЕРКАРС»	«ВЕСНА» «АВТОЛІДЕР» «СПЕЦ-АВТОТЕХНІКА-М»

Джерело: складено автором на основі [36] та даних підприємства

Як бачимо з табл 2.3-2.4 «БУСМАРКЕТ» та «АСУ» прагнуть реалізовувати схожі стратегії та активно змагаються за частку ринку з лідерами ринку, якими себе вважають «АД», «ОМЕГА» та «ЕЛІТ». Для останніх не характерна цінова конкуренція, але притаманна широка мережа збуту, оперативність доставки та велика залученість у співпрацю з СТО.

Стратегію послідовника використовують «СИНДИКАР», «ЗЕНІТ-АВТО» та «ІНТЕРКАРС». У них немає змоги активно відвойовувати частки ринку та вступати в цінові війни з «АСУ» та «БУСМАРКЕТОМ» («ІНТЕРКАРС» взагалі за 2022 рік має чистий збиток), тому вони не представляють великої загрози для підприємства, але потребують певної уваги, на випадок, якщо їх стратегія зміниться. Інші конкуренти намагаються зосереджуватися на комфортних для себе сегментах та не вступати в сильні змагання з конкурентами. Для наочності відображення конкурентних переваг також створимо канву конкурентів (рис. 2.4)

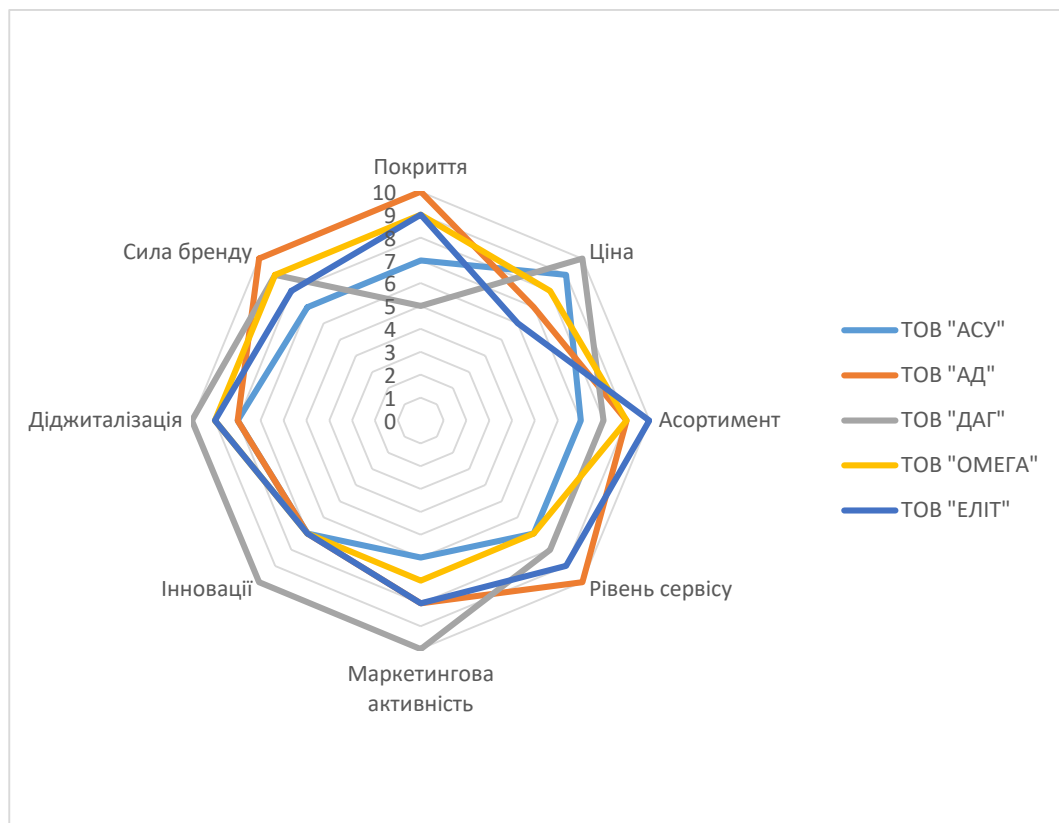


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентних переваг гравців ринку автозапчастин

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та [35, 28, 30]

З рис 2.4 бачимо, що найбільшу площу наразі займає «ДАГ», маючи доволі великі оцінки по всім параметрам, крім покриття. Інші конкуренти приблизно однакові за сумарною площею на канві, втім існує незначна диференціація за конкурентними перевагами.

2.3. Дослідження стану взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства.

Для дослідження стану взаємовідносин зі стейкхолдерами, спочатку визначимо їх та ранжуємо відповідно до значущості та сили впливу на компанію, використавши модель Мітчела, адже вона ледь не найповніше розкриває перелік сторін з реальним та потенційним впливом на компанію.

До категорії прихованих належать стейкхолдери, що мають лише один з трьох атрибутів: влади, терміновості чи легітимності. Перша категорія – сплячі стейкхолдери – мають лише атрибут влади. До неї можемо віднести колишніх працівників компанії (можуть володіти конфіденційною інформацією), ЗМІ (можуть маніпулювати новинами стосовно компанії) та інші.

До дискреційних стейкхолдерів – з атрибутом лише легітимності – можемо віднести благодійні фонди, громадські організації, з якими активно співпрацює «АСУ» для реалізації політики соціальної відповідальності.

Вимогливими стейкхолдерами – тобто без жодної легітимності чи влади у компанії, але з терміновими зверненнями – виступають активісти чи пікетувальники, які прямо чи опосередковано можуть впливати на компанію. Діяльність «АСУ» подібні сили не супроводжують та не впливають.

Друга категорія стейкхолдерів «АСУ» – очікувані. Тобто такі, які вже мають щонайменше 2 атрибути та мають шляхи ефективно впливати на компанію тим чи іншим чином. Перша їх категорія – з владою та легітимністю – домінуючий. Вони мають законні права та можливість впливати на компанію, втім, на певний проміжок часу не мають в цьому особливого інтересу або занадто зайняті іншими справами. Для «АСУ» такими стейкхолдерами виступають: держава, інвестори, кредитори або будь-хто з постачальників, клієнтів, працівників (і т.п), хто не має термінових питань чи незадовлень «АСУ». Саме з цієї категорії стейкхолдери постійно переходять до «визначених», стаючи головним пріоритетом компанії.

До залежних стейкхолдерів «АСУ» наразі важко віднести будь-кого з наявних сторін. Це пов'язано з тим, що ніхто з них не мають одночасно цих 2 атрибутів, -- терміновості та законності – які і характеризують таких стейкхолдерів. Потенційно ними можуть бути всі стейкхолдери, які мають принаймні один з цих атрибутів і потенційно можуть отримати наступний. Як приклад такого стейкхолдеру можуть виступати жителі м. Пустомити, де розташований головний офіс та центральний склад компанії. Якщо у них виникнуть будь-які претензії до компанії (скарги на екологічність, великий потік автотранспорту, викиди і т.д.), вони стануть залежними стейкхолдерами та почати шукати сторону, яка буде мати достатньо влади для впливу.

Небезпечні стейкхолдери, – з владою та терміновими вимогами, але без законності їх дій – можуть виступати польські активісти, які з певних причин блокують кордон та не дозволяють українським компаніям здійснювати імпорту товарів. «АСУ» не має впливу на даних протестувальників, а тому політика компанії стосовно них є доволі обмеженою.

Визначені стейкхолдери – ключовий фокус управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Жодна із зацікавлених сторін не може знаходитися в даній категорії занадто тривалий термін, адже з часом один з атрибутів визначеного стейкхолдеру втрачається. Для великого бізнесу на штаті «АСУ» в даній категорії постійно будуть знаходитися постачальники, лояльні клієнти, митні брокери, торговельний персонал, державні органи, менеджмент і т.д. Втім, кожен окремих індивід (а не узагальнена група) постійно буде переходити з категорії визначених до домінуючих і навпаки, тому кожен з представлених визначених стейкхолдерів в певний момент часу є домінуючим. Наочне зображення стейкхолдерів відповідно до класифікації Мітчела наведено на рис. 2.5. Мітчел в своїх роботах розглядає та класифікує стейкхолдерів лише за критерієм можливості їх впливу на підприємство. З рисунку 2.5 ми можемо бачити не тільки силу впливу чи владу стейкхолдера, але й визначаємо чи здатна «АСУ» чинити вагомий вплив на ту чи іншу категорію стейкхолдерів.



Рисунок 2.5 – Розподіл стейкхолдерів «АСУ» на основі моделі Мітчела

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з рисунку – ключові стейкхолдери знаходяться в полі впливу компанії, винятком є лише категорія «небезпечних стейкхолдерів», до яких на сьогодні відносяться польські пікетувальники, що блокують кордон [37]. Стрілки на вищезгаданій діаграмі зображують найбільш імовірні варіанти руху стейкхолдерів між групами Мітчела, втім, відсутність стрілки не означає, що такий рух неможливий.

Розглянемо та оцінімо стан взаємовідносин з вищезгаданими сторонами, починаючи від найменш впливових – прихованих стейкхолдерів. Стейкхолдери цієї групи, як правило, навіть не вважаються стейкхолдерами через відсутність достатньої кількості зацікавленості чи прав стосовно компанії. Тим не менш, підприємство має враховувати всі можливі ризики та розуміти потенційний ефект від погіршення або покращення відносин з ними. До прихованих стейкхолдерів можемо на сьогодні можемо виділити ЗМІ та колишніх працівників компанії.

Компанія не перебуває у тісних стосунках із засобами масової інформації: в інтернеті дуже тяжко знайти публікації навіть регіональних видань про «АСУ». Виключеннями є лиш короткі статті або репортажі невеликих видань про конференції та розвиток компанії, які датуються 2021

роком та видаються лише по запитах, що містять доволі специфічні ключові слова [38]. З одного боку, відсутність великої медійності стримує суспільну увагу та очікування стосовно компанії, але з іншого – компанія втрачає вагомий канал комунікації не тільки зі стейкхолдерами нижчих рівнів, але й тими, хто дійсно може впливати на компанію. Звісно, якщо докласти зусиль, можемо знайти певні наукові публікації, інтерв'ю та коментарі працівників компанії, втім, такі комунікації проводяться виключно від імені їх авторів, а не підприємства. Взаємовідносини з колишніми працівниками не змушують викликати зайвих занепокоєнь: при звільненні кожен працівник отримує справедливий розрахунок за свою роботу, а всі можливі конфлікти чи непорозуміння вирішуються в стінах компанії. Окрім «сплячих» стейкхолдерів, також доцільно розглянути третю категорію прихованих стейкхолдерів – дискреційних. За даними підприємства, «АСУ» є тісно пов'язаною з благодійними фондами, які займаються волонтерством та допомагають вирішити соціальні питання. Хоча й організації не роблять свою співпрацю публічною, взаємовідносини цілком можна оцінити як такі, що знаходяться на високому рівні. Проаналізувавши стан взаємовідносин зі стейкхолдерами першого рівня за класифікацією Мітчела, оцінимо ставлення кожної з груп «очікуваних стейкхолдерів».

Небезпечні стейкхолдери – з владою, претензіями, але без легітимності – зазвичай не є частим явищем для «АСУ», але в ході подій листопада 2023 року, до них можна віднести польських пікетувальників, що блокують кордон для виїзду вантажівок в бік України, тим самим створюючи перебої в поставках. «АСУ» не має прямих взаємовідносин з польськими протестуючими, як і не має прямого впливу ні на пікетувальників, ні на польський уряд, який міг би сприяти налагодженню ситуації. Тут також слід зауважити, що дії активістів направлені не проти «АСУ» як компанії, а проти українських перевізників та певного ряду підприємств, не пов'язаних з автотоварами. Таким чином, вирішення даної кризи шляхом комунікації з протестуючими для «АСУ» не є можливим, а за відсутності взаємозв'язків між

суб'єктами, не можливо оцінити й стан відносин між ними. Це означає, що, на сьогодні, у фокусі розвитку взаємовідносин мають знаходитися саме домінуючі стейкхолдери.

Як було зазначено раніше, домінуючі стейкхолдери в моделі Мітчела – це більшість «традиційних» стейкхолдерів, на дослідженні яких зосереджувалися інші науковці. Такі зацікавлені сторони легко переходять в категорію «визначених», як тільки в них з'являється нагальне питання до підприємства, а отже й вимагають найбільшої уваги та управління. Далі в роботі ми оцінимо стан взаємовідносин та висунемо шляхи їх покращення саме з ними.

Митні брокери – працівники відділу ЗЕД в «АСУ». На всю компанію працюють всього 3 митних брокера з 1 керівником на чолі. Зі стрімким розширенням асортименту компанії і відсутності збільшення штату брокерів, останні були вимушені брати на себе більше роботи та навіть нехтувати вихідними. Їх вимоги до правильності та коректності документів з боку відділів закупівлі значно зросли – в разі помилки закупівельників часто траплялися конфлікти, небажані затримки та непорозуміння. Через постійний потік імпорту з Європи та постійні запити від брокерів, значну частину часу вони і є тими визначеними стейкхолдерами, про яких казав Мітчел.

Торговельний персонал – для них характерні достойні заробітні плати, стабільний робочий графік з вихідними та пряме підпорядкування супервайзеру або керівнику відділу, які й приймають рішення про найм, з/п та звільнення продавців. Комунікація з бренд-менеджерами (відділом закупівель) ускладнена через географічну віддаленість та, як правило, проводиться тільки через посередництво керівника філії або за його контролю, що може негативно впливати на якість взаємодії.

Закупівельний відділ або бренд-менеджери – підпорядковуються керівникам власних відділів, комунікують з керівниками філій, як представниками персоналу «з полів». Часто не мають прямого виходу до продавців через особливості організаційної структури підприємства. До їх

відповідальності також входить операційна комунікація з постачальниками. В них іноді трапляються конфлікти або непорозуміння з торговельним персоналом або керівниками філій через відсутність чіткої субординації, різність поглядів та конфліктів інтересів.

Керівники відділів або функцій – завжди перебувають у комунікації з підлеглими, іншими керівниками та працівниками інших відділів. Часто подорожують та навідуються до різних філіалів. Залучаються працівниками нижчої ланки для вирішення проблем, просування інтересів, а також вирішення конфліктів, виконуючи таким чином функцію HR-менеджера.

Постачальники – постійно перебувають на зв'язку із закупівельниками з приводу операційних питань, часто комунікують з вищим керівництвом для досягнення згоди у стратегічних питаннях. В окремих випадках проводяться зустрічі з власником компанії для підтримання гарних взаємовідносин (як правило, для постачальників найважливіших брендів). З постачальниками часто відбуваються конфлікти через завищені закупівельні ціни (порівняно з конкурентами), надання контрактів конкурентам попри обіцяння на ексклюзивну дистрибуцію, виконання планів закупівель, неправильності оформлення документів, затримку відповіді, затримки поставок і т.д. На початку повномасштабного вторгнення топ-менеджмент «АСУ» активно проводив комунікацію з постачальниками для послаблення тиску, надання додаткових бонусів та лояльності до виконання планів закупівель. З позитивних аспектів співпраці можна виділити обмін подарунками з постачальниками на різдв'яні свята (не дивлячися на географічну віддаленість), привітання з днем народження та проведення спільних конференцій, часті зустрічі на виставках.

Клієнти – відносини з даним стейкхолдером більшість часу підтримуються менеджером з продажу. Останні мають певну к-сть клієнтів, за яких вони відповідають та, окрім здійснення телефонних дзвінків, часто навідуються до покупців щоб запропонувати чи нагадати їм про пропозиції «АСУ». Компанія рідко прописує спеціальні скрипти для роботи із

запереченнями, через це часто існують проблеми із просуванням маловідомих брендів, навіть якщо останні мають доволі привабливі ціни. Навіть у випадку з наявністю скриптів, здається, комунікація про їх існування та обов'язковість ознайомлення не виглядає достатньою. Хоча в компанії дійсно є чимало лояльних клієнтів, відсутність чіткої системи роботи з клієнтами, висококонкурентний ринок, а також – на думку вищого керівництва компанії – неспроможність деяких менеджерів зі збуту ефективно переконувати клієнтів є ключовими причинами чому компанії тяжко розвивати маловідомі бренди. До позитивних аспектів взаємовідносин з клієнтами можемо віднести надання подарунків з боку компанії найкращим покупцям (без жодних акцій, спонтанно), напрацьовану мережу клієнтів, (зокрема таких, до яких тяжко потрапити), великий досвід роботи на ринку та обізнаність про тих чи інших гравців, їх потенціал та джерело постачання.

Відносини з державою, як з одним зі стейкхолдерів підприємства, не характеризуються чимось особливим як позитивному, так і в негативному плані: підприємство є великим платником податків, не має відкритих судових проваджень, не має значного податкового боргу та не було помічено в незаконній діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стану та прогноз національного ринку автозапчастин

Для повноцінного аналізу стану взаємовідносин зі стейкхолдерами «АСУ» необхідно розуміти загальні тенденції ринку автозапчастин. На основі відкритих даних обрахуємо об'єм ринку автозапчастин в 2022 році.

За відповідним КВЕДом було знайдено біля 2000 підприємств, що показали у своїй фін. звітності принаймні якийсь дохід протягом 2022 року. Виходячи з правила Парето, згідно з яким 20% гравців ринку мають 80% його частки, проаналізуємо 400 найбільших гравців, та екстраполюємо показники на інші підприємства для оцінки об'єму ринку [39]:

$$O_p = \frac{65\,955\,000}{0,8} = 82\,443\,000 \quad (3.1)$$

де O_p – об'єм ринку автозапчастин, тис. грн.

Тож, виходячи з вищенаведених розрахунків, можемо припустити, що об'єм ринку сягає біля 82,5 млрд. грн. Обрахуємо ринкову частку головних конкурентів «АСУ»:

$$\text{ОМЕГА} = \frac{6\,409\,400}{82\,443\,000} * 100 = 7,8 (\%), \quad (3.2)$$

$$\text{АД} = \frac{5\,462\,104}{82\,443\,000} * 100 = 6,6 (\%), \quad (3.3)$$

$$\text{Inter Cars} = \frac{3\,506\,725}{82\,443\,000} * 100 = 4,3 (\%), \quad (3.4)$$

$$\text{ДАГ} = \frac{3\,334\,901}{82443000} * 100 = 4 (\%), \quad (3.5)$$

$$\text{ЕЛІТ} = \frac{3\,264\,417}{82443000} * 100 = 4 (\%), \quad (3.6)$$

$$\text{ВЛАДИСЛАВ} = \frac{1\,699\,942}{82443000} * 100 = 2,1 (\%), \quad (3.7)$$

$$\text{АД КАРГО ПАРТС} = \frac{1\,645\,627}{82443000} * 100 = 2 (\%), \quad (3.8)$$

$$\text{АСУ} = \frac{1\,240\,636}{82443000} * 100 = 1,5 (\%), \quad (3.9)$$

$$\text{ЮНІКС} = \frac{892\,370}{82443000} * 100 = 1,1 (\%) \quad (3.10)$$

На основі даних розрахунків, складемо таблицю, яка б наочно відображала частки ринків конкурентів «АСУ» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Частки ринку оптових продавців автозапчастин 2022 р., відсотки

№	Підприємство	Частка ринку
1	ТОВ «ОМЕГА»	7,8%
2	ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»	6,6%
3	ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	4,3%
4	ТОВ «ДАГ»	4%
5	ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»	4%
6	ПП «ВЛАДИСЛАВ»	2,1%
7	ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	2%
8	ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»	1,5%
9	ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»	1,1%

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Як бачимо з таблиці 3.1, «АСУ» займає лише 8 місце серед усіх конкурентів, випередивши тільки «ЮНІКС ТРЕЙД КО». Тим не менш, це є доволі серйозний показник, враховуючи відносно невеликий термін існування компанії та конкурентність ринку.

На основі даних розрахунків складемо діаграму розподілу ринку автозапчастин серед найбільшій гравців (рис. 3.1):

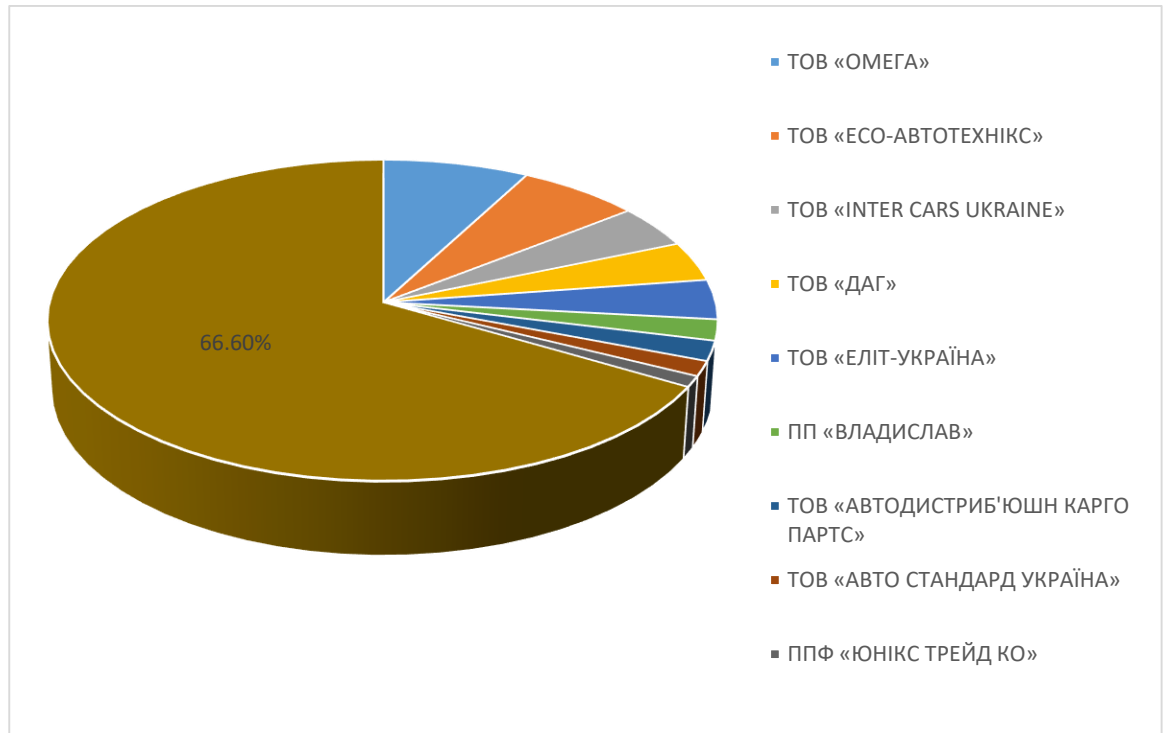


Рисунок 3.1 – Розподіл ринку оптових торговців автозапчастин в 2022р.

Джерело: складено автором на основі [39] та розрахунків автора

Як бачимо з представленої діаграми, ринок автозапчастин в Україні характеризується великим об'ємом, вільною конкуренцією та відсутністю явного лідера за часткою. Найбільші 8 конкурентів разом з «АСУ» володіють 33,4% ринку. Решта 66,6% розподіляється ще між майже 2 тисячами дрібніших підприємств.

Проаналізуємо фінансові дані підприємств-конкурентів для кращого розуміння динаміки ринку та зміни розстановки сил з роками. Для кращої наочності та нівелювання впливу повномасштабного вторгнення рм на

території України, розглянемо доходи підприємств протягом 3-х останніх років – з 2020 по 2022 рік. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Доходи підприємств, що займаються оптовою торгівлею автозапчастинами в 2020-2022 рр., тис. грн.

Компанія	Дохід, тис. грн.		
	2022	2021	2020
ТОВ «ОМЕГА»	6 409 422	8 508 287	6 972 361
ТОВ «ЕСО АВТОТЕХНІКС»	5 462 104	5 758 420	4 713 054
ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	3 506 725	4 076 432	3 270 193
ТОВ «ДАГ»	3 334 901	2 069 499	1 062 748
ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»	3 264 417	-	2 353 789
ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»	1 699 423	1 616 352	1 302 040
ТОВ «АВТОДИ-СТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	1 626 999	1 675 037	1 396 599
ТЗОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»	1 240 636	839 119	713 707
ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»	892 370	1 205 493	889 669
Всього:	27 439 019	25 750 660	22 676 180

Джерело: складено автором на основі [39]

З представлених даних можемо бачити, що всі вказані компанії зростали в період з 2020 до кінця 2021. Виключенням є лише «ЕЛІТ», який не представляє свою звітність за 2021 рік у відкритий доступ. Для об'єктивності оцінки, припустимо, що ріст «ЕЛІТА» в 2021 році дорівнював середньому по галузі – 30%, тобто його оборот склав 3 059 926 тис. грн. Таким чином сукупний дохід компаній виріс на 9,2 млрд. або 30%. Втім, як можна очікувати, через повномасштабне вторгнення РФ до України, в 2022 році сукупний дохід вказаних компаній впав на 5%. Єдиними, хто в перший рік повномасштабної війни змогли суттєво покращити фінансові показники є «ДАГ», «ВЛАДИСЛАВ» та «АСУ» на 61%, 5% та 48% відповідно. Примітно, що головні офіси та склади цих підприємств знаходяться на Заході країни, що лише підтверджує теорію, про виграш ринкових позицій за рахунок впливу війни на населення та конкурентів.

Не дивлячися на певне падіння в 2022 році, за даними менеджменту «АСУ», а також їх партнерів, на території України спостерігається значний ріст ринку в 2023 (порівняно з 2021) не тільки в гривневому виразі, але й у валютному еквіваленті.

Попри стрімкий ріст ринку навіть в умовах війни, через значну конкуренцію, привабливість ринку може бути не такою великою. В B2B бізнесі, якому притаманні уніфіковані продукти та цінова конкуренція, прибутковість компаній сильно страждає через цінові війни та демпінг. Для визначення прибутковості найбільших підприємств галузі, проаналізуємо їх фінансову звітність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння чистого прибутку та товарного обороту оптових продавців автотоварів 2022, тис. грн

Компанія	Дохід 2022, тис. грн	Чистий прибуток 2022, тис. грн	Прибутковість, %
ТОВ «ОМЕГА»	6 409 422	210 965	3,3%
ТОВ «ЕСО АВТОТЕХНІКС»	5 462 104	910 002	16,7%
ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	3 506 725	-171 681	-4,9%
ТОВ «ДАГ»	3 334 901	207 611	6,2%
ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»	3 264 417	550 460	16,9%
ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»	1 699 423	205 966	12,1%
ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»	1 626 999	334 681	20,6%
ТЗОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА»	1 240 636	47 497	3,8%
ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»	892 370	10 711	1,2%
Всього:	27 439 019	2 306 212	--

Джерело: складено автором на основі [39]

Отже, з таблиці ми бачимо, що середня прибутковість по галузі складає 8,4%. При цьому не існує чіткої моди серед досліджуваних підприємств: для деяких з них прибутковість знаходиться на цілком прийнятному показнику в

16-21%, в той час як для інших вона коливається від 1,2% до 6,2%. У випадку з «Inter Cars» ситуація вимагає термінових дій з боку керівництва, адже їх чистий збиток сягає близько 5%. Підприємство з найшвидшими темпами розвитку – «ДАГ» -- має прибутковість на рівні 6,2%, друга за темпами росту «АСУ» -- 3,8%, «ВЛАДИСЛАВ», який показав в 2022 р. 5% приросту обороту також заявляє про чистий дохід на рівні 12,1% від обороту.

Для кращого розуміння специфіки та структури ринку автозапчастин, розглянемо які саме категорії автозапчастин продавалися найкраще в період з початку 2016 р. до квітня 2023. (рис. 3.2).

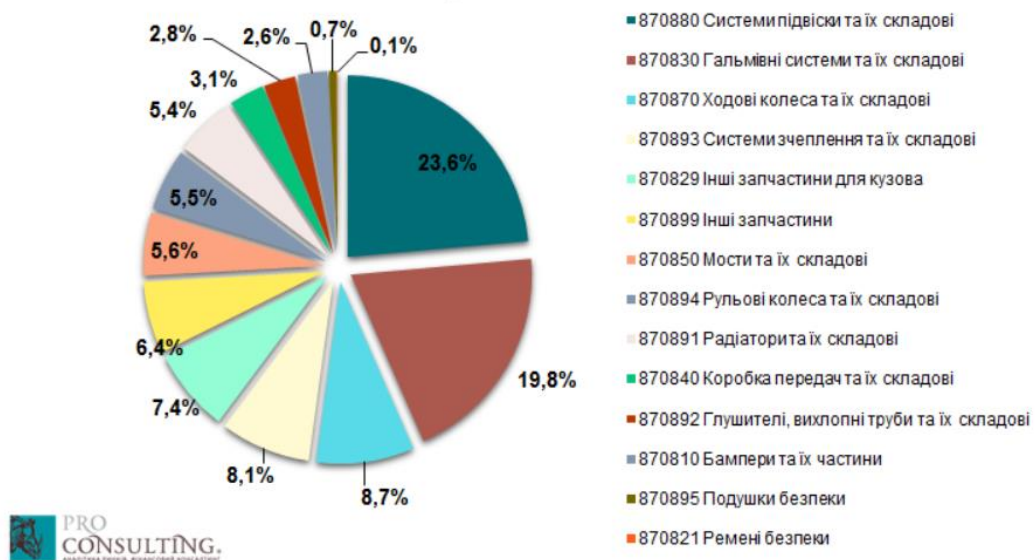


Рисунок 3.2 – Структура ринку автозапчастин 01.01.2016-30.04.23, %

Джерело: [40]

Таким чином ми бачимо, що ледь не половина продажів запчастин припадає на елементи підвіски та гальмівної системи. Наступним за розміром сегментом є ходові колеса та їх складові. Аналізуючи асортимент оптових продавців, можемо бачити, що практично кожен з конкурентів має широкий список брендів, які здатні задовольняти ці ключові потреби. Більш того, компанії прагнуть уникати прямої конкуренції по даних напрямках та активно розвивають бренди, на які вони змогли отримати право ексклюзивної дистрибуції: «ЕЛІТ» -- Road House, «АСУ» -- Comline, «ЮНІК» --BluePrint і т.д. Це допомагає їм диференціюватися від конкурентів та встановити бажану націнку, яка допоможе підняти прибутковість компанії.

Такий великий об'єм ринку та його стрімкий розвиток можна пов'язати з тим, що українці більш схильні купувати старі автомобілі (рис. 3.3)

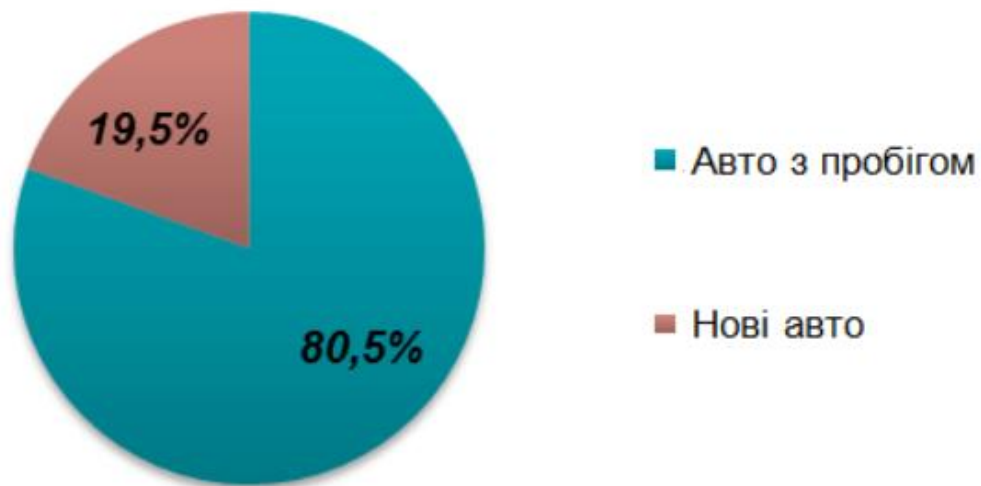


Рисунок 3.3 – Структура імпорту авто в Україну за віком, 2020 рік [41]

З рис. 3.3, ми бачимо, що лише кожен 5 автомобіль, завезений до України в 2020 був новим. Інші 80% вже певний час були у використанні та, скоріше за все, потребували сервісного обслуговування або ремонту. Крім цього, за більш актуальними даними «УкрАвтоПром» стверджує, що в 2022 році до України було імпортовано 412,9 тис. легкових автомобілів на загальну митну вартість майже 3 млрд. доларів, а частка нових автомобілів сягала лише 10%. [42]

3.2. Побудова плану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Побудова плану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами може бути одним з найефективніших способів систематизувати та врегулювати такі відносини. План будується на загальноприйнятих принципах взаємодії зі стейкхолдерами та виглядає наступним чином:

1. Запровадження програмного забезпечення для регулювання взаємовідносин зі стейкхолдерами (SRM);
2. Систематизації комунікації з клієнтами:
 - а. Запровадження скриптів для продажів;

- b. Регулярне проведення тренінгів;
 - c. Запровадження CRM системи.
3. Наближення відділу продажів до відділу закупівель, у випадках коли це можливо;
 4. Проведення тренінгів для персоналу:
 - a. Проведення тренінгів для торговельної команди;
 - b. Проведення тренінгів для менеджерів із закупівель;
 - c. Проведення тренінгів для топ-менеджменту за бажанням.
 5. Найм HR-менеджера.

Перший крок на шляху до покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами – запровадження ПЗ для реалізації плану стейкхолдер менеджменту (SRM). Однією з найбільш популярних та оптимальних програм для цих цілей є «Boréalis Application». Дане ПЗ дозволяє розбити план залучення на низку практичних дій і призначити завдання команді. «Boréalis» побудований так, щоб користувач у режимі реального часу мав перегляд прогресу під час реалізації проекту, що дозволяє швидко коригувати курс за потреби. Правильне планування допоможе мінімізувати недогляди, усунути дублювання зусиль і спростити процес звітування.

Крім цього, спеціальний модуль керування проблемами та скаргами допомагає керівникам вирішувати проблеми стейкхолдерів до їх ескалації. Він забезпечує стандартизований процес розгляду скарг, який відповідає міжнародним нормативним нормам, таким як IFC, IPIECA та ICMM. Модуль допоможе підприємству підтримати свою ділову репутацію, оперативно розглянути скарги, спрогнозувати ризики та підготувати контрзаходи для їх нівелювання. [43]

Крім вищенаведених функцій, дане програмне забезпечення допомагає систематизувати знання та методології управління стейкхолдерами в одній структурі, яка надає змогу впорядкувати інформацію про стейкхолдерів (наприклад згідно матриці Менделоу, Stakeholder Scorecards і т.п) на приємному та інтуїтивному інтерфейсі. В цілому, ПЗ покликане спростити

візуалізацію, пріоритезацію та планування розбудови взаємовідносин зі стейкхолдерами з можливістю відслідковувати останні в режимі реального часу. Втім, це є лише інструментом для планування заходів з розбудови взаємовідносин, реальними діями, що можуть принести ефект покращення взаємовідносин зокрема є систематизація комунікації з клієнтами «АСУ».

Створення чіткої системи комунікації з клієнтами, як наступний крок в плані реалізації політики взаємовідносин зі стейкхолдерами, направлений на роботу з торговельним персоналом для покращення якості їх взаємодії з клієнтами та включає 3 складові: впровадженні скриптів продажу, регулярне проведення тренінгів для підвищення кваліфікації торговельного персоналу та запровадження CRM-системи.

Запровадження скриптів продажу може бути ключовим для роботи з новими клієнтами та просуванням маловідомих товарів. Консалтингова компанія «G Consulting» стверджує, що у 98% випадках запровадження правильно складених скриптів продажу дозволяє не тільки підвищити якість взаємодії з клієнтом, але й підвищити рівень конверсії на 50-70% в первинних телефонних розмовах [44]. Серед інших переваг роботи зі скриптами можна відмітити:

- Зменшення стресу торгових представників;
- Підвищення ефективності продажів;
- Поліпшення стосунків між торговим представником і потенційним клієнтом;
- Покращення загальної узгодженості повідомлень компанії;
- Стимулювання залучення потенційних клієнтів [45]

Слід зауважити, що мова йде не про створення чіткої моделі розмови з клієнтом, але про розробку та передбачення типових напрямків, заперечень чи спростовувань, з якими може стикнутися менеджер з продажу та вказіки на можливі контраргументи для переконання клієнта.

Іншим ефективним методом поліпшення взаємодії компанії є підвищення кваліфікації торговельного персоналу в сфері автозапчастин або інших товарів компанії. Такі заходи наразі й так проводяться в «АСУ», втім, порівняно з головними конкурентами підприємства, торговельний персонал «АСУ» може не мати достатньо можливостей для вивчення інформації про весь товар компанії, а наявні тренінги не передбачають достатнього рівня інтерактиву, що може негативно впливати на якість засвоєння матеріалу. Альтернативними методами тренування персоналу можуть бути:

- Проведення опитування для визначення прогавин в знаннях торговельного персоналу (далі ТП);
- Заміна Zoom тренінгів чи презентацій на особисті інтерактивні тренінги;
- Запис відео або розробка онлайн-курсу для підвищення розуміння специфіки номенклатури того чи іншого бренду;
- Проведення контролю знань після тренінгів (покликаного радше закріпити отримані знання, а ніж створити тиск на ТП) [46].

Такі заходи можуть проводитися як виробниками-постачальниками товарів, так і відповідальними бренд-менеджерами для побудови взаємовідносин з торговельним персоналом та просування своїх брендів.

Ще одним ефективним засобом для покращення взаємовідносин є запровадження CRM системи. Рекомендованим ПЗ для реалізації ефективної політики управління клієнтами є HubSpot CRM. Дана програма дозволить керівникам філій отримати перегляд у режимі реального часу каналу продажів на візуальній інформаційній панелі. Це включає доступ до детальних звітів про продажі, продуктивності і індивідуальних результатів менеджерів з продажів. В подальшому цю статистику можна використати, щоб відстежувати продуктивність команди та виявляти можливості для зростання. Крім цього, використання CRM дозволить підвищити продуктивність праці та покращити якість інформації про клієнтів.

Для торговельного персоналу CRM дозволяє упорядковувати та сортувати угоди у своєму каналі продажів, створювати завдання, щоб нагадати собі про важливі задачі та дедлайни. Завдяки автоматичному відстеженню пошти та телефонних дзвінків, менеджер з продажу може завжди побачити динаміку взаємодії з клієнтами та ніколи не упустить момент, коли взаємодія з клієнтом йде на спад або коли клієнт покидає компанію.

Топ-менеджменту компанії завдяки впровадженій CRM-системі легше буде відслідковувати ключові показники ефективності та приймати на їх основі управлінські рішення стосовно керування взаємовідносинами з клієнтами та фокусуванні на тому чи іншому аспекті співпраці. Із запровадженням даних нововведень відносини «АСУ»-Клієнти зможуть бути оцінені та скеровані більш точно. Тим не менш, окрім налагодження взаємовідносин з клієнтами важливо також зосередитися на встановленні правильного зв'язку між внутрішніми відділами компанії.

Наближення відділу продажів до відділу закупівель (який водночас є відділом управління брендами) може позитивно повпливати на якість взаємодії між ними, зокрема:

- Покращення поінформованості стосовно попиту;
- Покращення знань ТП про характеристики та асортимент товару;
- Покращення обізнаності про причини низького попиту;
- Просування фокусних брендів, замість роботи з всесвітньовідомим, але низькомаржинальними брендами.

Такий підхід наближення відділів закупівель та продажів успішно реалізований на головному офісі компанії у Пустомитах, втім, відділ закупівель фокусних брендів, який знаходиться у Києві, ніколи не пересікається з київською торговельною командою, адже вони знаходяться в різних районах столиці. Хоча й таке розташування може бути оптимальним для щоденних поїздок на роботу персоналу, але брак комунікації між даними відділами є доволі відчутним. Більш того, ситуація ускладнюється тим, що

значна частина відділу закупівель ніколи не мала нагоди особисто спілкуванням з жодним з представників київського філіалу, що може свідчити про те, що потенціал відносин між даними стейкхолдерами не використовується повною мірою.

Проведення тренінгів для персоналу «АСУ» є ще одним важливим фактором, який може вплинути на якість взаємодіє зі стейкхолдерами усіх типів. Розділимо даний пункт плану на 3 складові: тренінги для ТП, тренінги для відділу закупівель та тренінги для топ-менеджменту.

На початку даного підрозділу вже було згадано про організацію навчання для торговельного персоналу, втім, зараз мова йде не про навчання особливостям товарів компанії, а про здатність менеджера з продажів ефективно виконувати свою головну функцію – продавати. Одними з можливих курсів, де співробітники компанії можуть підвищити свою кваліфікацію є «Asokolov.Consulting» -- тренер менеджерів з продажів з 15-річним досвідом та наставник для понад 800 українських підприємств, серед яких є і конкуренти «АСУ». Навчальний центр гарантує покращення професійних здібностей продавців, серед яких:

- Навички роботи зі скриптами;
- Навички холодних продажів;
- Здатність правильної роботи із запереченнями;
- Навички презентації;
- Система побудови партнерських стосунків з клієнтами;
- Об'єктивна оцінка спроможностей ТП і т.д. [47]

Іншим напрямком, за яким «АСУ» варто зосередитися задля покращення якості комунікацій зі стейкхолдерами є проведення навчання для бренд-менеджерів (менеджерів із закупівлі). Оптимальним варіантом для надання таких послуг може слугувати навчальний центр «Business and People». В своєму спектрі послуг вони пропонують навчання для категорійних менеджерів вони пропонують тренінг-практикуми закупівельників, а також

спеціальний тренінг для ведення перемовин з постачальниками та побудови взаємовідносин з іншими відділами компанії. Тренувальний центр гарантує підвищення експертності працівників в таких напрямках:

- Точність у вирахуванні потреби в ресурсах, що закупаються;
- Оцінка ефективності створення продуктивних запасів і подальше планування нових;
- Управління ціноутворенням з урахуванням політики зростання;
- Джерела і збір інформації про постачальників;
- Проведення переговорів з постачальниками;
- Встановлення контакту з новими постачальниками і т.д. [48]

Такий тренінг може стати ефективним інструментом для підвищення самоорганізації працівників, отримання додаткових переваг та для делегації значної к-сті завдань з організації поставок на працівників нижчої ланки.

Корисними також можуть бути навчальні курси для топ-менеджменту компанії: керівників відділів, керівників філіалів, логістики і т.п. Подібно до менеджерів із закупівель, для них можуть бути корисними курси від центру Business and People, але з урахуванням їх особливостей та потреб. Можливими напрямками можуть бути:

- Командоутворення (керівники відділів або філіалів);
- Менеджмент (керівники відділів, філіалів, складів);
- Постачання та логістика (керівник логістичного відділу внутр. Логістики) і т.п.

Навчальний центр пропонує різні комбінації тренінгів та програм. Також, за потреби, можлива індивідуальна розробка програм спеціально для працівників конкретної галузі або ринку. Важливим фактором для підвищення ефективності керівників може бути усунення зайвих повноважень або функцій від них та їх делегування на окремих спеціалістів, серед яких може бути HR-менеджер.

Як вже було сказано раніше, в «АСУ» іноді трапляються конфлікти між працівниками різних відділів через конфлікти інтересів. Прикладом можуть виступати відносини категорійний менеджер-керівник відділу продажу. Організаційна структура підприємства не створює ієрархічного підпорядкування між даними ланками управління, а тому бажання бренд-менеджера розмістити товар на складі конкретного філіалу може конфліктувати з бажанням керівника зберегти місце на своєму складі для «більш ліквідних товарів». Аналогічно, бажання керівника філіалу догодити новому клієнту ціною може конфліктувати з бажанням менеджера зберегти прибутковість та баченням позиціонування. Такі конфлікти не є вичерпними чи поодинокими в «АСУ». Крім цього, в компанії не існує чіткої системи адаптації персоналу, корпоративних заходів та підвищення лояльності персоналу. Всі ці функції тією чи іншою мірою переймаються керівниками відділів та навіть директорами з продажів, розвитку і т.п. З одного боку, така тісна співпраця дійсно допомагає налагодити міцніші стосунки між персоналом та менеджментом, але з іншого – забирає час вищого керівництва, який міг би бути використаний більш ефективно. Таким чином, найм HR-менеджера міг би вирішити значну частину питань внутрішнього клімату компанії, налагодити стосунки та взаємодію між працівниками та покращити задоволеність внутрішніх стейхолдерів підприємства.

Всі вищенаведені дії мають не тільки створити оптимальне середовище для покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами «АСУ», але й сприяти покращенню фінансових результатів компанії.

3.3. Економічна ефективність розробленого плану управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства

Почнемо із запровадження SMR «Boréal Application». Як було сказано раніше, виконання цього кроку в ізоляції від інших елементів плану не зможе принести будь-якого прямого фінансового результату, але буде слугувати

інструментом, який забезпечить ефективність реалізації політики управління стейкхолдерами. Отож, вартість даного програмного забезпечення буде врахована в кінці даного підрозділу у розрахунку окупності всіх рекомендованих змін. Вартість «Boréal Application» SMR розраховується індивідуально для кожного клієнта згідно його потреб. Тим не менш, вартість аналогічного ПЗ знаходиться в межах 2400 доларів США на рік (що еквівалентно 88 800 грн), отож можемо припустити, що вартість обраного SRM орієнтовно дорівнює аналогу [49].

Другий крок – систематизація комунікації з клієнтами – теж у великій мірі може бути виконана власними силами підприємства без понесення додаткових витрат. Керівники продажів спільно з категорійними менеджерами можуть розробити скрипти продажів, а постачальники разом з категорійними менеджерами можуть забезпечити навчання для персонала стосовно своїх продуктів. Як вже було сказано раніше, запровадження скриптів продажів може призвести до збільшення конверсій нових клієнтів на 30-60% у 98% випадків [44]. Враховуючи специфіку та принципову відмінність B2C та B2B продажів, припустимо, що ріст продажів не буде настільки суттєвим та буде сягати лиш 5%. Згідно даних компанії, продажі новим або відносно нелояльним клієнтам (які роблять покупки в «АСУ» тільки за відсутності подібного товару у конкурентів) сягає 0.1%. Розрахуємо потенційне збільшення успішних конверсій шляхом перемноження доходу компанії на відсоток нових клієнтів та очікуваний приріст конверсій:

$$P_{\text{нк}} = 1\,241\,000 * 0,1 * 1,05 - 1\,241\,000 = 6\,205 \quad (3.11)$$

де $P_{\text{нк}}$ — підвищення продажів від нових конверсій, тис. грн.

Отож, як ми бачимо з рівняння 3.11, чистий ефект від запровадження скриптів може сягати 6 205 тис. грн. тільки від збільшення конверсії та підвищення здатності менеджерів з продажів протистояти запереченням. Крім цього, варто також очікувати певних відсоток росту в продажах фокусних

брендів, які часто не є достатньо відомимим в Україні. Втім, такий ріст дуже сильно залежить від якості скриптів та їх дотримання персоналом, тому прогнози тут можуть сильно відрізнятись від фактичних результатів, через що дані розрахунки слід сприймати з обережністю.

Важливим кроком в налагоженні системи роботи з клієнтами є також запровадження CRM системи. Згідно даних «bloominari», використання CRM системи дозволяє підвищити концентрацію торговельного персоналу на продуктивних та стратегічних задачах на 20%, при цьому збільшуючи кількість зовнішніх взаємодій на 40% та зменшуючи час виконання стандартних завдань на 10%. В цілому, згідно даних «Cisco», CRM дозволяє підвищити ефективність праці на 20% [50]. Знайдемо середню заробітну плату менеджерів з продажів, керівників продажів та директорів з продажів (табл. 3.4)

Таблиця 3.4. – Середні ставки на посадах, пов'язаних з продажем, грн

Посада	Середня заробітна плата	К-сть працівників
Менеджер з продажу	30 000	42
Керівник філіалу	45 000	15
Директор з продажів	70 000	2

Джерело: складено автором на основі [51] та даних підприємства

Обрахуємо загальні витрати на заробітну плату персоналу:

$$V_{зпгп} = 30 * 42 + 45 * 15 + 65 * 2 = 2\ 140 \quad (3.12)$$

де $V_{зпгп}$ – витрати на заробітну плату торговельному персоналу, тис. грн.

Загальна сума щомісячної заробітної плати для торговельного персоналу разом з керівниками та директорами продажів складає 2140 тис. грн.

Вартість оптимальної версії HubSpot CRM коштує 450 доларів США на місяць, тобто біля 200 тис. грн на рік [52]. Враховуючи, що використання CRM

може покращити ефективність праці на 20%, обрахуємо економічний ефект від його використання:

$$D_{crm} = 2140 * 0,2 = 428 \quad (3.13)$$

де D_{crm} – приріст доходу внаслідок запровадження CRM, тис. грн..

За рахунок збільшення ефективності праці персоналу, можна додатково заощаджувати 428 тис. грн. на зарплатні. Обрахуємо ROI:

$$ROI = \frac{428}{200} * 100 = 214 \quad (3.14)$$

Як бачимо, повернення інвестицій від запровадження CRM складе біля 214% річний, тобто біля 18% щомісячно після навчання та повної адаптації персоналу.

Можливо одним й найефективніших способів підвищити ефективність взаємодії стейкхолдерів є інвестиція в їх професійні здібності. Запропоновані курси для торговельного персоналу коштують 15 тис. грн для менеджерів з продажу та 18 тис. грн керівників [47]. В цю суму входять індивідуальні заняття протягом 1,5-3 місяців залежно від інтенсивності, навчальні матеріали, відео-уроки і т.п. Курси проводяться в індивідуальному форматі. Обрахуємо вартість тренування персоналу в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Вартість тренування торговельного персоналу, тис. грн

Посада	Вартість тренування, тис грн	К-сть працівників	Сумарна вартість
Менеджер з продажу	15	42	630
Керівник філіалу	18	15	270
Всього:	33	57	900

Джерело: складно автором на основі [47]

Як бачимо з представлених розрахунків, вартість навчання торговельного персоналу складе біля 900 тис. грн. При цьому автор курсу запевняє, що деякі з його клієнтів були спроможні підвищити свої продажі на 30% (біля 300 тис.

доларів США). Враховуючи специфіку B2B бізнесу та роблячи поправку на гірший сценарій, припустимо, що компанія зможе підвищити свої продажі на 5%, а з даних підприємства ми знаємо, що частка пасивних продажів знаходиться на рівні 70%.

$$P_a = 1\,241\,000 * 0,3 = 372\,300 \quad (3.15)$$

де P_a – активні продажі «АСУ», тис. грн.

373 300 тис. грн. – частина активних продажів в компанії, на які могли впливати менеджери з продажу.

$$D_{\text{ТПП}} = 372\,300 * 0,05 = 18\,615 \quad (3.16)$$

де $D_{\text{ТПП}}$ – приріст доходу від тренування торговельного персоналу, тис. грн.

Дохід від тренування торговельного персоналу в перший рік його роботи складе 18 615 тис. грн. Враховуючи розрахунки у таблиці 3.2, обрахуємо прибутковість таких інвестицій та розархуємо ROI:

$$P_{\text{ТПП}} = 18\,615 * 0,038 = 707,37 \quad (3.17)$$

де $P_{\text{ТПП}}$ – чистий прибуток від покращення продажів внаслідок навчання торговельного персоналу, тис. грн.

Чистий прибуток від тренування ТП складе 707,37 тис. грн.

$$ROI = \frac{707,37}{900} * 100 = 78,6 (\%) \quad (3.18)$$

ROI тренування персоналу за перший рік роботи складе близько 78,6%.

Ще одним перспективним напрямком для покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами, зокрема іноземними, є тренування менеджерів по закупівлям. Згадані в підрозділі 3.2 курси для менеджерів із закупівель

коштують 8,2 тис. грн. в за одного працівника. Логічним буде припустити, що корпоративний тренінг буде коштувати дещо дешевше, втім, задля створення певного резерву непередбачуваних витрат, всі подальші розрахунки виконують саме з такою ціною. Для обрахунку економічної доцільності проведення тренування припустимо, що кожен бренд менеджер в результаті проходження курсів зможе підвищити свої переговорні здібності та зторгуватися на 2% додаткових відсотка знижки на суму, що дорівнюватиме 1% від його загальних річних закупівель. При цьому, також врахуємо, що мотивація для менеджерів із закупівель складає 20% від отриманих додаткових вигод.

З даних підприємства ми знаємо, що в компанії працює близько 21 бренд менеджера (менеджерів із закупівель). Враховуючи загальний оборот, розрахуємо середні продажі на одного менеджера із закупівель:

$$C_{\text{ом}} = \frac{1\,241\,000}{21} = 59\,095 \quad (3.19)$$

де $C_{\text{ом}}$ – середній оборот на одного менеджера із закупівель, тис. грн.

Отож середні продажі на менеджера із закупівель складають близько 59 095 тис. грн., обрахуймо суму закупівель разом з усіма супутніми витратами та платежами (доставка та мито) на кожного з бренд менеджерів, попередньо зробивши поправку на рентабельність продажів компанії, яка складає 12%:

$$Z_{\text{ом}} = 59\,095 * 0,88 = 52\,004 \quad (3.20)$$

де $Z_{\text{ом}}$ – середня собівартість товарів на одного менеджера із закупівлі, тис. грн.

В середньому один бренд менеджер «АСУ» робить закупівлю на 52 004 тис. грн. з урахуванням мита та доставки. В разі, якщо знижка буде нарахована ціну товару в інвойсі, митна вартість знизиться, а отже і митні платежі стануть

менші на відповідний відсоток. Вартість транспорту може бути оплачена постачальником, у інших випадках різниця в ціні транспорту може бути знехтувана через її невеликий розмір. Розрахуємо потенційні заощадження компанії та ключові показники ефективності інвестицій:

$$P_{\text{мз}} = 52\,004 * 0,01 * 0,02 = 10,401 \quad (3.21)$$

де $D_{\text{мз}}$ – дохід внаслідок тренування закупівельного персоналу.

Сума, яку може заощадити менеджер із закупівель при проведенні тренувань досягає 10,4 тис. грн.

$$ROMI = \frac{10,4-8,2}{8,2} * 100 = 26,8 \quad (3.23)$$

ROMI тренування персоналу складає 26,8%, тобто за рік роботи, на кожну інвестовану гривню компанії додатково повернеться 0,26 грн.

$$ROI = \frac{10,4*0,80}{8,2} * 100 = 101\% \quad (3.24)$$

ROI тренування менеджерів із закупівлі буде дорівнювати 10% за перший рік роботи.

Останньою рекомендацією для вдосконалення відносин зі стейкхолдерами є наймання HR-менеджера. Оскільки «АСУ» є членом та засновником великого холдингу «АСГ» та має спільні відділи та тісний контакт з іншими компаніями-членами, доцільно найняти HR менеджера, який був би спроможний керувати людськими ресурсами у між декількома ключовими компаніями в холдингу.

З даних презентації «АСГ» нам відомо, що в холдингу на постійній основі на 2021 рік працює принаймні 800 людей [Додаток А]. Також, згідно даних команди спеціалістів SumHR, кожен звільнений та заново найнятий

працівник обходиться компанії приблизно в 1,5-2 його місячних оклади, а найм HR-менеджера здатне скоротити плинність кадрів на 20% [53]. Припустимо, що середня зарплатня в «АСГ» дорівнює середній в країні – 17 тис. грн [54], а зарплатня HR менеджера – 30 тис. грн. [55]. Враховуючи плинність кадрів на рівні 10% в компанії, обрахуємо економічний ефект від найму HR-менеджера.

$$V_{\text{пк}} = 17 * (800 * 0,1) * 1,5 = 2040 \quad (3.25)$$

де $V_{\text{пк}}$ – витрати внаслідок плинності кадрів «АСГ», тис. грн.

З рівняння 3.25 бачимо, що втрати холдингу від плинності кадрів складають близько 2 млн. грн. Обрахуємо зниження втрат від плинності при наймі HR менеджера:

$$P_{\text{мп}} = 2040 * 0,2 = 408 \quad (3.26)$$

де $P_{\text{мп}}$ – заощадження компанії внаслідок найма HR менеджера, тис. грн.

Щороку компанія буде спроможна заощаджувати 408 тис. грн за рахунок зниження плинності кадрів. Обрахуємо річну окупність інвестицій, враховуючи річний оклад HR спеціаліста:

$$ROI = \frac{408}{12*30} * 100 = 113 \quad (3.27)$$

Як бачимо з представленого розрахунку, ROI інвестиції складає 113%, тобто робота HR-менеджера повністю компенсує пов'язані з собою витрати та приносить 13% додаткового фінансового результату в перший рік роботи.

На основі всіх вищенаведених розрахунків, розглянемо сукупну користь, яку можуть принести вищезапропоновані запровадження.

$$ROI = \frac{6205*0.04+428+707,37+10.4*21*0,08+408}{88,8+200+900+8,2*21+360} * 100 = 120 (\%) \quad (3.28)$$

Як бачимо з рівняння 3.28 ROI запропонованих змін складає 134%, тобто за перший рік роботи з такими нововведеннями компанія зможе покрити всі витрати та додатково заробити 34% від вкладених коштів. В середньому очікується що компанія буде повертати близько 11% інвестицій щомісяця. Розрахуємо також ROMI:

$$ROMI = \frac{6205+428+18615+10.4*21+409-(88,8+200+900+8,2*21+360)}{88,8+200+900+8,2*21+360} * 100 = 1485 (\%) \quad (3.29)$$

Сукупне ROMI всіх запропонованих інвестицій складає близько 1485%, тобто на кожно інвестовану гривню очікується повернення доходу в 14,85 грн. На основі всіх попередніх розрахунків, складемо таблицю, яка відображає бюджет запропонованих заходів та чистий економічний ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.6 – Бюджет та потенційний економічний ефект запропонованих змін

Рекомендоване запровадження	Бюджет, тис. грн	Економічний ефект від запровадження			
		Дохід, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн	ROMI	ROI
SRM «Vogéalis Application»	88,8	-	-	-	-
Розробка скриптів продажів	-	6205	235.79	-	-
Заспровадження HubSpot CRM	200	428	428	114%	214%
Тренування торговельного персоналу	900	18615	707.37	1968%	79%
Тренування менеджерів по закупівлям	172.2	218.421	174.7368	27%	101%
Найм HR менеджера	360	408	408	13%	113%
Загальний результат:	1632.2	25874.421	1953.897	1485%	120%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

ВИСНОВКИ

В роботі було досліджено та систематизовано напрацювання різних науковців в сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Зокрема, приведено визначення, Е. Фрімана, – основоположника теорії стейкхолдерів – який стверджував, що стейкхолдер – це «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети». Розглянуто моделі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами таких науковців та практиків, як Р. Мітчел, Е. Камишникова, С. Госн, П. Назарок, А. Менделоу та ін. Виділено переваги та недоліки їх методологій, найоптимальніші сфери застосування даних методологій, а також, розглянуто цінність деяких з них з погляду політики соціальної відповідальності. Крім цього, було досліджено ряд принципів, на основі яких має відбуватися управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Серед даних принципів було виділено 5 найголовніших, які є основою для формування решти: систематичність, чесність, взаємовигідність, проактивність та єдність.

В другому розділі дослідження значна увага була приділена вивченню діяльності ТОВ «АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА» на національному ринку автотоварів. Було визначено ключові фінансові показники в 2022 році: дохід (1,241 млрд. грн.), рентабельність продажів (12%), прибутковість (3,8%), оборотність запасів (4,8), період погашення кредиторської заборгованості (67 днів) та інші. В ході дослідження було виявлено позитивну динаміку фінансових показників рік до року, де особливо сильно виділяється приріст чистого доходу компанії – 48% порівняно з показниками 2022 р. Таке стрімке зростання може пояснюватися вигідним вихідним положенням «АСУ» при початку повномасштабного вторгнення. Маркетингова діяльність компанії – зорієнтована на стрімкий розвиток підприємства, заволодіння значною часткою ринку та передбачає використання стратегії цінового лідера. В товарній політиці головним пріоритетом розвитку на сьогодні є автозапчастини. На підприємстві відсутній відокремлений відділ маркетингу,

але маркетологи, які працюють у тісній співпраці з категорійними менеджерами, виконують завдання з організації розподілу рекламної продукції, створення програм лояльності, ведення соціальних мереж, створення рекламних роликів і т.д.

В контексті конкурентних позицій «АСУ», було визначено, що компанія займає 12 місце за об'ємом ринку серед всіх юр. осіб з відповідним КВЕДом, та 8 місце серед своїх прямих конкурентів, що займаються схожими товарами. Головними конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є: краща ціна, широка мережа збуту, значні вливання коштів з боку інвесторів, членство в глобальному закупівельному союзі «NEXUS AUTOMOTIVE», наявність ексклюзивних прав дистрибуції на території України всесвітньовідомих брендів. Недоліками або загрозами для «АСУ» виступають: низкий рівень прибутковості та маржинальності, гірші за конкурентів логістичні можливості, віддаленість відділів, робота з постачальниками по передплаті.

В ході діагностики взаємовідносин зі стейкхолдерами було проведено аналіз на основі методології Р. Мітчела. Згідно з проведеним аналізом ключовими стейкхолдерами підприємства є наступні: постачальники, клієнти, торговельний персонал, закупівельний персонал, топ-менеджери компанії, інвестори, кредитори та, в умовах дії воєнного стану, держава. Під час дослідження також було виділено проблеми у взаємовідносинах між стейкхолдерами: фізична віддаленість, брак комунікації, конфлікти інтересів, брак впливу через особливості організаційної структури, брак кваліфікації персоналу, відсутність осіб, які б сприяли врегулюванню конфліктів та подоланню внутрішньої напруги. Найслабшими ланками у взаємовідносинах стейкхолдерів підприємства є: торговельний персонал-клієнт, бренд менеджери-торговельний персонал, бренд менеджери-постачальники. Покращення загального внутрішнього клімату взаємовідносин в колективі також є було визначено, як важливий сектор для розвитку.

Для подолання вищенаведених проблем було розроблено план управління зі стейкхолдерами підприємства:

1. Запровадження програмного забезпечення для регулювання взаємовідносин зі стейкхолдерами (SRM);
2. Систематизація комунікації з клієнтами:
 - a. Запровадження скриптів для продажів;
 - b. Регулярне проведення тренінгів;
 - c. Запровадження CRM системи.
3. Наближення відділу продажів до відділу закупівель, у випадках коли це можливо;
4. Проведення тренінгів для персоналу:
 - a. Проведення тренінгів для торговельної команди;
 - b. Проведення тренінгів для менеджерів із закупівель;
 - c. Проведення тренінгів для топ-менеджменту за бажанням.
5. Найм HR-менеджера.

В роботі представлено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів, засноване на методі екстраполяції та аналогії відносно компаній цієї та інших галузей, що виконали подібні заходи. Згідно з розрахунками, прибуток від покращення комунікації з клієнтами та запровадження SRM складе 663,79 тис. грн., а ROI – 230%. Від тренування закупівельного персоналу компанія може додатково отримати біля 220 тис. грн прибутку, а окупність таких інвестицій буде складати близько 101% протягом періоду в 1 рік. Наймання HR-менеджера, в свою чергу, може заощадити компанії 408 тис. грн. та, таким чином, повернути інвестиції на 113% в перший рік роботи.

Загальний прогнозований економічний ефект від всіх рекомендованих запроваджень складає 25 875 тис. грн. доходу та 1 965,92 тис. грн. прибутку. Повернення маркетингових інвестицій (ROMI) очікується на рівні 1485%, а повернення інвестицій (ROI) – 120%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснокутська Н., Ришкова Я. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Репозитарій НТУ 'ХПІ'* :: Головна. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1a2b0a73-6f0c-4823-9cb7-cfdb4afacdfd/content> (дата звернення: 05.12.2023).
2. Alkhafaji A. F. A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment. New York : Quorum Books, 1989. 291 p.
3. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no. 1. P. 92. URL: <https://doi.org/10.2307/258888> (дата звернення: 05.11.2023).
4. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, no. 1. P. 65. URL: <https://doi.org/10.2307/258887> (дата звернення: 05.11.2023)
5. Freeman R. E. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 2001. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511> (дата звернення: 05.12.2023)..
6. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
7. Freeman R. E., Reed D. L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. 1983. Vol. 25, no. 3. P. 88–106. URL: <https://doi.org/10.2307/41165018> (дата звернення: 11.11.2023).
8. How to identify and manage stakeholders. *CIPS Official Website*. URL: <https://www.cips.org/intelligence-hub/managing-stakeholders> (дата звернення: 06.11.2023).

9. Fassin Y. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. 2008. Vol. 84, no. 1. P. 113–135. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4> (дата звернення: 06.12.2023).
10. McGrath S. K., Whitty S. J. Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017. Vol. 10, no. 4. P. 721–748. URL: <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2016-0097> (дата звернення: 03.11.2023).
11. Госн С., Ghosn S. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами на промисловому підприємстві : дисертація. 2020. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45295> (дата звернення: 02.11.2023).
12. Камишнікова Е. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник приазовського державного технічного університету*. 2017. № 34. С. 394–400.
13. Dodd E. M. For Whom Are Corporate Managers Trustees?. *Harvard Law Review*. 1932. Vol. 45, no. 7. P. 1145. URL: <https://doi.org/10.2307/1331697> (дата звернення: 05.11.2023)..
14. Project Management Methodology Analysis of Stakeholders. *University of Tasmania*. URL: <https://www.utas.edu.au/project-management-methodology/useful-resources/stakeholder-management/analysis-of-stakeholders> (дата звернення: 01.11.2023).
15. Nickols F. The Stakeholder Scorecard. <https://www.nickols.us>. URL: https://www.nickols.us/The_Stakeholder_Scorecard.pdf (дата звернення: 06.11.2023).
16. Редченко К. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік. *Домашня сторінка*. URL: http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2816/st_43_7_NEW.pdf?sequence=4 (дата звернення: 07.11.2023).
17. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What

Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, no. 4. P. 853. URL: <https://doi.org/10.2307/259247> (дата звернення: 07.11.2023).

18. Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами - читати докладніше в блозі k-house. *k-house.in.ua*. URL: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> (дата звернення: 07.11.2023).

19. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу / В. А. Крикун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(1). - С. 91-94. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%281%29_23 (дата звернення: 07.11.2023)

20. ТОВ "АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА" Код ЄДРРОУ 35775727 – *Опендатабот*. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/35775727> (дата звернення: 10.11.2023).

21. Наливайко, Т. (2021). ЕВОЛЮЦІЙНА ДЕТЕРМІНАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ. *Економічний дискурс*, 1(4), 64–74. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-7> (дата звернення: 10.11.2023).

22. Nexus Automotive Ukraine |. *Nexus Automotive Ukraine* |. URL: <http://nexusua.com/> (дата звернення: 10.12.2023).

23. Волошина К. А. Оцінка стану ділової активності підприємства / К. А. Волошина, В. В. Комірна // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 8. - С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_8_10 (дата звернення: 10.11.2023).

24. Кобилецький В. Р., Період погашення кредиторської заборгованості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/316-period-pogashennya-kreditorskoji-zaborgovanosti>

25. How (Not) to Lose a Profit in 10 Days? Or Impact of Discounting on Profit Margin – FPANDA CLUB. *FPANDA CLUB*. URL:

<https://www.fpandaclub.com/handson/how-not-to-lose-a-profit-in-10-days> (дата звернення: 10.11.2023).

26. Код ЄДРПОУ 30721457 – ТОВ "ЕСО-АВТОТЕХНІКС" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30721457> (дата звернення: 10.11.2023).

27. Код ЄДРПОУ 37141112 – ТОВ "АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37141112> (дата звернення: 10.11.2023).

28. Автотехнікс - запасні частини та сервіс. *Auto Distribution*. URL: <https://autotechnics.ua/> (дата звернення: 10.11.2023).

29. Код ЄДРПОУ 33010822 – ТОВ "ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "ОМЕГА-АВТОПОСТАВКА" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/33010822> (дата звернення: 10.11.2023).

30. Головна сторінка офіційного сайту «Омега». *Omega*. URL: <https://omega.page/> (дата звернення: 10.11.2023).

31. ТОВ "ДАЛІС АУТОМОТІВ ГРУП" Код ЄДРПОУ 41160309. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41160309> (дата звернення: 10.11.2023).

32. BM Parts | B2B. *BM Parts*. URL: <https://b2b.bm.parts/trainings> (дата звернення: 10.11.2023).

33. BM Parts | BusMarket Group (@bm_parts_) • Instagram photos and videos. *Instagram*. URL: https://instagram.com/bm_parts_?igshid=YTQwZjQ0NmI0OA (дата звернення: 10.11.2023).

34. BM Parts Про Компанію. *BM Parts*. URL: <https://busmarket.group/ua/about-us> (дата звернення: 10.11.2023).

35. BM Parts | B2B Клієнтський кабінет. *BM Parts*. URL: <https://b2b.bm.parts/> (дата звернення: 10.11.2023).

36. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В., Аналіз сучасних стратегій конкуренції, КНУТД. URL:

https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf (дата звернення: 10.11.2023)

37. Волосацька Н. Блокада кордону Польщі з Україною: що відбувається та чого очікувати. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/kordon-blokuvannya-polshcha-ukrayiny-protesty-vantazhyvku/32683045.html> (дата звернення: 11.11.2023).

38. Бельгійські моторні оливи Wolf – понад 65 років найвищої якості. *ZAXID.NET*. URL: https://zaxid.net/belgiyski_motorni_olivi_wolf__ponad_65_rokiv_nayvishhoi_ya_kosti_n1526537 (дата звернення: 11.11.2023).

39. КВЕД 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/G/45.31?offset=396> (дата звернення: 11.11.2023).

40. Аналіз ринку автозапчастин в Україні. 2023 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtozapchastejv-ukraine-2023-god> (дата звернення: 11.11.2023).

41. Аналіз ринку автозапчастин в Україні. 2021 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtozapchastejv-ukraine-2021-god> (дата звернення: 11.11.2023).

42. Імпорт легкових автомобілів у 2022 році суттєво зменшився. *УкрАвтоПром*. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/import-legkovyh-avtomobiliv-u-2022-roczii-suttjevo-zmenshyvsya> (дата звернення: 11.11.2023).

43. Головна сторінка. *Boréal*. URL: <https://www.boreal-is.com/> (дата звернення: 11.11.2023).

44. Sales script. *Консалтингові послуги*. URL: <https://gconsulting.ltd/en/services/sales-script/> (дата звернення: 11.11.2023).

45. Kelwig D. Sales script guide: Examples, benefits, and how to write one. *Zendesk*. URL: <https://www.zendesk.com/blog/sales-script/> (дата звернення: 11.11.2023).

46. Paul A. M. Researchers Find That Frequent Tests Can Boost Learning. *Scientific American*. URL: <https://www.scientificamerican.com/article/researchers-find-that-frequent-tests-can-boost-learning/> (дата звернення: 11.11.2023).
47. Комерційна пропозиція (тренінги з продажу). *Тренінги з продажів*. URL: https://www.asokolov.consulting/trening_z_prodzhyv (дата звернення: 11.11.2023).
48. ТРЕНІНГ-ПРАКТИКУМ ДЛЯ ВІДДІЛУ ЗАКУПІВЕЛЬ | Business&People. *Business&People*. URL: <https://business-people.com.ua/education/zakupivli-postachannja-logistika/trening-praktikum-dlja-viddiluzakupivel/> (дата звернення: 11.11.2023).
49. InfoFlo SRM Price Comparison. *SourceForge*. URL: <https://sourceforge.net/software/product/InfoFlo/> (дата звернення: 11.11.2023)
50. Case Study: How 5 B2B Companies Use a CRM to Increase Revenue by 839%. *Bloominari - San Diego Digital Marketing & Creative Agency | Web Design | Graphic Design*. URL: <https://www.bloominari.com/blog/case-study-how-b2b-companies-use-crm-to-increase-revenue> (дата звернення: 11.11.2023).
51. Сайт з пошуку роботи Robotu.ua. *Robotu.ua*. URL: <https://robotu.ua/> (дата звернення: 11.11.2023).
52. Sales Software for Small to Enterprise Companies | Start for Free. *HubSpot | Software, Tools, Resources for Your Business*. URL: https://www.hubspot.com/products/sales?hubs_content=www.hubspot.com/products/crm&hubs_content-cta=crmpersona-faq-saleshub&utm_source=financesonline&utm_medium=paid&utm_content=e010a&utm_campaign=CRM_Portals_EN_Various_Various_financesonline_VisitWebsite&utm_term=crm_EN (дата звернення: 11.12.2023).
53. How Reducing Employee Turnover Will Help Save Costs Effectively In The Long Run!. *sumHR - Free HR Software In India*. URL: <https://www.sumhr.com/blog/how-reducing-employee-turnover-will-help-save-costs-effectively-in-the-long-run/> (дата звернення: 11.11.2023).

54. Ukrinform. Середня зарплата в Україні зросла на 25% - Держстат. *Укрінформ - актуальні новини України та світу.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3784337-seredna-zarplata-v-ukraini-zroslo-na-25-derzstat.html> (дата звернення: 11.11.2023).

55. Вакансії HR-менеджера в Україні. *Robota.ua.* URL: <https://roboata.ua/zapros/hr-menedzher/ukraine> (дата звернення: 11.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

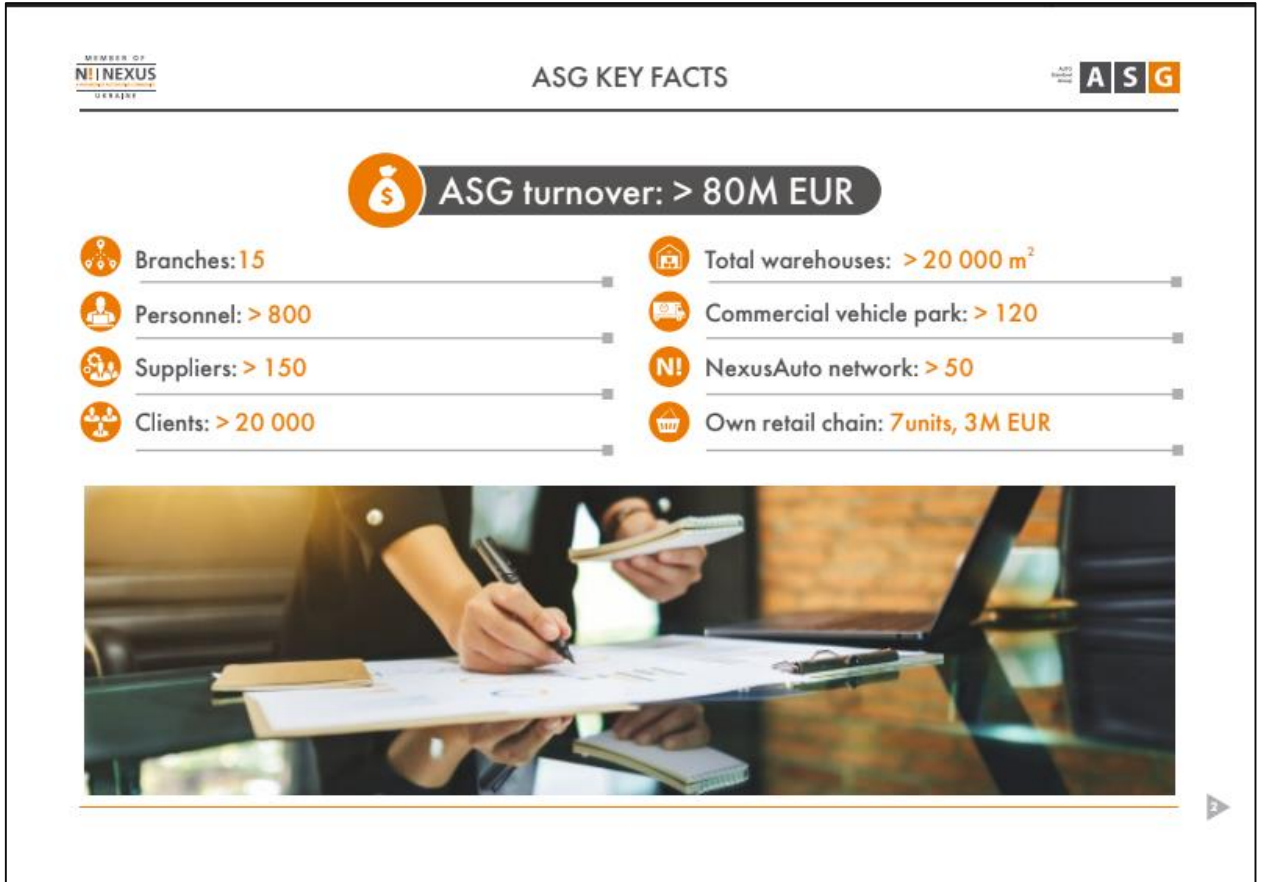


Рисунок А.1 – Загальні відомості про холдинг «АСГ», 2021 р.

Додаток Б

Звітність про фінансовий стан підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Закладні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПЕРМІЯНО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА"	Дата (рік, місяць, день)	2022	11	01
Територія	ЛЬВІВСЬКА	за ЄДРПОУ	35775727		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОГТГ	UA6060370010036041		
Від економічної діяльності	Оптова торгівля деталями та провайдерами дш автотранспортних засобів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	185	за КВЕД	45.51		
Адреса, телефон	81100, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ, ПУСТОМИПІВСЬКИЙ РАЙОН, М. ПУСТОМІТІ, ВУЛ. БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, ВУД. 10 А		2974822		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про суцільний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форми №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	53	-
первісна вартість	1001	1 099	1 099
накопичені амортизації	1002	1 046	1 099
Позавершені капітальні інвестиції	1005	2 722	-
Основні засоби	1010	10 399	16 589
первісна вартість	1011	19 117	29 773
знос	1012	8 718	13 184
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	103	103
інші фінансові інвестиції	1035	1 158	1 158
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Злишок коштів у централізованих структурних резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 435	18 250
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	230 343	182 282
виробничі запаси	1101	108	163
аквадренти виробництва	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	230 235	182 119
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	67 315	100 523
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 458	29 203
з бюджетом	1135	4 484	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нерозрахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	30 989	57 595
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 349	25 438
готівка	1166	-	-
расунки в банках	1167	10 349	25 438
Витрати майбутніх періодів	1170	144	174
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 042	3 431
Усього за розділом II	1195	352 124	398 660
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	366 559	416 910

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (явковий) капітал	1400	80 000	80 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
смієйний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (неповертий збиток)	1420	86 733	134 230
Неоплачений капітал	1425	(62)	(62)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	166 671	214 168
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	15 461	39 476
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на випадку джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	15 461	39 476
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Некласифіковані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	161 431	86 651
розрахунками з бюджетом	1620	1 102	4 707
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 102	2 822
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 131	10 499
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20 763	61 409
Усього за розділом III	1695	184 427	163 266
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Числа вартість акцій/вкладів державного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	366 559	416 910

Керівник

Головний бухгалтер

Купчак Володимир Михайлович

Холань Л Б

1 Кваліфікаційні вимоги: три роки професійної діяльності як одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначено як суб'єкта, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТО СТАНДАРД УКРАЇНА"
(пайменували)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01

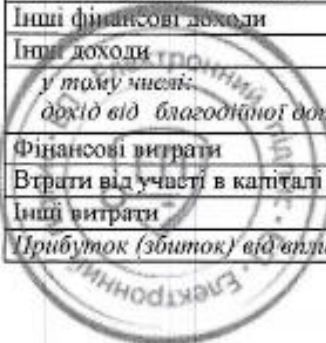
ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 240 636	839 119
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 092 381)	(763 621)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	148 255	75 498
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	31 067	38 053
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(9 180)	(4 560)
Витрати на збут	2150	(81 582)	(75 665)
Інші операційні витрати	2180	(41 364)	(7 155)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	47 196	26 171
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 496	277
Інші доходи	2240	-	538
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(738)	(967)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	52 954	26 019
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 457)	(4 683)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	47 497	21 336
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	47 497	21 336

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 510	3 831
Витрати на оплату праці	2505	16 255	13 940
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 495	3 050
Амортизація	2515	4 259	4 794
Інші операційні витрати	2520	61 243	54 610
Разом	2550	90 762	80 225

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Ходань Ліся
Богданів

Купчак Володимир Михайлович

Ходань Л Б

Ім'я користувача:
Маркетингу імені А.Ф. Павленка Відповідальний Гол...

ID перевірки:
1015980354

Дата перевірки:
07.12.2023 13:59:46 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
08.12.2023 17:06:32 EET

ID користувача:
100005730

Назва документа: Федчишин А.С. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємства на засада...

Кількість сторінок: 85 Кількість слів: 18085 Кількість символів: 137720 Розмір файлу: 2.10 MB ID файлу: 1015660494

1.26% Схожість

Найбільша схожість: 0.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 3641717)

1.02% Джерела з Інтернету

115

.....Сторінка 87.....

1.07% Джерела з Бібліотеки

276

.....Сторінка 88.....

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4