

Галина О. Партин, Анатолій Г. Загородній  
**КОНТРОЛІНГ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА  
З ОСНОВНИМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*У статті обґрунтовано необхідність контролінгу процесів взаємовідносин підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами з позиції інформаційної та методичної підтримки управлінських рішень, а також визначено завдання та основні об'єкти контролінгу таких взаємовідносин. Виокремлено інтереси та внески стейкхолдерів і підприємства в процесі їх співпраці, запропоновано систему показників їх оцінювання задля збалансування взаємного впливу та підвищення конкурентоспроможності на ринку.*

*Ключові слова:* контролінг; стейкхолдери; взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами; оцінювання результатів.

*Рис. 2. Табл. 4. Літ. 27.*

Галина О. Партын, Анатолій Г. Загородній  
**КОНТРОЛІНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ  
С ОСНОВНЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*В статье обоснована необходимость контроллинга процессов взаимоотношений предприятия с внутренними и внешними стейкхолдерами с позиций информационной и методической поддержки управленческих решений, а также определены задачи и основные объекты контроллинга таких взаимоотношений. Выделены интересы и вклады стейкхолдеров и предприятия в процессе деятельности, предложена система показателей их оценки для сбалансирования взаимного влияния и повышения конкурентоспособности на рынке.*

*Ключевые слова:* контроллинг; стейкхолдеры; взаимоотношения предприятия со стейкхолдерами; оценивание результатов.

Halyna O. Partyn<sup>1</sup>, Anatoliy H. Zagorodniy<sup>2</sup>  
**CONTROLLING OF ENTERPRISE'S RELATIONSHIPS  
WITH KEY STAKEHOLDERS**

*The article grounds the necessity of controlling of enterprise's relationships with internal and external stakeholders from the standpoint of information and methodological support of managerial decisions as well as the objectives and the key objects of controlling of such relationship. Interests and contributions of stakeholders and the enterprise in the process of their collaboration are identified; in order to balance their mutual influence and enhance competitiveness at the market the system of indicators for evaluation is proposed.*

*Keywords:* controlling; stakeholders; enterprise's relationships with stakeholders; results' evaluation.

*Peer-reviewed, approved and placed: 10.05.2016.*

**Постановка проблеми.** Однією з ефективних систем функціональної підтримки менеджменту, яку використовують провідні компанії світу, є контролінг. Ця система призначена для формування інформаційного забезпечення управління, суб'єктів господарювання, інтеграції методів і процедур стратегічного планування, бюджетування, контролю, діагностики фінансово-економічного стану підприємств і координації діяльності структурних підрозділів. Вона спрямована на досягнення стратегічних і тактичних завдань розвитку підприємств [1; 6; 11].

<sup>1</sup> National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

<sup>2</sup> National University "Lviv Polytechnics", Ukraine.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема удосконалення системи контролінгу науковці останнім часом приділяють значну увагу. Свій внесок у розвиток теорії і практики контролінгу зробили такі українські та закордонні вчені, як А. Дайле [1], Е. Маєр [2; 3], Р. Манн [3], М.С. Пушкар [6], Л.О. Сухарєва [9], О.О. Терещенко [10], Д. Хан [11], П. Хорват [22], Г.Ф. Шепітко [13] та інші. В їх працях розкрито сутність, мету і завдання контролінгу, розроблено класифікацію його видів, охарактеризовано об'єкти та визначено методи контролінгу. Висвітлюючи проблеми вдосконалення системи контролінгу як науковці, так і практики підкреслюють необхідність розвитку стратегічного контролінгу, призначеного для збирання та інтерпретації інформації про зовнішнє щодо підприємства середовище, без чого неможливо встановити його стратегічну позицію на ринку та сформуванню ефективну стратегію економічного розвитку. Дослідники підкреслюють, що аналізуючи чинники зовнішнього середовища, підприємству необхідно основну увагу зосередити на виокремленні, оцінюванні, прогнозуванні і плануванні результатів взаємин з основними групами економічного впливу (стейкхолдерами).

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Досліджуючи етапи розвитку контролінгу, О.О. Терещенко і Н.Д. Бабяк зазначають, що в останні десятиріччя науковцями сформовано нову концепцію контролінгу, спрямовану на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління [10, 13]. На необхідності контролінгу результатів впливу на підприємство суб'єктів, економічно зацікавлених у його діяльності, наголошують А.В. Череп і С.В. Северина [12]. Незважаючи на певні напрацювання із цієї проблеми, питання організації та методики формування і функціонування системи контролінгу процесів і результатів взаємодії підприємства з основними групами економічного впливу залишаються недостатньо дослідженими.

**Метою дослідження** є обґрунтування необхідності та розкриття особливостей, завдань та об'єктів контролінгу процесів взаємин підприємства з групами економічного впливу.

**Основні результати дослідження.** Проблема ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства присвячені праці таких українських і зарубіжних науковців, як А.А. Аткинсон [14], С. Аузо [15], С.Л. Берман [16], Т. Дональдсон [18], Р. Каплан [23], А. Кеау [24], Б. Корнелл [17], К. Мітчелл [25], Ф. Ніколс [26], І.Б. Олексів [4], М.А. Петров [5], К.І. Редченко [7], М.І. Рич [8], С. Тернбулл [27], Е. Формен [19], Р.Е. Фрімен [20], С. Хілл [21], А.В. Череп [12]. Однак, враховуючи економічні наслідки і ризики для підприємств, пов'язані з групами економічного впливу, результати взаємодії з ними потрібно не тільки оцінювати, але й прогнозувати, планувати, координувати і контролювати, а також розробляти управлінські рішення щодо підвищення ефективності такої взаємодії та реалізовувати їх.

З огляду на сказане, в сучасних умовах відносини підприємства з основними групами економічного впливу повинні стати одними з найважливіших об'єктів контролінгу його виробничо-господарської діяльності.

Відтак, контролінг взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу – це система інформаційної та методичної підтримки управлінських рішень щодо розвитку взаємодії з основними групами стейкхолдерів, яка

передбачає інтеграцію методів прогнозування, планування, фінансово-економічної діагностики, координації, контролю, формування інформаційного забезпечення і внутрішнього консалтингу задля зростання конкурентоспроможності підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі.

Різні групи економічного впливу мають свої інтереси щодо підприємства і, водночас, забезпечують його діяльність певними внесками у формі капіталу, кваліфікації, інвестицій, кредитів, матеріальних ресурсів тощо. Інтереси груп економічного впливу можуть мати як фінансовий, так і нефінансовий характер. Окрім цього, такі інтереси можуть змінюватись або мати альтернативну спрямованість, зумовлюють конфлікти інтересів та несуть в собі певні ризики. Визначаючи стратегічні завдання розвитку, підприємству потрібно не тільки враховувати, але й використовувати зацікавленість стейкхолдерів задля забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

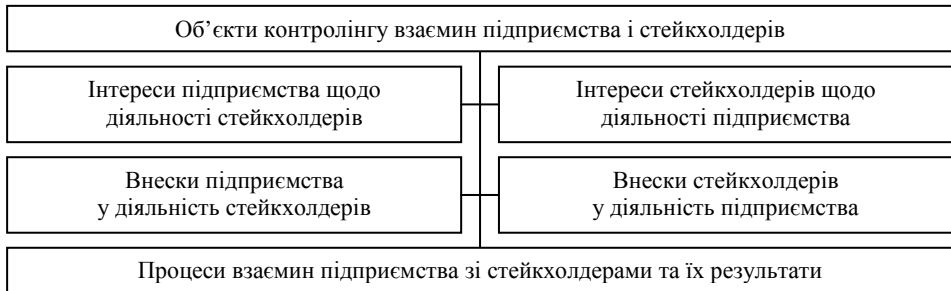
<b>Завдання контролінгу взаємовідносин підприємства з основними групами економічного впливу</b>
Визначення інтенсивності існуючої взаємодії між підприємством і певними групами економічного впливу та її наслідків
Оцінювання інтересів основних груп економічного впливу щодо діяльності підприємства
Ідентифікація характеру та обсягів внесків груп економічного впливу у розвиток діяльності підприємства
Формування системи показників оцінювання ефективності взаємовідносин підприємства з основними групами економічного впливу
Визначення шляхів збалансування інтересів і внесків та ідентифікація резервів для покращення результатів взаємодії підприємства з основними групами економічного впливу
Організація та інформаційне забезпечення процесів прогнозування і бюджетування розвитку взаємовідносин підприємства з основними групами економічного впливу, їх узгодження з ринковою стратегією розвитку підприємства
Моніторинг і контроль реалізації планів і бюджетів та ефективності прийняття управлінських рішень щодо розвитку взаємовідносин
Аналіз і оцінювання впливу розвитку взаємовідносин з групами економічного впливу на зміну фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності підприємства на ринку

**Рис. 1. Основні завдання контролінгу процесів і результатів взаємовідносин підприємства з основними групами економічного впливу, авторська розробка**

Організація контролінгу взаємовідносин підприємства з ключовими групами економічного впливу має на меті забезпечення інформаційної та методичної

підтримки прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності таких взаємин, зниження рівня пов'язаних з ними витрат та ризиків, покращення фінансово-економічних результатів діяльності, а, відтак, і ринкової вартості та конкурентоспроможності в поточному і довгостроковому періодах. Формування системи контролінгу процесів взаємодії підприємства зі стейкхолдерами має бути спрямоване на вирішення основних завдань (рис. 1).

Основними об'єктами контролінгу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами мають бути: інтереси підприємства та стейкхолдерів щодо діяльності один одного; внески підприємства у діяльність стейкхолдерів та стейкхолдерів – у діяльність підприємства; процеси взаємин підприємства зі стейкхолдерами та їхні наслідки (рис. 2).



**Рис. 2. Основні об'єкти контролінгу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, авторська розробка**

Формуючи систему показників ефективності взаємовідносин підприємства з основними групами стейкхолдерів, необхідно досліджувати:

- 1) стратегічні інтереси та стратегічні орієнтири діяльності груп економічного впливу щодо підприємства в ринковому середовищі;
- 2) очікування підприємства та груп економічного впливу щодо розвитку зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- 3) стимули формування формальних та неформальних відносин між підприємством та групами економічного впливу;
- 4) взаємні зобов'язання, які виникають в процесі взаємовідносин підприємства з основними групами економічного впливу;
- 5) внески підприємства і груп економічного впливу у формування і розвиток ринкових взаємовідносин;
- 6) фінансові і нефінансові результати взаємодії між підприємством і стейкхолдерами.

Перелік інтересів і внесків груп економічного впливу у діяльність підприємства та навпаки (інтересів і внесків підприємства в діяльність ключових груп економічного впливу), а також основні показники їх оцінювання наведено в табл. 1–2.

Розглянемо приклад організації контролінгу взаємовідносин з основними групами економічного впливу певного підприємства (цифри умовні).

Щоб встановити перелік найважливіших для підприємства стейкхолдерів, доцільно використати метод експертних оцінок. При експертному оцінюванні бажано враховувати не тільки існуючий характер і рівень інтересів під-

Таблиця 1. Показники оцінювання інтересів та внесків основних груп економічного впливу в діяльність підприємства, авторська розробка

Основні групи економічного впливу	Інтереси груп економічного впливу щодо діяльності підприємства	Показники оцінювання інтересів груп економічного впливу щодо діяльності підприємства	Внески груп економічного впливу в діяльність підприємства	Основні показники оцінювання внесків груп економічного впливу в діяльність підприємства
Власники (акціонери), потенційні власники (інвестори)	Зростання прибутку, річних дивідендів, ринкової вартості підприємства	Рентабельність власного капіталу. Зростання доданої економічної вартості. Ринкова вартість підприємства та її динаміка. Рівень виплати дивідендів	Капітал. Інтелект	Обсяги вкладень капіталу. Обсяги капіталу, який може бути додатково вкладений у підприємство
Менеджери, працівники	Задоволення матеріальних потреб. Здобуття певного суспільного статусу	Рівень і темп зростання заробітної плати та премій. Рівень і форма виплати бонусів. Обсяг соціального пакету	Інтелект. Праця. Інновації	Прибуток. Продуктивність праці. Кількість запропонованих інновацій. Час роботи на підприємстві
Споживачі (покупці, замовники, клієнти)	Якість продукції. Ціна продукції. Швидкість виконання замовлень. Наявність післяпродажного обслуговування	Темпи зростання обсягів закупівлі продукції певною групою покупців. Обсяги і динаміка дебіторської заборгованості. Своєчасність здійснення розрахунків. Термін гарантії на продукцію	Прихильність до підприємства та його торгової марки	Дохід від реалізації продукції. Сума і частка передоплати за продукцію

Закінчення табл. 1

Основні групи економічного впливу	Основні показники оцінювання внесків груп економічного впливу у діяльність підприємства	Внески груп економічного впливу підприємства	Основні показники оцінювання груп економічного впливу щодо діяльності підприємства	Показники оцінювання інтересів груп економічного впливу щодо діяльності підприємства	Інтереси груп економічного впливу щодо діяльності підприємства	Основні групи економічного впливу
Постачальники	Обсяг закупівлі підприємством продукції за відповідною ціною. Регулярність замовлень. Своєчасність і повнота оплати за поставлену продукцію	Матеріальні та нематеріальні ресурси	Своєчасність і повнота виконання замовлень на поставку продукції. Рівень якості та інноваційності продукції. Розширення необхідного для підприємства асортименту продукції. Характер товарної кредитної політики. Рівень цінних знижок	Динаміка обсягів податкових надходжень до бюджетів. Середньоспискова чисельність працівників підприємства та її динаміка. Обсяги шкідливих викидів та скидів та їх динаміка. Обсяги інвестицій в економічні та соціальні проекти. Число працевлаштованих обмеженими можливостями	Обсяг закупівлі підприємством продукції за відповідною ціною. Регулярність замовлень. Своєчасність і повнота оплати за поставлену продукцію	Держава, місцеві органи влади, громадські організації
Кредитори	Отримання прибутку від надання підприємству кредитів. Нарощення обсягів ресурсної бази. Повернення наданих підприємству кредитних ресурсів	Фінансові ресурси	Рівень відсотків за депозитами. Рівень відсотків за кредитами. Рівень комісійних виплат	Держава, місцеві органи влади, громадські організації	Отримання прибутку від надання підприємству кредитів. Нарощення обсягів ресурсної бази. Повернення наданих підприємству кредитних ресурсів	Кредитори

Таблиця 2. Показники оцінювання інтересів та внесків підприємства у діяльність основних груп економічного впливу, авторська розробка

Основні групи суб'єктів господарювання, щодо яких підприємство має інтереси і здійснює вплив	Власники (акціонери), потенційні власники (інвестори)	Інтереси підприємства щодо групи економічного впливу	Показники оцінювання інтересів підприємства щодо групи економічного впливу	Внески підприємства у діяльність групи економічного впливу	Основні показники оцінювання внесків підприємства у діяльність групи економічного впливу
		Забезпечення необхідного обсягу власного капіталу	Обсяг власного капіталу необхідний для фінансування діяльності і розвитку підприємства. Вартість капіталу	Приріст ринкової вартості підприємства. Забезпечення доходів на вкладений капітал. Виплата дивідендів	Величина доданої економічної вартості підприємства. Зміна ринкової вартості підприємства. Рівень доходів на вкладений капітал. Рівень виплати дивідендів
	Менеджери, працівники	Інтелект. Праця. Інновації	Інноваційна активність працівників. Темпи росту продуктивності праці. Рівень і темпи зростання заробітної плати. Зменшення витрат на брак	Кошти на оплату праці, підвищення кваліфікації і соціальний захист	Витрати на оплату праці. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Обсяги соціального пакету
Популі, клієнти, споживачі		Прихильність до підприємства та його торгової марки. Дохід від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації продукції. Рівень рентабельності реалізованої продукції. Рівень цін на продукцію. Тривалість виконання підприємством замовлень. Своєчасність здійснення розрахунків за реалізовану продукцію	Постачання товарів, робіт, послуг. Надання знижок та відтермінувань розрахунків	Обсяги поставлених товарів, виконаних робіт, надання послуг. Обсяги наданих цінних знижок. Тривалість наданих відтермінувань щодо розрахунків за поставлену продукцію



Закінчення табл. 2

Основні групи суб'єктів господарювання, щодо яких підприємство має інтереси і здійснює вплив	Інтереси підприємства щодо групи економічного впливу	Показники оцінювання інтересів підприємства щодо групи економічного впливу	Внески підприємства у діяльність групи економічного впливу	Основні показники оцінювання внесків підприємства у діяльність групи економічного впливу
Постачальники	Обсяги, терміни постачання, ціна та якість ресурсів	Обсяги, якість та асортимент поставлених продуктів. Рівень і динаміка цін на поставлені продукти. Частка інноваційних продуктів. Тривалість і обсяги отриманих комерційних кредитів та знижок	Кошти, сплачені за придбані у постачальників продукти. Прибуток	Сума грошових коштів, сплачених постачальникові. Обсяги передоплати
Держава, місцеві органи влади, громадські організації	Доступ підприємств до економічних ресурсів, виробничої та соціальної інфраструктури	Приріст доходу і прибутку за рахунок зниження рівня податкового навантаження. Обсяг інвестицій у створення виробничо-господарської інфраструктури. Обсяги державної фінансової підтримки. Рівень екологічних стандартів	Податкові платежі до бюджетів усіх рівнів. Зайнятість населення. Інвестиції в екологічні і соціальні проекти. Працевлаштування осіб з обмеженими можливостями	Обсяги податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів. Обсяги інвестицій в екологічні і соціальні проекти. Приріст рівня зайнятості населення. Число працевлаштованих, у т.ч. з обмеженими можливостями
Кредитори	Фінансові ресурси	Обсяги і вартість отриманих кредитних ресурсів	Прибуток від кредитних операцій та кредитно-гарантних послуг. Депозити	Обсяги сплачених відсотків отриманими кредитами. Обсяги сплачених комісійних виплат. Обсяги розміщених депозитів



приємства та окремих стейкхолдерів, але й прогнозувати їх розвиток у коротко-, середньо- і довгостроковому періодах.

Для забезпечення простоти моделі інтереси і внески підприємства та стейкхолдерів варто оцінювати не більш як за 3 найважливішими показниками.

Кількісне оцінювання інтересів і внесків стейкхолдерів та підприємства має здійснюватися з використанням методів стратегічного аналізу і прогнозування, зокрема, методу побудови профілю підприємства, методу нормалізованих оцінок, бенчмаркінгу, коефіцієнтного методу тощо. У нашому прикладі використаємо коефіцієнтний метод, який дає змогу здійснити ранжування значень досліджуваних показників.

У процесі контролінгу необхідно ідентифікувати та оцінювати значення показників інтересів і внесків стейкхолдерів щодо діяльності підприємства, інтересів і внесків підприємства у діяльність стейкхолдерів, а також проаналізувати показники збалансованості взаємних інтересів підприємства і стейкхолдерів.

Приклад кількісного оцінювання інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства та їх внесків у цю діяльність наведено в табл. 3.

**Таблиця 3. Приклад кількісного оцінювання інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства та їх внесків у цю діяльність, авторська розробка**

Інтереси стейкхолдерів					
Групи стейкхолдерів	Основні показники оцінювання інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства	Значення показників		Рівень інтересів стейкхолдерів щодо діяльності підприємства	Джерело отримання інформації
		Середнє за групою стейкхолдерів	За окремими стейкхолдерами		
1) Акціонери, у т.ч.: – Акціонер 1 ... – Акціонер N	Приріст доданої економічної вартості на одиницю акціонерного капіталу, %	5 ... 5	5,0 ... 4,5	1,00 ... 0,90	Управлінський облік
2) Менеджери, у т.ч.: – Менеджер 1 ... – Менеджер N	Темпи зростання заробітної плати і премій, %	10 ... 10	13 ... 8	1,30 ... 0,80	Управлінський облік
3) Постачальники, у т.ч.: – Постачальник 1 ... – Постачальник N	Темпи зростання обсягів поставок, %	15 ... 15	12 ... 17	0,80 ... 1,13	Управлінський облік
4) Покупці, у т.ч.: – Покупець 1 ... – Покупець N	% продукції, оплаченої в терміни, передбачені договорами поставок	80 ... 80	82 ... 77	1,02 ... 0,96	Управлінський облік

Закінчення табл. 3

Внески стейкхолдерів					
Групи стейкхолдерів	Основні показники вимірювання внесків стейкхолдерів у діяльність підприємства	Значення показників		Рівень внесків стейкхолдерів у діяльність підприємства	Джерело отримання інформації
		Середнє за групою стейкхолдерів	За окремими стейкхолдерами		
1) Акціонери, у т.ч.: – Акціонер 1 ... – Акціонер N	Обсяг інвестованого акціонерного капіталу, тис. грн	275 ... 275	320 ... 250	1,16 ... 0,91	Фінансовий облік
2) Менеджери, у т.ч.: – Менеджер 1 ... – Менеджер N	Продуктивність, грн/год	380 ... 380	470 ... 312	1,23 ... 0,82	Статистичний облік
3) Постачальники, у т.ч.: – Постачальник 1 ... – Постачальник N	Рівень надання підприємству цінових знижок, %	5 ... 5	6 ... 4	1,20 ... 0,80	Управлінський облік
4) Покупці, у т.ч.: – Покупець 1 ... – Покупець N	Дохід підприємства від реалізації продукції, тис. грн	600 ... 600	800 ... 400	1,33 ... 0,67	Фінансовий облік

Таблиця 4. Приклад кількісного оцінювання інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів та його внесків у цю діяльність, авторська розробка

Інтереси підприємства					
Групи стейкхолдерів	Основні показники оцінювання інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів	Значення показників		Рівень інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів	Джерело отримання інформації
		Середнє за групою стейкхолдерів	За окремими стейкхолдерами		
1) Акціонери, у т.ч.: – Акціонер 1 ... – Акціонер N	Приріст обсягу акціонерного капіталу, тис. грн	150 ... 150	160 ... 145	1,07 ... 0,97	Управлінський облік
2) Менеджери, у т.ч.: – Менеджер 1 ... – Менеджер N	Кількість запропонованих інновацій, од.	5 ... 5	7 ... 4	1,40 ... 0,80	Управлінський облік

Закінчення табл. 4

Інтереси підприємства					
Групи стейкхолдерів	Основні показники оцінювання інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів	Значення показників		Рівень інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів	Джерело отримання інформації
		Середнє за групою стейкхолдерів	За окремими стейкхолдерами		
3) Постачальники, у т.ч.: – Постачальник 1 ... – Постачальник N	Зниження частки бракованих матеріалів у загальному обсязі поставок, %	2,5 ... 2,5	3 ... 2,3	1,20 ... 0,92	Управлінський облік
4) Покупці, у т.ч.: – Покупець 1 ... – Покупець N	Підвищення рентабельності реалізації продукції, %	4 ... 4	6,5 ... 3,5	1,63 ... 0,88	Управлінський облік
Внески підприємства					
Групи стейкхолдерів	Показники оцінювання внесків підприємства у діяльність стейкхолдерів	Значення показників		Рівень внесків підприємства у діяльність стейкхолдерів	Джерело отримання інформації
		Середнє за групою стейкхолдерів	За окремими стейкхолдерами		
1) Акціонери, у т.ч.: – Акціонер 1 ... – Акціонер N	Виплата дивідендів на 1 грн акціонерного капіталу, грн	0,15 ... 0,15	0,15 ... 0,15	1,00 ... 1,00	Фінансовий облік
2) Менеджери, у т.ч.: – Менеджер 1 ... – Менеджер N	Середньомісячна заробітна плата, грн	8000 ... 8000	9500 ... 8000	1,19 ... 1,00	Фінансовий облік
3) Постачальники, у т.ч.: – Постачальник 1 ... – Постачальник N	Частка сировини, поставленої на умовах передоплати %	20 ... 20	22 ... 19,5	1,10 ... 0,98	Управлінський облік
4) Покупці, у т.ч.: – Покупець 1 ... – Покупець N	Тривалість наданого відтермінування щодо розрахунків за продану продукцію, днів	18 ... 18	20 ... 16	1,11 ... 0,89	Управлінський облік

Наведені в табл. 3 дані засвідчують, що існує певне розбалансування інтересів і внесків у таких групах стейкхолдерів підприємства, як постачальники і покупці. Зокрема, необхідно розвивати інтереси щодо діяльності підприємства у Постачальника 1 та у Покупця 1.

Приклад кількісного оцінювання інтересів підприємства щодо діяльності стейкхолдерів та його внесків у цю діяльність наведено в табл. 4.

З даних у табл. 4, незбалансованими є інтереси і внески підприємства щодо менеджерів, постачальників і покупців. Так, підприємству доцільно збільшити внесок у діяльність Менеджера 1, Постачальника 1 та Покупця 1, а також розвивати інтереси Менеджера N та постачальника N.

Крім того, порівняння значень показників рівня інтересів і внесків, наведених в табл. 3–4 дає підставу зробити висновок, що внески Акціонера 1, Менеджера 1 та Покупця 1 у діяльність підприємства перевищують внески підприємства в їх діяльність. Відтак, підприємству варто розробляти і впроваджувати заходи з розвитку інтересів з цими контрагентами.

**Висновки.** Сучасні умови здійснення виробничо-господарської діяльності зумовлюють потребу в удосконаленні системи контролінгу. Одним з основних об'єктів контролінгу мають бути взаємовідносини між підприємством і основними групами стейкхолдерів. Це дасть змогу підприємству ідентифікувати інтереси основних груп економічного впливу щодо його діяльності, оцінити зобов'язання, внески і ризики взаємодії зі стейкхолдерами, а відтак – прийняти ефективні управлінські рішення, спрямовані на покращення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1. *Дайле А.* Практика контролінга. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.  
*Daile A.* Praktika kontrollinga. – М.: Finansy i statistika, 2003. – 336 s.
2. *Маер Э.* Контролинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 92 с.  
*Maer E.* Kontrolling kak sistema myshleniia i upravleniia. – М.: Finansy i statistika, 1993. – 92 s.
3. *Манн Р., Майер Э.* Контролинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.  
*Mann R., Maier E.* Kontrolling dlia nachinaiushchikh. – М.: Finansy i statistika, 1992. – 208 s.
4. *Олексів І.Б.* Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: Монографія. – Львів: Львівська Політехніка, 2013. – 292 с.  
*Oleksiv I.B.* Hrupy ekonomichnoho vplyvu v systemi upravlinnia pidpriemstvom: kontseptsiiia i instrumentarii yikh vidboru ta uzgodzhennia interesiv: Monohrafiia. – Lviv: Lvivska Politekhnikha, 2013. – 292 s.
5. *Петров М.А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ.– Сер. 8.– 2004.– Вып. 2, №16. – С. 51–69.  
*Petrov M.A.* Teoriiia zainterisovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniia // Vestnik SPbGU.– Ser. 8.– 2004.– Vyp. 2, №16. – S. 51–69.
6. *Пушкар М.С., Пушкар Р.М.* Контролінг – інформаційна система стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.  
*Pushkar M.S., Pushkar R.M.* Kontrolinh – informatsiina systema stratehichnoho menezhmentu: Monohrafiia. – Ternopil: Kart-blansh, 2004. – 370 s.
7. *Редченко К.І.* Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік // Економіка промисловості.– 2008.– №4. – С. 59–64.  
*Redchenko K.I.* Vplyv teorii zatsikavlenykh storin na upravlinskyi oblik // Ekonomika promyslovosti.– 2008.– №4. – S. 59–64.

8. Рич М.І. Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проектах // Управління розвитком складних систем: Збірник наук. праць КНУБА.– 2013.– №15. – С. 65–70.
- Рыч М.І. Osoblyvosti zastosuvannya metodiv analizu zatsikavlenykh storin v sotsialnykh ta komertsiiynykh proektakh // Upravlinnia rozvytkom skladnykh system: Zbirnyk nauk. prats KNUBA.– 2013.– №15. – S. 65–70.
9. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Ника-центр, Эльга, 2002. – 204 с.
- Sukhareva L.A., Petrenko S.N. Kontrolling – osnova upravleniia biznesom. – K.: Nika-tcentr, Elga, 2002. – 204 s.
10. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Финансовый контролинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.
- Tereshchenko O.O., Babiak N.D. Finansovyi kontrolinh: Navch. posibnyk. – K.: KNEU, 2013. – 407 s.
11. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
- Khan D. Planirovanie i kontrol: kontseptciia kontrollinga / Per. s nem. – M.: Finansy i statistika, 1997. – 739 s.
12. Череп А.В., Северина С.В. Врахування інтересів стейкхолдерів при управлінні ефективністю діяльності підприємства // Міжнародна економічна політика.– 2012. – Спец. вип.: У 2 ч. – Ч. 1. – С. 596–602.
- Cherep A.V., Severyna S.V. Vrahuvannya interesiv steikkholderiv pry upravlinni efektyvnistiu diialnosti pidpriiemstva // Mizhnarodna ekonomichna polityka.– 2012. – Spets. vyp.: U 2 ch. – Ch. 1. – S. 596–602.
13. Шенітко Г.Ф. Контролинг. – К.: Європейський університет, 2004. – 136 с.
- Shepitko H.F. Kontrolinh. – K.: Yevropeyskyi universytet, 2004. – 136 s.
14. Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38: 25–37.
15. Ayso, S., Argandona, A. (2007). Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors? Navarra: University of Navarra. 18 p.
16. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. Academy of Management Journal, 5: 488–506.
17. Cornell, B., Shapiro, A.C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. Financial Management, Spring: 5–14.
18. Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implication. Academy of Management Review, 20: 65–91.
19. Forman, E., Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the Analytic Hierarchy Process. European Journal of Operational Research, 108: 165–169.
20. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman. 315 p.
21. Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies, 29(2): 131–154.
22. Horvath, P. (2006). Controlling. Munchen: Vahlen. 569 s.
23. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January–February: 71–79.
24. Keay, A. (2010). Stakeholder Theory in Corporate Law: Has it Got What It Takes? Leeds: University of Leeds. 52 p.
25. 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. The Academy of Management Review, 22(4): 853–886.
26. Nickols, F. (2011). The Stakeholder Scorecard: "Keeping Score" regarding Accountability. Distance Consulting LLC. 9 p.
27. Turnbull, S. (1997). Stakeholder cooperation. Journal of Co-operative Studies, Society for Cooperative Studies, Manchester, 88: 18–52.