

УДК 334.01

DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-60-68

*Наталія Краснокутська, Салім Госн***ПРІОРИТИЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ  
ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ***Наталья Краснокутская, Салим Госн***ПРИОРИТИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ  
ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ***Nataliia Krasnokutskaya, Salim Ghosn***PRIORITIZATION OF KEY STAKEHOLDERS  
OF THE CONFECTIONERY ENTERPRISES**

Численність відносин і комунікацій сучасного кондитерського підприємства зумовлює і численність його стейкхолдерів, тому особливо важливим стає завдання їх ідентифікації та пріоритизації, що визначило цільову спрямованість проведеного дослідження. У статті сформульовано особливості розвитку підприємств кондитерської промисловості, які зумовлюють виникнення специфічних (економічних, соціальних і екологічних) інтересів стейкхолдерів. Систематизовано основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів і виділено ті з них, які можуть бути застосовані для кондитерських підприємств. На основі визначених критеріїв (влада, інтереси, значущість) розроблено карту ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за їхньою пріоритетністю. Отримані результати становлять важливе підґрунтя для подальшого розвитку методології оцінки рівня задоволення інтересів ключових стейкхолдерів кондитерських підприємств з урахуванням їхньої пріоритетності.

**Ключові слова:** стейкхолдери; кондитерська промисловість; підприємства; влада; інтереси; пріоритизація.

Табл.: 2. Бібл.: 24.

Разнообразие отношений и коммуникаций современного кондитерского предприятия предопределяет и многочисленность его стейкхолдеров, поэтому особенно важной становится задача их идентификации и приоритизации, что определило целевую направленность проведенного исследования. В статье сформулированы особенности развития предприятий кондитерской промышленности, обуславливающие возникновение специфических (экономических, социальных и экологических) интересов стейкхолдеров. Систематизированы основные подходы к идентификации ключевых стейкхолдеров и выделены те из них, которые могут быть применены для кондитерских предприятий. На основе обоснованных критериев (власть, интересы, значимость) разработана карта ключевых стейкхолдеров предприятий кондитерской промышленности по их приоритетности. Полученные результаты являются основой для дальнейшего развития методологии оценки степени удовлетворения интересов ключевых стейкхолдеров кондитерских предприятий с учетом их приоритетности.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры; кондитерская промышленность; предприятия; власть; интересы; приоритизация.

Табл.: 2. Библ.: 24.

The diversity of relations and communications of a modern confectionery enterprise predetermines the large number of its stakeholders. Therefore the task of their identification and prioritization becomes especially important and determines the goal orientation of the conducted research. The paper outlines the peculiarities of the confectionery enterprises development, that cause the emergence of specific (economic, social and environmental) interests of stakeholders. The research results show that there are a lot of approaches to the key stakeholders identification. Based on their systematization, the authors highlighted criteria that can be applied to confectionery enterprises (power, interests, significance) and developed a map of key stakeholders in confectionery industry by their priority. The obtained results are the basis for further development of assessment methodology in the field of key stakeholders satisfaction, taking into account their priority.

**Keywords:** stakeholders; confectionery industry; enterprises; power; interests; prioritization.

Table: 2. References: 24.

**JEL Classification:** L14

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство є пулом численних відносин і комунікацій. Саме їхня якість і надійність значною мірою визначають здатність підприємства до підтримки тривалого життєвого циклу та досягнення успіху в конкурентній боротьбі, здатність до проривних інновацій або адаптації до мінливих умов. Відносини і комунікації мають формуватися не хаотично, а цілеспрямовано, тому в сукупності із традиційними ресурсами вони стають об'єктами управління у специфічній системі менеджменту – управлінні взаємодією зі стейкхолдерами. Численність відносин і комунікацій зумовлює й численність стейкхолдерів будь-якого підприємства, тому особливо важливим стає завдання їх ідентифікації та пріоритизації, що визначило цільову спрямованість проведеного дослідження.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З моменту виникнення у 1984 році теорія стейкхолдерів Е. Фрімена [1] поступово збагачувалася новими підходами та концепціями. Найбільш розробленими на сьогодні є численні підходи до ідентифікації стейкхолдерів на різних організаційних рівнях, представлені в працях Е. Фрімена [1], Дж. Саважа [2], Е. Менделоу [3], К. Едена [4], Т. Де Лопеза [5], Р. Мітчелла [6], Дж. Джонкера [7]. Ієрархія цінностей і потреб стейкхолдерів визначила коло наукових інтересів Е. Флетчера [8], Б. Камерона [9], Дж. Тернера [10], Р. Ківіца [11] та Л. Берна [12]. Економічні, соціальні та екологічні інтереси стейкхолдерів знайшли певне висвітлення у праці Ж. Андріофа, С. Вадок та ін. [13].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на досить широку науково-практичну популярність теорії стейкхолдерів, формування її методологічного підґрунтя ще триває і вимагає подальшого вивчення підходів і формування інструментів ефективної взаємодії з ключовими групами заінтересованих осіб.

**Метою дослідження** є систематизація наявних підходів, обґрунтування та розробка критеріїв пріоритизації ключових стейкхолдерів на підприємствах кондитерської галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Через різноманіття стейкхолдерів, їхніх інтересів і можливих вигід від взаємодії з підприємством ідентифікація ключових стейкхолдерів та пошук ефективних механізмів взаємодії можливі лише в певних галузевих межах. Саме галузеві бар'єри суттєво впливають на рівень конкуренції в галузі, на конкурентні сили постачальників і покупців, здатності суспільних організацій обстоювати інтереси громади тощо. З цією метою дослідження стейкхолдерів нами проведено на прикладі однієї з пріоритетних галузей для розвитку світового ринкового потенціалу – кондитерської промисловості.

За даними UNIDO та численних маркетингових агенцій, щорічний приріст обсягів світового кондитерського виробництва за останні 10 років коливався від 1 до 4 %, кількість компаній, зайнятих у цій сфері, у 2018 р. становила 13 989 одиниць (що більше рівня 2017 р. на 3,2 %), а кількість зайнятих – 468 623 особи (2 % зростання за 2017-2018 роки) [14]. Географічна структура реалізації продукції кондитерської промисловості у 2017 р. [15] свідчить, що найбільший платоспроможний попит на неї зосереджений у країнах Західної Європи, Азії та Північної Америки.

Наведена статистична інформація хоча і має певною мірою фрагментарний характер, проте навіть у такому обсязі свідчить на користь важливості кондитерського виробництва для світової економіки в контексті подолання безробіття та створення нових робочих місць. Крім того, оскільки кондитерська галузь відноситься до харчової промисловості, то підвищений інтерес до неї спостерігається і з боку організацій з охорони здоров'я, суспільних організацій, різноманітних органів із сертифікації та стандартизації продукції, що розширює потенційне коло стейкхолдерів і актуалізує завдання їх ідентифікації та пріоритизації.

Отже, зважаючи на визначену галузеву спрямованість, окреслимо основні завдання проведеного дослідження:

- 1) сформулювати особливості розвитку підприємств кондитерської промисловості, які зумовлюють виникнення специфічних інтересів стейкхолдерів;
- 2) систематизувати основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів і виділити ті з них, які можуть бути застосовані для кондитерських підприємств;
- 3) обґрунтувати пріоритетність ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

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

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Оскільки виробництво кондитерських виробів є матеріаломістким і суттєво залежить від сировини, виявлення особливостей кондитерської промисловості почнемо із сегментації її продукції, яка за загальноприйнятою у світі класифікацією передбачає її поділ на шоколадні, цукрові та борошняні кондитерські вироби.

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

Наприклад, за даними Міжнародної організації какао, на таку країну, як Кот-д'Івуар (Західна Африка) припадає 30 % світового виробництва какао-бобів, а в сукупності з Індонезією, Ганою та Нігерією – 74 % світового виробництва [16]. Переробка какао-бобів у какао-масло, какао-порошок та інші похідні продукти зосереджена в країнах Європи (Нідерланди, Франція, Німеччина) та Азії (Індонезія, Малайзія) – 67 % світового експорту, з яких 28 % – експорт із Нідерландів [17].

Не менш складна ситуація з імпортозалежністю на ринку ароматизаторів і деяких видів рослинних жирів. Наприклад, в Україні основними постачальниками ароматизаторів є дилери компаній «Etol» (Словенія), «Dragoko» (Австрія), «Балером» (Ізраїль), залежність від цінових умов, якості та надійності поставок яких певним чином обмежує розвиток ринку цукрових кондитерських виробів.

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

Ґрунтуючись на дослідженнях RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil, круглий стіл щодо екологічно стійкої пальмової олії [18]), у цій роботі будемо дотримуватися позиції, що шкідлива не сама по собі пальмова олія (яка відома як продукт харчування ще з часів Стародавнього Єгипту, містить безліч корисних речовин у нерафінованому вигляді й засвоюється людським організмом), а шкідливим робить її спосіб обробки. Рафінована та дезодорована пальмова олія не може використовуватись у харчовому виробництві, що не завжди зупиняє несумлінних виробників, які з метою здешевлення продукції порушують стандарти. За таких умов особливого значення в кондитерській галузі набуває сертифікація як кінцевої продукції, так і використання сертифікованої сировини (у тому числі пальмової олії, постачальники якої мають бути акредитовані RSPO). За такими принципами діють лідери кондитерської галузі – компанія Mondelez International (156 заводів у 80 країнах світу), Nestle (448 заводів у більш ніж 83 країнах світу), які у своїх звітах із соціальної відповідальності [19; 20] зазначають про закупівлі 99 % пальмової олії тільки в акредитованих постачальників як через вимоги якості, так і через необхідність відповідального ставлення до збереження пальмових плантацій і недопущення їх шкідливої для навколишнього середовища вирубки.

Належність кондитерської промисловості до харчової сфери робить її особливо чутливою до регулюючих ініціатив як з боку органів державної влади, так і з боку організацій з охорони здоров'я. Наприклад, у 2018 році український парламент у першому читанні підтримав законопроект щодо повної заборони використання пальмової олії у

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

харчовому виробництві, але не через реальні екологічні загрози, а через популістичні заяви про її тотальну шкідливість [21]. Подальша підтримка цього законопроекту матиме, на наш погляд, декілька негативних наслідків:

- скорочення обсягів кондитерського виробництва, технологічні особливості якого не дозволяють, навіть за теоретичної наявності необхідної кількості заміників у вигляді вершкового масла, перейти на нові рецептури;

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

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

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

Для реалізації цього завдання вивчимо наявні наукові та практичні підходи до виділення певних груп стейкхолдерів. Найбільш повний аналіз таких підходів проведений Р. Квіцем у 2013 р. [11.] і свідчить, що з моменту формування теорії стейкхолдерів у 1984 р. і до 2002 року основними факторами (критеріями), які пропонувалися в наукових колах до вивчення під час ідентифікації стейкхолдерів, були такі: конкуренція і кооперація [1]; загрози та потенціал кооперації [2]; прогнозованість і влада [3]; інтереси та влада [4; 5]; влада, значущість (актуальність) і легітимність [6]; очікувані результати та відносини [7].

Протягом останніх років теорія та практика взаємодії зі стейкхолдерами також збагачувались новими підходами, автори яких розглядали як критерії ієрархію цінностей, потреби, свідомість та інші характеристики, що становили підґрунтя побудови карти стейкхолдерів [8-12; 22].

З метою узагальнення наявних підходів до ідентифікації ключових стейкхолдерів виділимо базові критерії, які пропонуються різними авторами та становлять підґрунтя для розробки карти стейкхолдерів (табл. 1).

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

Спираючись на найбільш поширені вимоги щодо віднесення стейкхолдерів до ключових, а також урахуовуючи сфери виникнення можливих інтересів стейкхолдерів (екологічна, соціальна та економічна сфери), запропоновані в роботі Ж. Андріова, С. Вадок та ін. [13], визначимо список потенційних стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості, а також сформулюємо напрями прояву їх влади, реалізації інтересів та можливу значущість (актуальність).

Ідентифікацію стейкхолдерів за рівнем влади здійснимо з урахуванням того, що «влада – це ступінь, який визначає можливості доступу учасника відносин до фізичних, матеріальних, репутаційних ресурсів іншої сторони для здійснення своїх ідей, інтересів,

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

бажань» [24]. Як зазначає автор, доступність цих ресурсів – величина мінлива, а отже, влада може бути не тільки отримана, але і втрачена. Відповідно до наведеного визначення, характеристику стейкхолдерів за ступенем влади нами надано з позицій їхньої здатності чинити прямий або опосередкований (непрямий) вплив на діяльність підприємств кондитерської промисловості, використовуючи різні механізми та інструменти.

Таблиця 1

*Базові фактори (критерії) ідентифікації ключових стейкхолдерів*

Критерій	Автори													
	Фрімен Е. [1]	Саваж Дж. та ін. [2]	Менеделов Е. [3]	Мітчел Р. та ін. [6]	Еден К. та ін. [4]	Де Лопез Т. [5]	Джонкер Дж. та ін. [7]	Тернер Дж. та ін. [10]	Флетчер Е. [8]	Мюррей-Вебстер Р. [23]	Кемерон Б. [9]	Берн Л. [12]	Ківіц Р. [11]	Лондонський королівський коледж [22]
Період	1984	1991	1991	1997	1998	2001	2002	2002	2003	2006	2010	2012	2013	2017
Конкуренція	+													
Кооперація	+	+												
Небезпека		+												
Прогнозованість			+											
Влада			+	+	+	+				+				+
Інтереси / потреби					+	+				+	+		+	+
Значущість / важливість / впливовість				+				+			+	+	+	
Легітимність				+										
Очікувані результати / стимули	+						+					+		
Взаємовідносини / ставлення							+			+			+	
Свідомість								+						
Підтримка								+						
Ієрархія цінностей									+					
Можливість удосконалення									+					

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

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

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

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

Значущість стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом Р. Мітчелла, Б. Агла та Д. Вуда як «ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів» [6, с. 854]. Найбільш значущою групою стейкхолдерів кондитерських підприємств нами пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу існуванню самого підприємства. Наступна за значущістю група стейкхолдерів вимагає термінового задоволення інтере-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

сів, оскільки їх ігнорування може зруйнувати репутацію підприємства та призвести до загрози існуванню в довгостроковій перспективі. Віддалена терміновість реалізації інтересів означає побудову довгострокових відносин із ключовими стейкхолдерами, які мають стратегічні наміри щодо його розвитку.

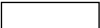
З урахуванням наведених вище теоретичних положень, аналітичних аргументів і власних логічних пропозицій нами здійснено ідентифікацію ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значущості, результати якої представлено в табл. 2.

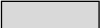
Таблиця 2

*Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за критеріями влади, інтересів і значущості*

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

Примітка:  – стейкхолдери вищого пріоритету за обраними критеріями;

 – стейкхолдери середнього пріоритету за обраними критеріями;

 – стейкхолдери нижчого пріоритету за обраними критеріями.

Відповідно до визначених вище завдань, наступним етапом дослідження стало обґрунтування пріоритетності ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

З метою визначення пріоритетності ключових стейкхолдерів нами узагальнено рекомендації, наведені в роботах [1-12]. Незважаючи на різні критерії ідентифікації стейкхолдерів, майже всі автори дотримуються підходу, згідно з яким пріоритетними вважаються ті групи заінтересованих осіб, для яких характерні найвищі ступені прояву критеріїв. Наприклад, якщо ідентифікація стейкхолдерів здійснюється з урахуванням їхньої влади та інтересів (у роботі К. Едена та ін. [4]), то пріоритетними мають вважатися ті особи, що здатні чинити прямий сильний вплив на діяльність підприємства та очікують на найбільш термінову реалізацію своїх інтересів.

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

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, за результатами дослідження сформульовано особливості розвитку підприємств кондитерської промисловості, які зумовлюють виникнення специфічних (економічних, соціальних і екологічних) інтересів стейкхолдерів; систематизовано основні підходи до ідентифікації ключових стейкхолдерів і виділено ті з них, які можуть бути застосовані для кондитерських підприємств. На основі визначених критеріїв (влада, інтереси, значущість) розроблено карту ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості за їхньою пріоритетністю. Отримані результати становлять важливе підґрунтя для подальшого розвитку методології оцінки рівня задоволення інтересів ключових стейкхолдерів кондитерських підприємств з урахуванням їхньої пріоритетності.

**Список використаних джерел**

1. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder perspective. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
2. Savage G. T., Nix T. H., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5. P. 61–75.
3. Mendelow A. Proposed Model on Stakeholder Ranking. *Second International Conference on Information Systems*. MA: Cambridge, 1991.
4. Eden C., Ackermann F. Making Strategy: The journey of strategic management. London: Sage Publications, 1998.
5. De Lopez T. T. Stakeholder Management for Conservation Projects: A Case Study of Ream National Park, Cambodia. *Environmental Management*. 2001. Vol. 28. P. 47–60.
6. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 22 (4). P. 853–886.
7. Jonker J., Foster D. Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2002. Vol. 9. P. 187–195.
8. Fletcher A. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. Vol. 4 (4). P. 505–527.
9. Cameron B. G., Seher T., Crawley E. F. Goals for space exploration based on stakeholder network value considerations. *Acta Astronautica*. 2010. Vol. 68 (11-12). P. 2088–2097.
10. Turner J. R., Kristoffer V. The Project Manager as Change Agent. London: McGraw-Hill Publishing Co 2002. 304 p.
11. Kivits R. A. Multi-dimensional stakeholder analysis: a methodology applied to Australian capital city airports: a PhD thesis. Southern Cross University, Lismore, NSW, 2013. 333 p.
12. Bourne L. Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. Gower Publishing, 2012. 246 p.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

13. Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. S. *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement / with a foreword by R. Edward Freeman*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2002. P. 19–42.
14. Official site of UNIDO. URL: <https://www.unido.org>.
15. Statista.com: statistical portal. URL: <https://www.statista.com>.
16. Official site of International Cocoa Organization (ICCO). URL: <https://www.icco.org>.
17. World: Cocoa Butter - Market Report - Analysis and Forecast to 2025. URL: [https://www.researchandmarkets.com/research/223s4h/world\\_cocoa](https://www.researchandmarkets.com/research/223s4h/world_cocoa).
18. Official site of Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). URL: <https://rspo.org>.
19. Official site of Mondelez International. URL: <https://www.mondelezinternational.com>.
20. Official site of Nestle. URL: <https://www.nestle.com>.
21. Parliament may ban use of palm oil in Ukraine. *Ukrinform: Ukrainian multimedia platform for broadcasting*. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/2461352-parliament-may-ban-use-of-palm-oil-in-ukraine.html>.
22. Stakeholder management. *Imperial College London*. 2017. URL: <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/staff-development/public/impex/Stakeholder-management-21jun17.pdf>.
23. Murray-Webster R., Simon P. Making Sense of Stakeholder Mapping. *PM World Today*. 2006. Vol. 8 (11). P. 1–4.
24. Suchman M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 1995. P. 574.

### References

1. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
2. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61–75.
3. Mendelow, A. (1991). *Proposed Model on Stakeholder Ranking*. Paper presented at the Second International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.
4. Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. London, UK: Sage Publications.
1. De Lopez, T. T. (2001). Stakeholder management for conservation projects: a case study of Ream National Park, Cambodia. *Environmental Management*, 28(1), 47–60.
2. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853–886.
3. Jonker, J., & Foster, D. (2002). Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 9(4), 187–195.
4. Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505–527.
5. Cameron, B. G., Seher, T., & Crawley, E. F. (2011). Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations. *Acta Astronautica*, 68(11-12), 2088–2097.
6. Turner, & J. R., Kristoffer V. (2002). *The Project Manager as Change Agent*. London, UK: McGraw-Hill Publishing Co.
7. Kivits, R. A. (2013). *Multi-dimensional stakeholder analysis: a methodology applied to Australian capital city airports*. (PhD thesis). Lismore, NSW: Southern Cross University.
8. Bourne, L. (2012). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Farnham, Surrey, UK: Gower Publishing, Ltd.
9. Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
10. Official site of UNIDO. Retrieved from <https://www.unido.org>.
11. Statista.com: statistical portal. Retrieved from <https://www.statista.com>.
12. Official site of International Cocoa Organization (ICCO). Retrieved from <https://www.icco.org>.



## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

13. World: Cocoa Butter - Market Report - Analysis and Forecast to 2025. Retrieved from [https://www.researchandmarkets.com/research/223s4h/world\\_cocoa](https://www.researchandmarkets.com/research/223s4h/world_cocoa).
14. Official site of Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Retrieved from <https://rspo.org>.
15. Official site of Mondelez International. Retrieved from <https://www.mondelezinternational.com>.
16. Official site of Nestle. Retrieved from <https://www.nestle.com>.
17. Parliament may ban use of palm oil in Ukraine. *Ukrinform: Ukrainian multimedia platform for broadcasting*. Retrieved from <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/2461352-parliament-may-ban-use-of-palm-oil-in-ukraine.html>.
18. Stakeholder management (2017). *Imperial College London*. Retrieved from <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/staff-development/public/impex/Stakeholder-management-21jun17.pdf>.
19. Murray-Webster, R., & Simon, P. (2006). Making sense of stakeholder mapping. *PM World today*, 8 (11), 1–5.
20. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3), 571–610.

**Краснокутська Наталія Станіславівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна).

**Краснокутская Наталья Станиславовна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, г. Харків, 61002, Україна).

**Krasnokutska Nataliia** – Doctor of Economics, Professor, Head of Management and Taxation Department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., 61002 Kharkiv, Ukraine).

**E-mail:** [krasnokutskaya.natalia@gmail.com](mailto:krasnokutskaya.natalia@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8184-3816>

**ResearcherID:** J-4698-2018

**Scopus Author ID:** 57193562660

**Госн Салім** – аспірант кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна).

**Госн Салим** - аспірант кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, г. Харків, 61002, Україна).

**Ghosn Salim** – PhD student, Management and Taxation Department, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., 61002 Kharkiv, Ukraine).

**E-mail:** [salim.ghosn@gmail.com](mailto:salim.ghosn@gmail.com)