

ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЛОДООВОЧЕВОГО РИНКУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНЦЕПЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

VECTORS OF FRUIT AND VEGETABLE MARKET DEVELOPMENT BASED ON STAKEHOLDERS CONCEPT ANALYSIS

У статті визначено, що відсутність системного підходу до формування та забезпечення ефективного функціонування ринку плодоовочевої продукції зумовлює необхідність пошуку нових форм взаємодії основних його учасників. Метою статті є аналіз домінант розвитку плодоовочевого ринку на основі концепції зацікавлених сторін та розроблення практичних рекомендацій щодо її застосування. Здійснено ретроспективний аналіз визначення поняття «стейкхолдер». Доведено, що у будь-якій організації багато зацікавлених сторін, які відрізняються одна від одної за типом, ступенем участі в її діяльності, мають абсолютно різні, іноді суперечливі інтереси та потреби. Проаналізовано тенденції розвитку ринку овочів та фруктів, який є найбільшим сегментом ринку свіжих продуктів України, що генерує приблизно 60% загальної виручки на ньому. Основними драйверами цього ринку є світові тренди здорового харчування та вегетаріанство. Із проведеного дослідження зроблено висновок, що метод стратегічного аналізу, заснований на теорії зацікавлених сторін, є ефективними щодо розроблення стратегії управління стейкхолдерами. Орієнтація на інтереси окремих стейкхолдерів накладають обмеження щодо застосування теорії як самостійного інструменту стратегічного управління.

Ключові слова: плодоовочевий ринок, теорія зацікавлених сторін, стейкхолдери, конкуренція, розвиток, стратегія.

Отсутствие системного подхода к формированию эффективного функционирования рынка плодоовощной продукции вызывает необходимость поиска новых форм взаимодействия основных его участников. Целью статьи является анализ доминант развития плодоовощного рынка на основе концепции заинтересованных сторон и разработка практических рекомендаций по их применению. Осуществлен ретроспективный анализ понятия «стейкхолдер». Доказано, что в любой организации много заинтересованных сторон, отличающихся друг от друга по типу, степени участия в ее функционировании, имеющих разные, иногда противоречивые интересы и потребности. Проанализированы тенденции развития рынка овощей и фруктов Украины. Основными драйверами этого рынка являются мировые тренды здорового питания и вегетарианство. Из проведенного исследования сделан вывод, что метод стратегического анализа, основанный на теории заинтересованных сторон, является эффективным при разработке стратегии управления стейкхолдерами. Ориентация на интересы отдельных стейкхолдеров накладывает ограничения по применению теории как самостоятельного инструмента стратегического управления.

Ключевые слова: плодоовощной рынок, теория заинтересованных сторон, стейкхолдеры, конкуренция, развитие, стратегия.

УДК 330.65.338.4

<https://doi.org/10.32843/bses.61-12>

Седикова І.О.

д.е.н., професор
Одеська національна академія харчових технологій

Бондар В.А.

к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

Sedikova Iryna

Odessa National Academy of Food Technologies

Bondar Victoria

Odessa National Academy of Food Technologies

The article states that the lack of a systematic approach to the formation and effective functioning of the market of fruit and vegetable products necessitates the search for new forms of interaction between its main participants. A retrospective analysis of the definition of the concept of "stakeholder". It has been proven that in any organization, many stakeholders, who differ from each other in type, degree of participation in its activities, have completely different, sometimes conflicting interests and needs. Trends in the development of the fruit and vegetable market, which is the largest segment of the fresh food market, are analyzed. The main drivers of this market are global trends in healthy eating and vegetarianism. The following groups of business structures can be distinguished as subjects of the market of fruit and vegetable products: producers of fruit and vegetable products (state, collective, private enterprises, farms and individual entrepreneurs); agro-industrial exchanges, which provide a significant amount of sales of agricultural products, including fruits and vegetables; wholesale enterprises; retail enterprises; enterprises of industrial processing of fruit and vegetable products; end consumers. Thus, stakeholder management requires network resource management. The target party should seek to establish as many links as possible with the elements of the network, try to exclude intermediaries in the relationship with contractors and, other things being equal, make efforts to prevent direct relationships between them. Based on the objectives of the article, two hypotheses were put forward: stakeholder theory proposes methods that allow you to actively manage stakeholders to achieve specific benefits; strategic management is identical to the strategic management of stakeholders, given that they are participants in all business processes (suppliers and consumers of resources). The study concluded that the method of strategic analysis based on stakeholder theory is effective in developing a strategy for stakeholder management. Focusing on the interests of individual stakeholders imposes restrictions on the use of theory as an independent tool of strategic management.

Key words: fruit and vegetable market, stakeholder theory, stakeholders, competition, development, strategy.

Постановка проблеми. Сучасний ринок плодоовочевої продукції характеризується суттєвими відмінностями в рівнях виробництва і споживання продукції у регіонах, істотним скороченням площ посіву та валових зборів культур плодоовочевої групи у сільськогосподарських підприємствах, вузьким асортиментом товарів, що пропонуються вітчизняними товаровиробниками, перенасиченістю внутрішнього ринку імпортованою продукцією, застарілістю обладнання, відсутністю схо-

вищ, занепадом переробних підприємств, значною залежністю від кон'юнктури зовнішніх ринків продовольства та нерозвиненим інфраструктурним середовищем. Відсутність системного підходу до формування та забезпечення ефективного функціонування ринку плодоовочевої продукції зумовлює необхідність пошуку нових форм взаємодії основних його учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція зацікавлених сторін (Stakeholder concept),

її інтегрування у стратегію підприємств розглядаються у роботах зарубіжних науковців Р. Фрідмана, Т. Кочена, Р. Мітчелла, Б. Агле, Д. Вуда, Т. Кріка, М. Форстейтера. Питання інтеграції концепції зацікавлених сторін, інструментів ідентифікації стейкхолдерів розглядаються у вітчизняних наукових працях В. Алькеми, І. Больботенко, Ю. Баса, Ю. Мирошніченко, В. Смачило, Ю. Коломійця, О. Стрелкова та ін. Водночас вважаємо, що проблему розвитку плодоовочевого ринку на основі аналізу інтересів стейкхолдерів досліджено недостатньо.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз домінант розвитку плодоовочевого ринку на основі концепції зацікавлених сторін та розроблення практичних рекомендації щодо її застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти господарювання у процесі своєї діяльності відчувають вплив багатьох зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Засновник класичної концепції зацікавлених сторін Р. Фрімен зазначив, що стейкхолдери – «це будь-які індивідууми, групи чи організації, дії яких впливають на процес прийняття рішень компанії та/або знаходяться під впливом цих рішень» [1]. До них належать власники, споживачі, працівники, постачальники (внутрішні стейкхолдери), уряд, конкуренти, захисники прав споживачів, екологи, громадськість, засоби масової інформації (зовнішні стейкхолдери) [1]. Дане визначення цікаве тим, що під стейкхолдерами маються на увазі не лише особи, наділені можливістю впливати на досягнення цілей, а й ті, інтереси яких можуть бути порушені прямо чи опосередковано результатом передбачуваної діяльності [2].

І. Гурков розглядає стейкхолдерів «як індивідуумів, групи чи організації, що є отримувачами позитивних (негативних) контактів та зовнішніх ефектів від діяльності суб'єктів господарювання та здатні вплинути на цю діяльність» [3]. У цьому визначенні автор пов'язує інтереси стейкхолдерів із ресурсами, які отримуються, та вважає, що збалансованість відносин суб'єктів господарювання із зацікавленими сторонами проявляється у збалансованості ресурсних відносин, що є критерієм ефективності діяльності [3].

У Stakeholder Engagement Standard дано таке визначення: «Зацікавленою стороною називається група, яка може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, виробленої нею продукції або послуг і пов'язаних із цим дій» [4]. У будь-якій організації багато зацікавлених сторін, які відрізняються одна від одної за типом, ступенем участі в її діяльності, мають абсолютно різні, іноді суперечливі інтереси та потреби [4].

Ринок овочів та фруктів – це найбільший сегмент ринку свіжих продуктів України, що генерує приблизно 60% загальної виручки на ньому. Основними драйверами цього ринку є світові тренди здорового харчування та вегетаріанство.

Найбільш гостра конкуренція у галузі спостерігається між малими та середніми виробниками, що вирощують продукцію низької якості, та невеликою кількістю сільськогосподарських підприємств, які пропонують продукцію високої якості, але їм необхідні нові технології для збільшення врожайності [6]. За період 2005–2019 рр. відбулося збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами



Рис. 1. Динаміка споживання овочів, плодоовочевих культур, плодів та ягід

Джерело: побудовано автором за даними [5]

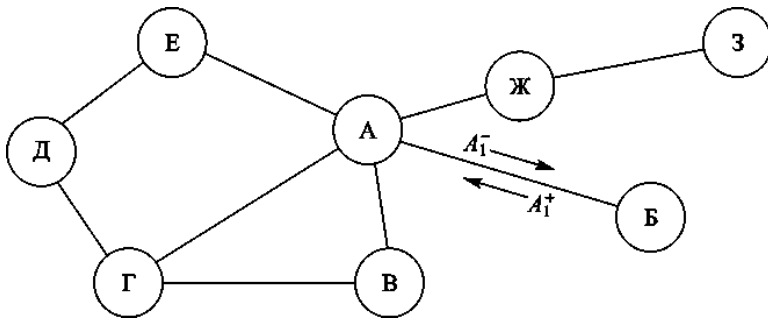


Рис. 2. Мережевий граф представлення відношень зацікавлених сторін: А – цільова сторона; A_1^+ – ресурси, які отримує А від Б; A_1^- – ресурси, які надає А для Б

Джерело: побудовано автором

емствами, зокрема фермерськими, близько 90% виробництва плодоовочевої продукції припадає на виробників приватного сектору та дрібні комерційні господарства. Більшість овочів та фруктів, окрім картоплі, вирощується на Півдні України. На частку Миколаївської, Одеської та Херсонської областей припадає приблизно 25% їх загального обсягу виробництва [6].

Конкурентами вітчизняних виробників є постачальники плодоовочевої продукції з Туреччини, Іспанії, Польщі, Португалії, Італії, які мають конкурентні переваги порівняно з вітчизняними виробниками: безперебійне, чітке виконання графіків постачання, висока якість. Проте здебільшого ця продукція реалізується за вищою ціною. Задовільна якість продукції, можливість поставляти товари меншими партіями – основні переваги вітчизняних підприємств. Недоліки: недотримання фітосанітарних норм і сертифікації якості та безпечності виробництва; формування крупних партій є складним через велику кількість дрібних виробників; сховища в Україні не пристосовані для тривалого зберігання продукції без утрати зовнішнього вигляду та якісних показників; відсутність зв'язків із роздрібними мережами та привабливого упакування; відсутність маркетингових комунікацій зі споживачами [6]. На загострення конкурентної боротьби між виробниками аналогічної продукції впливатиме той факт, що в недалекому майбутньому відбудеться значне зростання закупівель овочів та фруктів із використанням Інтернету [7]. Ефективність функціонування плодоовочевого підкомплексу значною мірою залежить від взаємодії суб'єктів господарювання на основі теорії зацікавлених сторін, а саме відносин між сільськогосподарськими, заготівельними, переробними і торговельними підприємствами.

У складі суб'єктів безпосередньо ринку плодоовочевої продукції можна виділити такі групи підприємницьких структур:

- виробники плодоовочевої продукції (державні, колективні, приватні підприємства, фермерські господарства та індивідуальні підприємці);

- агропромислові біржі, які забезпечують значний обсяг реалізації сільськогосподарської продукції, у тому числі плодоовочевої;

- підприємства оптової торгівлі;
- підприємства роздрібною торгівлі;
- підприємства промислової переробки плодоовочевої продукції;
- кінцеві споживачі.

Важливим напрямом застосування теорії зацікавлених сторін є теорія стратегічного управління. У цілому теорія нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та їх результатами, що виникають із ресурсних відносин між зацікавленими сторонами. Саме тому в рамках теорії зацікавлених сторін активно застосовуються різні ресурсні концепції, а одиницею аналізу виступає управлінське рішення. У результаті таких відносин виникає мережа [8]. Зв'язки між елементами мережі означають наявність ресурсного обміну. Зміст обміну двох сторін (рис. 2) може бути трьох типів: асиметричним на користь цільового елемента, еквівалентним і асиметричним на шкоду цільовому елементу.

Останній варіант у нормальних умовах неприйнятний, оскільки означає, що цільова сторона буде віддавати більше, ніж отримувати. Серед причин можна назвати структурні перекося відносин (наприклад, необхідність платити податки, особливо якщо уряд не виконує покладені на нього обов'язки), несуттєву асиметрію (коли витрати на точну оцінку ресурсного обміну можуть перевищити існуючі відхилення), низьку якість менеджменту (нездатність визначати наявність асиметрії). Слід наголосити, що наявність подібної асиметрії призводить до виникнення напруги у відносинах та прагнення привести їх у більш прийнятний для себе стан (у разі зі сплатою податків завжди існує прагнення знизити ці платежі).

Із теорії мереж відомо, що положення елемента в мережі описується за допомогою параметрів щільності мережі та центральності елемента. Щільність – характеристика всієї мережі, визначає, наскільки тісно пов'язана мережа. Центральність – характеристика стану елемента в мережі відносно інших, вимірюється за допомогою трьох показників: рангу, доступності та проміжності. Ранг – це кількість зв'язків, які з'єднують один елемент з іншим. Доступність – агрегована величина мінімального числа зв'язків (кроків) від центрального елемента до всіх інших. Проміжність характеризує можливість центрального елемента виступати посередником (визначається як частота, з якою він виявляється проміжною ланкою між будь-якими двома іншими елементами). Щільність мережі впливає на можливість маніпулювання зацікавленими сторонами. Чим нижче

щільність, тим сильніше обмежені потоки ресурсів (у тому числі інформаційні), тим більший вплив має елемент, здатний їх контролювати, і навпаки. Ця здатність виявляється величиною, яка прямо залежить від центральності. Чим сильніше зацікавлена сторона пов'язана з іншими і чим більші у неї можливості для посередництва, тим вище ймовірність, що потоки ресурсів проходять через неї, а вона отримуватиме більшу компенсацію за транзит і матиме доступ до більшого обсягу інформації.

Отже, управління зацікавленими сторонами вимагає управління мережевими ресурсами. Цільовій стороні слід прагнути встановлювати максимально можливу кількість зв'язків з елементами мережі, намагатися виключати у відносинах із контрагентами посередників та за інших рівних умов докласти зусиль, щоб не допустити виникнення прямих відносин між ними.

Виходячи із завдань статті, висунуто дві гіпотези:

1) теорія зацікавлених сторін пропонує методи, які дають змогу активно управляти стейкхолдерами для досягнення конкретних переваг;

2) стратегічне управління тотожне стратегічному управлінню стейкхолдерами з огляду на те, що вони є учасниками всіх бізнес-процесів (постачальниками та споживачами ресурсів).

Аналіз даних дав змогу формувати мережу зацікавлених сторін та визначати їх соціальну значимість, а також значимість менеджменту для кожної із цих сторін з урахуванням того, що кожен атрибут зацікавленої сторони містить інформацію щодо характеру їх ресурсних відносин.

За допомогою мережевої моделі визначено небажаних посередників, від яких слід відмовитися або послабити їхні позиції. Також окреслено можливі шляхи підвищення центральності замовника в існуючій мережі відносин за допомогою її часткової перебудови (необхідність установа прямого або більш тісного відносин із низкою зацікавлених сторін і дії, спрямовані на ліквідацію деяких зв'язків між ними).

Головною рисою теорії та сформованих на її основі методів стратегічного аналізу й управління виявлено жорстку орієнтацію на інтереси та цілі конкретної зацікавленої сторони. При цьому запропоновано конкретні дії, які дають змогу цільовій зацікавленій стороні за допомогою управління іншими сторонами досягти поставлених цілей. Отже, інструментарій теорії зацікавлених сторін більше підходить для розроблення та здійснення дій, спрямованих на посилення і реалізацію влади одного стейкхолдера щодо інших. Разом із тим дана особливість теорії дає змогу успішно проводити оцінку розстановки сил стейкхолдерів, що спирається на значимість поточних або потенційно можливих відносин, а також оцінювати їхні цілі та інтереси на предмет відповідності та проти-

річ. Це вказує на потенційну можливість використання інструментів теорії зацікавлених сторін під час вироблення стратегічних цілей, які одночасно враховували б внесок стейкхолдерів у загальну справу та їхні особисті потреби.

Висновки з проведеного дослідження.

Метод стратегічного аналізу, заснований на теорії зацікавлених сторін, є ефективними у розробленні стратегії управління стейкхолдерами.

Орієнтація на інтереси окремих стейкхолдерів накладає обмеження щодо застосування теорії як самостійного інструменту стратегічного управління. Однак специфіка теорії надає конкурентні переваги під час формування стратегічних цілей, що враховують як особисті потреби сторін, так і їхній внесок у загальні цілі для досягнення цілей.

Використання деяких моделей теорії як допоміжних інструментів стратегічного управління надає менеджменту додаткові можливості. Окрім того, синтез ідей теорії з більш «класичними» методами стратегічного управління дає змогу розширити аналітичні та управлінські можливості менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Freeman R. Edward Strategic management: a stakeholder approach. Pitman. 1984. 279 p.
2. Участие заинтересованных сторон в принятии решений: теория и практика взаимодействия. Новокuzнецк : ИнЭКА, 2018. 120 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Москва : ТЕИС. 2014. 239 с.
4. Stakeholder Engagement Standard. (2015). URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. (дата звернення: 20.01.2021).
5. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : статистичний збірник. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/Zb_bsph2019.pdf (дата звернення: 20.01.2021).
6. Фінансування виробників плодоовочевої продукції. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/417-finansuvannya-virobnikiv-plodoovochevoyi-produktsiyi> (дата звернення: 23.01.2021).
7. Тренди, які впливають на світовий ринок свіжих овочів та фруктів. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44472> (дата звернення: 25.01.2021).
8. Rowley T.J. (1997) Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*. Vol. 22. № 4. P. 887–910.

REFERENCES:

1. Freeman R. (1984) Edward Strategic management: a stakeholder approach, Pitman.
2. Uchastie zainteresovannykh storon v prinjatii reshenij: teorija i praktika vzaimodejstvija (2018) [Stakeholder participation in decision-making: theory and practice of interaction]. Novokuzneck: InJekA. (in Russian)

3. Hurkov Y.B. (2014) *Stratehicheskyi menedzhment orhanyzatsyy* [Strategic management of the organization]. Moscow: TEYS. (in Russian)

4. Stakeholder Engagement Standard. (2015). Available at: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (accessed 10 January 2021).

5. Statystychnyi zbirnyk. Balansy ta spozhyvania osnovnykh produktiv kharchuvannia naseleнням Ukrainy. [Statistical collection. Balances and consumption of basic foodstuffs by the population of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/bsph2019.pdf (accessed 20 January 2021).

6. Finansuvannia vyrobnykiv plodoovochevoi produktsii [Financing of producers of fruit and vegetable products]. Available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/417-finansuvannya-virobnikiv-plodoovochevoyi-produktsiyi> (accessed 23 January 2021).

7. Trendy, yaki vplyvaiut na svitovyi rynek svizhykh ovochiv ta fruktiv [Trends affecting the global market for fresh vegetables and fruits]. Available at: <https://bakertilly.ua/news/id44472> (accessed 25 January 2021).

8. Rowley T.J. (1997) Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 887–910.