

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Овчиннікова В. О., д.е.н., професор, (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5911-2873>

Дьяков М. І., аспірант (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1937-8086>



У статті обґрунтовано необхідність розробки механізму ефективної та послідовної взаємодії вітчизняних підприємств із зацікавленими сторонами. Доведено, що сучасні підприємства щодня співпрацюють з широким колом стейкхолдерів, кожен із яких впливає на його діяльність у різний спосіб. Успішне управління цими взаємовідносинами потребує стратегічного підходу, який враховує як рівень впливу, так і зацікавленість кожної сторони. Комплекс запропонованих стратегій (інвовменту, кооперації та узгодженості дій, комунікації, спостереження) дозволяє гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та ефективно формувати партнерські відносини. Запропоновано формування механізму взаємодії зі стейкхолдерами здійснювати на основі визначених стратегій. Даний процес є багаторівневим, що поєднує управлінські, комунікаційні та аналітичні інструменти, адаптовані до специфіки господарювання підприємства та характеру його стейкхолдерського середовища.

Ключові слова: економічний механізм, підприємство, стейкхолдери, стратегія, управлінські інструменти, економічний розвиток.

FORMATION OF A MECHANISM FOR INTERACTION BETWEEN AN ENTERPRISE AND STAKEHOLDERS

Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor (USURT)

Dyakov M. I., postgraduate (USURT)

The article proves that modern domestic enterprises cooperate with a wide range of stakeholders every day, each of which affects its activities in different ways. Successful management of these relationships requires a strategic approach that takes into account both the level of influence and the interest of each party. The choice of a specific approach to stakeholder management by a domestic enterprise is determined by a number of factors, in particular the general level of socio-economic development of the country, the state of the national economy, the degree of maturity of corporate social responsibility within the railway company itself, as well as the existing practice of interaction with stakeholders. Research into the nature of the relationship between the enterprise and its stakeholders, as well as the established connection between the level of development of corporate social responsibility and the quality of these relationships, allowed us to typify strategies for interaction with different groups of stakeholders. Such typification contributes to more targeted management of stakeholder processes in accordance with the context of the enterprise's activities. Strategy of «Involvement». This approach is used in cases where the level of stakeholder interest is high, but their real impact on the company's activities is limited, or vice versa - the impact is significant, but the interest is not expressed. Involvement involves maintaining constant communication, informing stakeholders about key initiatives, changes or cooperation opportunities. Strategy «Cooperation and

consistency of actions». It is used in situations where there is a high level of mutual interest and influence between the company and stakeholders, and the strategic goals of both parties are consistent and complementary. At the heart of this model is the principle of partnership, which involves the active inclusion of stakeholders in decision-making processes. The «Communication» strategy is applied to potential stakeholders who may have both positive and negative attitudes towards the company. For the effective implementation of this strategy, it is necessary to regularly analyze the market environment, assess the interests and capabilities of all stakeholders who may influence the organization's activities. The «Observation» strategy is used in cases where it is necessary to react or protect against negatively disposed stakeholders who have significant influence but do not show interest in cooperating with the enterprise. In such situations, the company acts mainly defensively to minimize the possible negative impact. To prevent the emergence of such stakeholders and respond quickly to their activity, it is recommended to constantly monitor the external environment. The formation of a mechanism for interacting with stakeholders should be based on the principles of transparency, feedback, adaptability and creating shared value. This is a multi-level process that combines management, communication and analytical tools adapted to the specifics of the enterprise's management and the nature of its stakeholder environment. A special role in this process is played by the integration of corporate social responsibility and ESG approaches, which strengthens trust and ensures the sustainable development of domestic enterprises. Systematization of communication tools in accordance with the chosen strategy increases manageability and efficiency of interaction. This approach helps reduce risks, improve reputation and opens up new opportunities for attracting investments. Therefore, effective stakeholder management is an important condition for the sustainable functioning and development of domestic enterprises.

Keywords: economic mechanism, enterprise, stakeholders, strategy, management tools, economic development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови господарювання, зокрема активна участь суспільства, зростаюча роль споживачів, очікування місцевих спільнот і представників влади, а також поширення цифрових технологій, суттєво впливають на підходи вітчизняних підприємств до комунікації та взаємодії з їхніми стейкхолдерами. Управління цими взаєминами спрямоване не лише на мінімізацію можливих ризиків і запобігання конфліктам з боку невдоволених зацікавлених осіб, але й на виявлення потенціалу для створення додаткових вигід для всіх учасників процесу. Відповідальна соціальна позиція сучасних суб'єктів господарювання дедалі більше виступає ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу та підтриманні їх ділової репутації.

Практика взаємодії зі стейкхолдерами в українському контексті є значно менш розвинутою у порівнянні з тими, що існують у економічно розвинених країнах. Це обумовлює необхідність систематизації та адаптації міжнародного досвіду, а також удосконалення вітчизняних підходів шляхом розробки механізму ефективної та послідовної взаємодії компаній із зацікавленими сторонами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню корпоративної стійкості вітчизняного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Встановлення партнерських взаємин зі стейкхолдерами в корпоративному середовищі залежить від обраних методів та специфіки їх реалізації. Згідно з позицією Т. Доналдсона та Л. Престона, комунікація в межах

корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може здійснюватися у форматі одностороннього впливу, коли зацікавлені сторони відіграють роль пасивних отримувачів інформації. Водночас більш результативною визнається двостороння модель взаємодії, яка передбачає активне залучення стейкхолдерів до процесу комунікації під час формування та впровадження КСВ-стратегії, сприяючи налагодженню конструктивного діалогу [1]. Розробку підходу до планування взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами здійснила О. Раєвнева, яка ввела власні критерії для визначення рівня їх впливовості [2]. У свою чергу, С. Рибак запропонував метод ідентифікації стейкхолдерів і аналізу їхнього впливу через побудову так званого «силового поля», що базується на співвідношенні ресурсного та владного потенціалу [3]. Проблематика налагодження взаємодії між підприємствами реального сектора економіки України та стейкхолдерами в умовах впровадження інклюзивних, соціально й екологічно орієнтованих моделей бізнесу була предметом досліджень О. Кравченко. Дослідник акцентував увагу на розробці методичних підходів до формування карти взаємодії зі стейкхолдерами [4]. Аспекти співпраці з зацікавленими сторонами та її еволюцію — від традиційної взаємодії до обміну знаннями в умовах функціонування сучасних транснаціональних корпорацій — аналізував С. Гарбуз. [5].

М. Саприкіна, Д. Каба розкрили ключові аспекти цифрової трансформації процесів взаємодії організацій із зацікавленими сторонами, підкресливши її значення для розвитку маркетингових інновацій [6]. У свою чергу, Г. Корепанов, Д. Черненко та Т. Чала розробили цифрову модель взаємодії зі стейкхолдерами, а також запропонували концепцію взаємодії зацікавлених осіб [7].

Таким чином, результати аналізу наявних теоретичних і методологічних напрацювань у межах досліджуваної

тематики засвідчили недостатню розробленість механізмів управління взаємодією вітчизняних підприємств із зацікавленими сторонами.

Формулювання мети статті. Обґрунтування та розробка теоретичних положень формування механізму взаємодії підприємств із ключовими стейкхолдерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні функціонує значна кількість як великих, так і малих та середніх підприємств, що охоплюють різні галузі економіки. Вони відіграють ключову роль у формуванні національного ВВП, створенні робочих місць та забезпеченні економічної стабільності. Усі ці підприємства, незалежно від масштабу, мають своїх стейкхолдерів (широке коло зацікавлених сторін), серед яких — держава як власник, органи державного управління, працівники компанії, профспілки та організації, що представляють інтереси трудового колективу. Важливими зовнішніми стейкхолдерами є споживачі та клієнти, партнери з логістики, постачальники та підрядники. Також до зацікавлених сторін належать місцеві громади, екологічні організації, фінансові інституції та міжнародні донори.

Ефективне управління широким колом стейкхолдерів сприятиме підвищенню довіри до підприємства та стабільності його функціонування в умовах високої соціальної значущості. Злагоджена взаємодія із зацікавленими сторонами дозволить враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, зменшувати конфлікти та ризики, а також посилювати репутаційний капітал. Крім того, системне управління стейкхолдерами забезпечить підтримку з боку держави, громадськості та бізнес-партнерів, що є критично важливим для реалізації стратегічних проєктів і залучення інвестицій.

Проведені дослідження наявних наукових здобутків [1-11] дозволили дійти висновку, що управління ключовими стейкхолдерами вітчизняного підприємства слід розглядати як цілісний процес

побудови ефективних взаємовідносин, заснованих на принципах партнерства, відкритості та взаємної довіри. Важливо не лише враховувати інтереси зацікавлених сторін, але й регулярно здійснювати оцінку їхньої задоволеності результатами співпраці. Такий підхід сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує сталий розвиток компанії в динамічному соціально-економічному середовищі.

Підходи до управління стейкхолдерами в корпоративному середовищі відображають різноманітність цілей, завдань та стратегічних орієнтирів компаній, що взаємодіють із зацікавленими сторонами. Зокрема, в межах корпоративного управління пріоритет надається максимізації ринкової вартості підприємства, з особливою увагою до інтересів власників капіталу — акціонерів і потенційних інвесторів. Такий підхід орієнтований на забезпечення фінансової ефективності, прозорості управління та звітності перед основними фінансовими стейкхолдерами.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачає ширше бачення ролі бізнесу в суспільстві, орієнтуючись на задоволення потреб не лише економічних, але й соціальних та екологічних зацікавлених сторін. Взаємодія у цьому випадку реалізується через розробку соціальних, екологічних та етичних політик, підтримку сталого розвитку, а також складання нефінансової (інтегрованої або ESG) звітності, яка відображає вплив діяльності підприємства на суспільство.

Стратегічний менеджмент розглядає управління стейкхолдерами як важливий інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті взаємодія із зацікавленими сторонами сприяє формуванню стратегічних альянсів, розвитку інновацій і забезпеченню стійких позицій на ринку.

Згідно з підходом ризик-менеджменту, робота зі стейкхолдерами ґрунтується на системному виявленні та аналізі потенційних ризиків, пов'язаних з їхніми діями чи очікуваннями. Метою цього підходу є мінімізація загроз для репутації, фінансової стабільності та операційної діяльності компанії, що можуть виникнути внаслідок конфліктів інтересів або соціального невдоволення.

Теорія соціального блага підкреслює значущість корпоративної діяльності в контексті формування суспільно корисних ефектів, орієнтованих на довгострокову взаємодію з громадами, державними інститутами та іншими групами, що представляють суспільний інтерес. Такий підхід спрямований на створення спільної цінності шляхом поєднання економічних цілей із вирішенням соціально значущих проблем.

Нарешті, модель ланцюга створення цінності акцентує на інтеграції стейкхолдерів у процес генерування доданої вартості, де кожна група зацікавлених сторін відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг. У цьому контексті управління передбачає активне залучення партнерів, споживачів, працівників, постачальників та інших суб'єктів до розробки інноваційних рішень, підвищення ефективності процесів і формування взаємовигідної співпраці.

Вибір вітчизняним підприємством певного механізму управління стейкхолдерами обумовлюється низкою чинників, зокрема загальним рівнем соціально-економічного розвитку країни, станом національної економіки, ступенем зрілості корпоративної соціальної відповідальності в межах самої компанії, а також наявною практикою взаємодії із зацікавленими сторонами. Дослідження характеру взаємовідносин між підприємством та його стейкхолдерами, а також встановлений зв'язок між рівнем розвитку корпоративної соціальної відповідальності та якістю цих взаємин дозволили здійснити типологізацію

стратегій взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. Така типізація сприяє більш цілеспрямованому управлінню стейкхолдерськими процесами відповідно до контексту діяльності підприємства.

Стратегія «Інволвменту». Цей підхід використовується у випадках, коли рівень зацікавленості стейкхолдерів є високим, однак їхній реальний вплив на діяльність підприємства — обмежений, або ж навпаки — вплив значний, але зацікавленість невиражена. Залучення передбачає підтримання постійної комунікації, інформування зацікавлених сторін про ключові ініціативи, зміни чи можливості співпраці. Така стратегія розглядається як перехідний етап до глибшої взаємодії — зокрема до партнерської моделі, однак визнає можливість часткової або повної відмови стейкхолдерів від подальшої участі у взаєминах.

Стратегія «Кооперація та узгодженість дій». Застосовується у ситуаціях, коли між компанією та стейкхолдерами існує високий рівень взаємного інтересу та впливу, а стратегічні цілі обох сторін є узгодженими та взаємодоповнюючими. У центрі цієї моделі — принцип партнерства, що передбачає активне включення зацікавлених сторін у процеси прийняття рішень. Такий формат співпраці вважається найбільш ефективним і пріоритетним для побудови довгострокових і стабільних взаємин.

Стратегія «Комунікації» застосовується до потенційних стейкхолдерів, які можуть мати як позитивне, так і негативне ставлення до компанії. Для ефективної реалізації цієї стратегії необхідно регулярно здійснювати аналіз ринкового середовища, оцінювати інтереси та можливості всіх зацікавлених сторін, які можуть впливати на діяльність організації.

Стратегія «Спотереження» використовується у випадках, коли необхідно реагувати або захищатися від негативно налаштованих стейкхолдерів, які мають значний вплив, але не проявляють

зацікавленості у співпраці з підприємством. У таких ситуаціях підприємство діє переважно оборонно, щоб мінімізувати можливий негативний вплив. Для запобігання появі подібних стейкхолдерів і швидкого реагування на їхню активність рекомендується постійно відстежувати зовнішнє середовище.

Окремо слід звернути на необхідність упорядкування інструментів взаємодії зі стейкхолдерами відповідно до обраної стратегії, що також є ключовим завданням для підприємства.

Отже, формування механізму взаємодії зі стейкхолдерами на основі визначених стратегій є багаторівневим процесом, що поєднує управлінські, комунікаційні та аналітичні інструменти, адаптовані до специфіки господарювання підприємства та характеру його стейкхолдерського середовища. Основними особливостями цього процесу є такі:

1. Стратегічна відповідність. Вибір стратегії взаємодії зі стейкхолдерами (наприклад, реактивна, проактивна, партнерська або інтеграційна) визначає загальний вектор побудови механізму взаємодії. Наприклад, при реактивній стратегії механізм зводиться до мінімального реагування на запити стейкхолдерів, тоді як проактивна або інтеграційна стратегія передбачає включення зацікавлених сторін у процеси прийняття рішень і стратегічного планування.

2. Диференціація підходів. Механізм взаємодії враховує типологію стейкхолдерів за рівнем впливу та зацікавленості. Це дозволяє визначати форми та інтенсивність комунікації з кожною групою: ключовим стейкхолдерам (наприклад, державним органам, інвесторам, громадам) приділяється більше уваги через регулярний діалог, залучення до стратегічних ініціатив, а для менш впливових груп можуть застосовуватися періодичні опитування або інформаційні кампанії.

3. Інституціоналізація процесів. Формування механізму взаємодії передбачає створення структурних елементів управління, зокрема відповідальних підрозділів або посад (наприклад, менеджер зі стейкхолдерських комунікацій), розробку внутрішніх політик, процедур взаємодії та систем моніторингу ефективності взаємин.

4. Інтеграція КСВ та ESG-підходів. Механізм взаємодії все частіше інтегрується з політиками корпоративної соціальної відповідальності, екологічної та соціальної звітності, що забезпечує системність у залученні стейкхолдерів до реалізації сталих цілей підприємства.

5. Зворотний зв'язок і адаптивність. Важливою складовою механізму є система збору зворотного зв'язку від зацікавлених сторін та періодична оцінка задоволеності та довіри. Це дає змогу своєчасно оновлювати стратегії взаємодії відповідно до змін у зовнішньому середовищі або в поведінці стейкхолдерів.

6. Ціннісно-орієнтований підхід. При впровадженні стратегій партнерства та довгострокової співпраці механізм передбачає створення спільної цінності (shared value), коли взаємодія зі стейкхолдерами розглядається не лише як обов'язок, а як джерело інновацій, нових ринкових можливостей і репутаційних переваг.

Як результат, ефективно сформований механізм взаємодії зі стейкхолдерами дозволить підприємству не лише зменшувати конфліктність та ризики, але й зміцнювати соціальний капітал, підтримувати сталий розвиток і підвищувати довіру з боку ключових груп впливу.

Висновки. Сучасні вітчизняні підприємства щодня співпрацюють з широким колом стейкхолдерів, кожен із яких впливає на його діяльність у різний спосіб. Успішне управління цими взаємовідносинами потребує стратегічного підходу, який враховує як рівень впливу,

так і зацікавленість кожної сторони. Різноманіття запропонованих стратегій (інволвменту, кооперація та узгодженість дій, комунікації, спостереження) дозволить гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та ефективно формувати партнерські відносини. Формування механізму взаємодії зі стейкхолдерами має спиратися на принципи прозорості, зворотного зв'язку, адаптивності та створення спільної цінності. Особливу роль в даному процесі відіграє інтеграція корпоративної соціальної відповідальності та підходів ESG, що посилює довіру та забезпечує сталий розвиток вітчизняних підприємств. Систематизація інструментів комунікації відповідно до обраної стратегії підвищує керованість та ефективність взаємодії. Такий підхід сприятиме зменшенню ризиків, покращенню репутації та відкриває нові можливості для залучення інвестицій. Отже, ефективне управління стейкхолдерами є важливою умовою стійкого функціонування та розвитку вітчизняних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1 Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. The Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. URL: https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents.

2 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

3 Рибак С.М. Діагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія». URL: <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>.

4 Kravchenko O. Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all. Theory and Methods of

Physical Education and Sports. 2014. No. 4. P. 107–110.

5 Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів в галузі морської освіти. Збірник наукових праць НУК. 2016. № 2. С. 80–84.

6 Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. К. : Фарбований лист, 2011. 475 с.

7 Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 144–151.

8 Власенко Т. Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 5. С. 21 – 26.

9 Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. International Journal of Managing Projects in Business. 2023. Vol. 16. No. 8. pp. 77–99.

10 Dykan, V., Kirdina, O., Ovchinnikova, V., Kalicheva, N., Obruch, H. Public Management of Railway Transport Development based on the Principles of a Systematic Approach, Scientific Horizons, 2021, Vol. 24, No. 8, pp. 98-107. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-24-8-2021>.

11 Dykan V., Tokmakova I., Ovchinnikova V., Korin M., Obruch H. (2023) Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry AIP Conference Proceeding. 2023. Vol. 2490. Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859>.

REFERENCES:

1 Donaldson T., Preston L. E. (1995) The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. The Academy of Management Review. Vol. 20. No. 1. pp. 65–91. URL: [https://](https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents)

www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents.

2 Raevneva O. V. (2006) Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv: Publishing house "INZHEK". 496 p.

3 Rybak S. M. (2013) Diahnostyka steykkholderiv [Stakeholder diagnostics of LLC] "Lviv Beer Company". URL: <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>

4 Kravchenko O. (2014) Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all. Theory and Methods of Physical Education and Sports. No. 4. pp. 107–110.

5 Garbuz S.K. (2016) Tsinnisno-oriyentovane upravlinnya zatsikavlenymy storonamy proektiv v haluzi mors'koyi osvity [Value-based management of stakeholders in maritime education projects]. Collection of scientific works of the National University of Ukraine. No. 2. pp. 80–84.

6 Saprykina M., Kaba D. (2011) Dialoh zi steykkholderamy: rekomendatsiyi kompaniyam [Dialogue with stakeholders: recommendations to companies]. K.: Farbovany list. 475 p.

7 Korepanov G. S., Chernenko D. I., Chala T. G. (2020) Teoretyko metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptual'noyi modeli upravlinnya vzayemodiyamy steykkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model of stakeholder interaction management]. Problems of economy. No. 1 (43). pp. 144–151.

8 Vlasenko T. (2023) Vyznachennya vplyvu vnutrishnikh ta zovnishnikh steykkholderiv na rozvytok pidpryyemstva [Determining the influence of internal and external stakeholders on the development of an enterprise]. Bulletin of the Khmelnytsky National University. No. 5. pp. 21 – 26.

9 Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. (2023) The role of governmental

stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 16. No. 8. pp. 77–99.

10 Dykan, V., Kirdina, O., Ovchynnikova, V., Kalicheva, N., Obruch, H. (2021) Public Management of Railway Transport Development based on the Principles of a Systematic Approach, Scientific Horizons. Vol. 24. No. 8. pp. 98-107. URL:

<https://sciencehorizon.com.ua/en/journals/tom-24-8-2021>.

11 Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H. (2023) Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry AIP Conference Proceeding. 2023. Vol. 2490. Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859>.