

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 7.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.98>**

**УДК 658.8**

*A. С. Федичишин,*

*магістр з маркетингу*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4466-7687>*

*Д. А. Ніронов,*

*магістр з маркетингу*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6189-9656>*

## **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

*A. Fedchyshyn,*

*Master of Economic Sciences*

*D. Nironov,*

*Master of Economic Sciences*

## **MARKETING MANAGEMENT OF STAKEHOLDER RELATIONS**

*У статті досліджені різні види класифікації стейкхолдерів та їх вплив на процес діяльності підприємством відповідно до досліджень наукоців щодо цього питання. Спочатку було проаналізовно саме поняття та формулювання стейкхолдер на основі фундаментальних робіт на цю тематику. Також на основі досліджених робіт та публікацій були визначені основні суб'єкти, які належать до поняття стейкхолдер. Крім того, були узагальнені ознаки притаманні стейкхолдерам. Проведений аналіз класифікації на основних та*

другорядних стейкхолдерів. Також, згідно до класифікації було розподілено суб'єктів та визначено їх вплив на процес діяльності підприємства. Визначено, що основним атрибутом, відповідно до такого розподілу є влада, яка характеризує, як основних так і другорядних стейкхолдерів, з відмінністю у інструментарії його застосування. До того ж, було проаналізовано іншу класифікацію, з розподілом на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, відповідно до його належності до організаційної структури компанії. Наведені приклади впливу таких стейкхолдерів на процеси прийняття рішень підприємства. Далі була досліджена матриця моделей взаємодії зі стейкхолдерами за А. Менделоу, та проаналізовані набори управлінських рішень, щодо комунікації з ними. У процесі дослідження було виявлено, що проаналізовані класифікації не є вичерпними та не надають менеджменту повного розуміння їх можливостей впливу, та підходів щодо стейкхолдерів. У зв'язку з цим було запропоновано та описано розширену класифікацію стейкхолдерів за владою та зацікавленістю, яка є подібною до А. Менделоу стосовно зацікавленості та влади стейкхолдерів, але запропонована версія надає 3 рівня зацікавленості стейкхолдера. Відповідно до цього було виявлено окрему категорію, таку як «фокусні» стейкхолдери. Описана головна відмінність від «ключових», яка полягає у зацікавленості не в успіху конкретного підприємства, а в успіху для самого стейкхолдера, або загального благополуччя. Були надані рекомендації, щодо комунікації менеджменту підприємства з новою категорією.

*The article examines various types of stakeholder classification and their impact on the process of enterprise activity according to the research of scholars on this issue. First, the author analyzes the concept and wording of stakeholder based on fundamental works on this topic. Also, on the basis of the researched works and publications, the main subjects that belong to the concept of stakeholder were identified. In addition, the characteristics inherent in stakeholders were generalized. The author analyzed the classification into major and minor stakeholders. Also, according to the classification, the subjects were distributed and their influence on*

*the process of enterprise activity was determined. It is determined that the main attribute, according to this distribution, is power, which characterizes both major and minor stakeholders, with a difference in the tools for its application. In addition, another classification was analyzed, with a division into internal and external stakeholders, according to their affiliation with the organizational structure of the company. Examples of the influence of such stakeholders on the decision-making processes of the enterprise are given. Next, the matrix of models of interaction with stakeholders according to A. Mendelow was studied, and analyzed sets of management decisions regarding communication with them. The study found that the analyzed classifications are not exhaustive and do not provide management with a complete understanding of their influence and approaches to stakeholders. In this regard, an expanded classification of stakeholders by power and interest, which is similar to A.*

*Mendelow in terms of stakeholder interest and power, but the proposed version provides 3 levels of stakeholder interest. Accordingly, a separate category was identified, such as "focus" stakeholders. The main difference from the "key" ones is described, which is the interest not in the success of a particular enterprise, but in the success for the stakeholder itself, or general well-being. Recommendations were given on how the company's management should communicate with the new category.*

**Ключові слова:** *Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, стейкхолдер-менеджмент, тренування персоналу, управління людськими ресурсами, класифікація стейкхолдерів.*

**Keywords:** *Stakeholder relationship management, stakeholder management, personnel training, human resources management, stakeholder classification.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах нестабільності, криз, стрімких змін у світовій економіці помітне місце посідає завдання забезпечення сталості та ефективності у функціонуванні підприємства. У

новітніх умовах ведення господарської діяльності для виконання цього завдання все більше помітне зміщення акценту з ролі управління фінансовими та матеріальними ресурсами до взаємодії з ключовими суб'єктами, які постають у процесі реалізації економічної діяльності. Такими суб'єктами визначений термін стейкхолдер. Саме тому є важливим дослідити їх класифікацію, та вплив, який вони спричиняють в процесі функціонування підприємства, а також описати маркетингове управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Це дозволить менеджменту компанії більш якісно здійснювати комунікацію, та взаємодію зі стейкхолдерами, що у свою чергу забезпечить більшу ефективність та сталість компанії.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження питання стейкхолдерів, їх класифікації та впливу на процес діяльності підприємства були досліджені такими зарубіжними науковцями та дослідниками, як Фрідман Р.Е, Мітчелл Р. К., Егл Б. Р., Вуд Д. Дж., Пірс Д. А., Брайсон, Дж., М. Флореа Р. і Флореа Р., Хілл Ч. В. Л., Джонс Т. М., Г. Томас М. Халт і Жаннетт А. Мена та О. К. Феррел і Лінда Феррел., Менделоу А.

*Формулювання цілей статті (постановка завдання).* Узагальнення теоретичних засад і обґрунтування прикладних аспектів маркетингового управління відносинами зі стейкхолдерами

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Для вирішення проблематики даної статті дуже важливим є визначити саме поняття «стейкхолдер», задля цього варто звернутися до науковців, які займались вивченням та формулюванням цього терміну, а також систематизувати їх інформацію. (Табл 1.)

**Таблиця 1. Визначення поняття «стейкхолдер».**

Автор	Визначення
Фрідман Р. Е.	Стейкхолдер – індивід/група, діяльність якого визначається впливом на досягнення структурою її цілей, чи на роботу в цілому [1, с.27].
Мітчелл Р. К., Егл Б. Р. Вуд Д. Дж.	Це визначення відображає широке бачення зацікавлених сторін, яке охоплює емпіричну реальність того, що фірми можуть зазнати впливу або вони можуть впливати практично на будь-кого. Стейкхолдери можуть бути ідентифіковані за володінням принаймні одним із трьох атрибутів відносин: влада, легітимність та/або терміновість [2, с.853-886].
Пірс Д. А.	Термін стейкхолдер посилається на групу елементів, яка має законні вимоги до компанії [3, с.15-24] .
Брайсон, Дж. М.	Особи або групи, які залежать від організації у досягненні власних цілей і від яких, у свою чергу, залежить організація [4, с.21-53].
Флореа Р. і Флореа Р.	Стейкхолдери - це особи, установи, організації, формальні та неформальні групи, які зацікавлені, можуть бути задіяні або можуть впливати на рішення чи дії компанії. [5, с.130-135]

*Джерело: сформовано на основі [1-5].*

Поняття стейкхолдер є багатогранним тож під нього підпадають велика кількість суб'єктів ведення господарської діяльності, а в такому разі вважаємо за доцільне, розподілити їх на групи, щоб визначити їх вплив на процес господарювання відповідно до цього розподілу(Табл. 2).

**Таблиця 2. Розподіл стейкхолдерів за групами.**

Автор	Визначення
Хілл Ч. В. Л. Джонс Т. М.	Стейкхолдери включають власників, працівників, клієнтів, постачальників, кредиторів, менеджерів, спільноту та громадськість [6, с.44-65]
Томас М. Халт і Жаннетт А. Мена та О. К. Феррел і Лінда Феррел	Ми визначаємо шість груп зацікавлених сторін (тобто клієнтів, постачальників, співробітників, регуляторів, акціонерів і місцеву спільноту), які є центральними в маркетингу. [7, с.91-94]

*Джерело: сформовано на основі [6, 7]*

Узагальнюючи викладену інформацію можемо виділити такі ознаки стейкхолдерів:

- бере участь чи має бажання брати участь;
- може впливати, або може зазнати впливу від функціонування компанії.
- може мати обов'язки по відношенню до проекту, який, у свою чергу, має задовольняти його вимоги та очікування

- має певний інтерес;
- може принести внесок у проект, який може бути як позитивним, так і негативним.

Крім цього відповідно до формулювання Томаса М. Халта існує дві класифікації стейкохолдерів, так звані «основні стейкхолдери» та «другорядні» [7, с.91-94]:

Основні- це ті групи, від яких покладається виживання та подальший успіх фірми. Складаються вони з клієнтів, співробітників, постачальників та акціонерів, а також з громадських груп стейкхолдерів — уряди та громади, які забезпечують інфраструктуру, регулюють діяльність фірми та вимагають сплати податків.

Другорядні - до них належать такі групи, як конкуренти, засоби масової інформації, соціальні медіа, торговельні асоціації та групи спеціальних інтересів (наприклад, групи захисту інтересів), вони не мають договірних зобов'язань із фірмою та не здійснюють жодних юридичних повноважень щодо компанії.

Які ж задачі в такому разі покладаються на основних стейкхолдерів, для виживання організація потребує ресурсів, тож щодо цього, клієнти забезпечують компанію виручкою, працівники – робочою силою, постачальники – сировиною, товарами, інвестори – капіталом, громада надає природні ресурси, уряд - доступ до ринку [7, с.91-94]. Вважається, що саме ці категорії мають найбільший вплив, або силу, щоб цей вплив був здійснений. Основними вони є ще й через те, що вони мають законну владу приймати рішення, вести перемовини, що прямо пов'язано з ефективністю функціонування компанії, через що вона починає напряду залежати від дій цих суб'єктів. Тож влада є одним з ключових атрибутів, які характеризують суб'єкта, як стейкхолдера.

Але крім того, існують і другорядні, такі як засоби масової інформації, торговельні асоціації, конкуренти, групи захисту інтересів, які не мають жодних юридичних повноважень на прямий вплив на компанію, вони не є

такими помітними, як минула категорія, проте вони також мають змогу впливати на процес прийняття рішень, суспільну думку.

За різних обставин, або задля задоволення власних інтересів, їх взаємодія з компанією може варіюватися від співпраці до протидії. ЗМІ у своїх журналістських розслідуваннях можуть висвітлювати невдачі та помилки організації, що може підірвати довіру акціонерів до менеджменту, та прямо вплинути на ефективність його функціонування.

Торгові асоціації та конкуренти, та взаємовідносини з ними також можуть мати вплив на фірму. Конкуренти можуть конфліктувати, обмежувати, або утруднювати доступ до ресурсів, у інших обставинах на взаємовигідних умовах з конкурентом може бути створене спільне підприємство, здійснюватися обмін інформацією, розроблятися спільні технології.

Торгові асоціації можуть бути корисними у спільному координуванні дій підприємств, захисту їх прав, доступу до нових постачальників. Усе це свідчить про те, що другорядні стейкхолдери, як і основні мають такий атрибут, як влада, проте у перших він характеризується відсутністю юридичного інструменту, яким вони впливають на функціонування компанії.

Також існує інший підхід до класифікації стейкхолдерів, так відповідно до Флоренції Р. їх можна поділити на внутрішніх та зовнішніх (Табл 3.)

**Таблиця 3. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери.**

Класифікація стейкхолдера	Опис
Внутрішній	Мають різні права та інтереси в різних частинах компанії та її діяльності. До внутрішніх стейкхолдерів належать: акціонери, працівники, менеджери та Рада директорів.
Зовнішній	Особи, компанії або групи за межами компанії, які впливають або можуть впливати на рішення та діяльність компанії. Основними категоріями зовнішніх зацікавлених сторін є: клієнти, постачальники, ділові партнери, громада, суспільство.

*Джерело: сформовано на основі [5, с.130-135].*

Тобто цей поділ базується на приналежності стейкхолдера до організаційної структури підприємства. На основі цього вони мають різні інструменти для здійснення впливу на діяльність компанії. Так, внутрішні стейкхолдери мають можливість безпосередньо приймати рішення щодо

імплементатії тих чи інших рішень, які впливають на результат роботи, тоді як зовнішні стейкхолдери можуть чинити вплив лише через зв'язок з внутрішніми. Наведемо кілька прикладів для глибшого розуміння прийняття таких рішень:

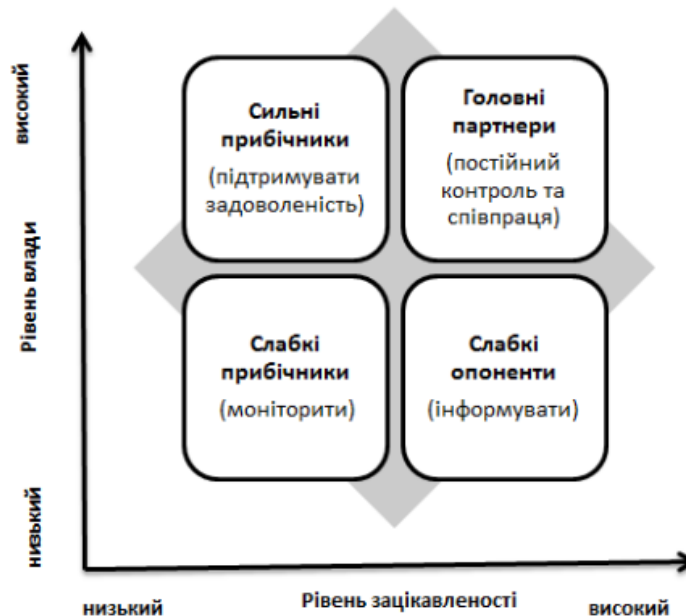
1. Клієнти критично знизили свою зацікавленість до товарів А компанії, менеджмент прийняв рішення відмовитись від подальшої їх реалізації, та перенаправив інвестиції на більш популярні товари Б.
2. Конкуренти у боротьбі з компанією зменшують ціни на аналогічні товари, або товари субститути, продажі почали знижуватись, реакція внутрішніх стейкхолдерів- знизити ціни до рівня цін конкурента.
3. Зниження прибутковості компанії внаслідок рішення Ради директорів щодо додаткових інвестицій в свою інфраструктуру та покращення якості товарів, менеджери приймають рішення відносно підняття цін на товари.

Так у першому прикладі, були прийняте рішення про відмову від інвестицій в незатребуваний товар і перенаправлення їх у більш прибутковий, рішення було у руках менеджменту компанії, але прийняті вони були під впливом зниження клієнтом зацікавленості у продукті.

У другому прикладі, компанія була змушена знизити ціни на свою продукцію, піти на зниження маржинальності, але зробила вона це у наслідок впливу демпінгу з боку їх конкурента, який немає жодних інструментів прямого впливу на компанію, але своїми діями змусив прийняти їх рішення.

У третьому прикладі, розглядається ситуація, за якої на фірму не чиниться впливу з боку зовнішніх стейкхолдерів, а рішення про підняття ціни на товари, були прийняті у результаті внутрішніх операцій організації, у наслідок збільшення собівартості її функціонування через інвестування у власну інфраструктуру задля покращення якості товару.

Крім цього, значну роботу в дослідженні взаємовідносин зі стейкхолдерами проробив А. Менделоу. Він запропонував матрицю з 4 квадрантів, яка викоремлює стейкхолдерів в окремі групи, залежно від того наскільки їм притаманні влада та зацікавленність в підприємстві (рис. 1).



**Рис. 1. Матриця моделей взаємодії зі стейкхолдерами за А. Менделоу**

*Джерело: сформовано на основі [8, с. 94]*

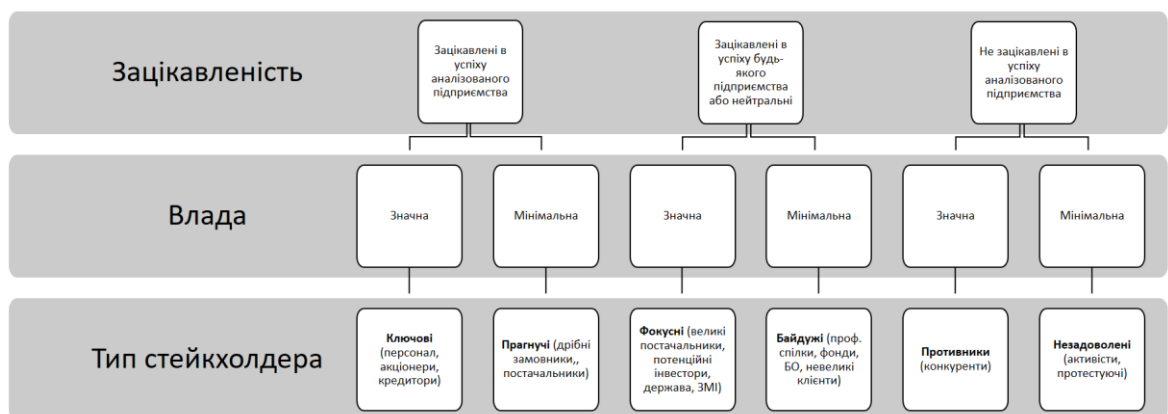
Виходячи з цього, стейкхолдери поділяються на сильних прибічників, головних партнерів, слабких опонентів та слабких прибічників. Для макретиногового відділу торговельного підприємства поділ стейкхолдерів за класифікацією Менделоу виглядав би наступним чином:

- **Головні партнери:** найбільші клієнти, директор компанії, спонсори рекламних бюджетів;
- **Слабкі опоненти:** невеликі клієнти, профспілки, колеги з сусідніх відділів (наприклад, закупівель, дизайну);
- **Слабкі прибічники:** дрібні постачальники, місцеві спільноти, громадські організації та об'єднання;
- **Сильні прибічники:** регулюючі органи, керівники сусідніх відділів.

До кожної групи стейкхолдерів пропонується набір управлінських заходів. Таким чином, у відносинах з головними партнерами важливо завжди інвестувати час та зусилля в покращення взаємодії: від простого обговорення новин за чашкою кави, до консультацій стосовно стратегічних планів та заходів. Слабких опонентів достатньо іноді поінформувати задля запобігання втрати підтримки (хоч і незначної). За слабкими прибічниками найчастіше достатньо спостереження та такої політики, де компанія радше буде реагувати

на зміни, а не передбачувати їх та намагатися на них впливати. Сильним прибічником же важливо підтримувати задоволеність та брати до уваги їх можливу негативну реакцію при плануванні своїх дій. [8, с. 94]

Хоча згадані теорії та підходи розглядають стейкхолдерів під різними кутами, все ж більшість класифікацій не є вичерпними. Подібні групування стейкхолдерів часто не дають керівникам підприємств повного розуміння того, яким чином вони можуть впливати на ті чи інші групи стейкхолдерів, якими є інтереси останніх, що їх підштовхує до дії та як керувати цими стимулами. Це породжує потребу у формуванні нової класифікації стейкхолдерів, яка б краще відбивала їх внутрішні потреби та інтереси, а значить, давала б підприємцям повніше розуміння своїх можливостей в стейкхолдер-менеджменті. Такою класифікацією може виступати «Розширена класифікація стейкхолдерів», зображена на рис. 2.



**Рис. 2. Розширена класифікація стейкхолдерів за владою та зацікавленістю**

*Джерело: розробка авторів.*

Подібно до раніше згаданої моделі Менделоу, запропонована класифікація використовує рівень зацікавленості та влади стейкхолдерів, як головних ознак розподілу стейкхолдерів на групи. Ключовою відмінністю між двома підходами є те, що альтернативна версія має 3 рівня зацікавленості стейкхолдера:

- Зацікавленість в успіху конкретного, досліджуваного підприємства;

- Зацікавленість в успіху будь-кого підприємства, яке працює в аналогічній сфері;
- Незацікавленість в успіху досліджуваного підприємства або будь-якого іншого, схожого підприємства.

Таке незначне розширення ознак класифікації дозволяє поглянути на управління стейкхолдерами під зовсім іншим кутом: окрім вже відомих нам «ключових», – яким ми зобов'язані приділяти найбільше уваги відповідно до Менделоу – в нас виокремлюється зовсім нова категорія «фокусних» стейкхолдерів. Останні відрізняються від «ключових» тим, що, маючи такий самий потенціал та рівень влади, вони не є настільки зацікавленими в успіху конкретного підприємства: вони або зацікавлені у власному успіху, який залежить від їх стейкхолдерів, або зацікавлені у створенні загального благополуччя (напр., держава). В доповнення позиції Менделоу, важливо не тільки підтримувати гарні відносини з групою «фокусних» зацікавлених сторін, але, для компаній, які бажають стрімко розвиватися, важливо робити ці відносини пріоритетними – інвестувати в них найбільші зусилля (після задоволення потреб «ключових» стейкхолдерів). Найбільш імовірно, проактивна стратегія по відношенню до даної групи принесе більші результати, а ніж реактивна.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Стейкхолдер – це суб'єкт, особа або група осіб, що мають певний інтерес в діяльності підприємства. Від якості взаємодії підприємства зі стейкхолдерами залежить практично будь-який аспект діяльності компанії: забезпеченість персоналом, клімат в колективі, стратегічний курс підприємства, забезпеченість виробничими ресурсами, умови співпраці з партнерами, клієнтами та ін. Це свідчить про значний або навіть визначальний вплив стейкхолдер-менеджменту на успіх підприємства на ринку.

На основі досліджень видатних науковців приведено декілька класифікацій стейкхолдерів, що слугують інструментом їх розподілу на групи для подальшого застосування різних політик комунікації. Більшість згаданих класифікацій використовують такі ознаки для групування стейкхолдерів як

влада, інтерес, середовище існування, рівень поточного впливу на підприємство. На прикладі матриці Менделоу, визначено ключових стейкхолдерів маркетингового відділу торговельного підприємства. Окреслено можливі заходи задля покращення взаємовідносин з сильними партнерами (посилання взаємодії), слабких опонентів (інформування), слабких прибічників (моніторинг) та сильних прибічників (підтримання задоволення). Крім цього, виявлено, що значна частина таких класифікацій відображають природу поведінки стейкхолдерів не досконало, а значить, не пропонують достатнього вирішення проблем стейкхолдер-менеджменту. На основі класифікації Менделоу була запропонована нова, розширена класифікація стейкхолдерів. Головною її перевагою є виокремлення так званих «фокусних» стейкхолдерів. Їх особливістю порівняно з «сильними прибічниками» Менделоу є те, що, маючи владу та інтерес в подальшому розвитку галузі, вони не зацікавлені в розвитку конкретного підприємства понад інших. Виходячи з цього, запропоновано політику комунікації з ними, де фокусною задачею виступає підкреслення власних переваг і розвиток відносин таким чином, щоб вони використовували наявну в себе владу задля розвитку нашого підприємства.

Перспективи розвитку в даній сфері включають розробку більш повного набору інструментів впливу на «фокусних» стейкхолдерів. Це, в свою чергу, дозволить «вигравати» підтримку впливових ринкових суб'єктів у конкурентів.

### Література

1. Фріман Р. Е. (1984), Управління зацікавленими сторонами: Підхід до зацікавлених сторін. Маршфілд, штат Массачусетс: Pitman Publishing, с. 27
2. Мітчелл Р. К., Егл Б. Р. Вуд Д. Дж. (1997), До теорії ідентифікації та виокремлення зацікавлених сторін: Визначення принципу того, хто і що дійсно має значення, Академія менеджменту, огляд 22(4), с. 853-886.
3. Пірс Дж. А. (1982) Місія компанії як стратегічний інструмент // Sloan Management Review, с. 15-24
4. Брайсон, Я. М. (2004). Що робити, коли зацікавлені сторони мають значення. Методи ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін. Public Management Review, 6(1), с. 21-53.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14719030410001675722>

5. Флореа, Р., та Флореа, Р. (2013). Аналіз та гармонізація інтересів зацікавлених сторін - відправна точка стратегічного підходу. *Трансдисциплінарність пізнання економіки*, 16(1), с. 130-135
6. Хілл К. В. Л. (1992) Теорія стейкхолдерів та агентств / К. В. Л. Хілл, Т. М. Джонс // *Журнал досліджень з менеджменту*. - № 29 (2). - с. 131-154.
7. Г. Томас, М. Халт і Жаннетт А. Мена та О. К. Феррел і Лінда Феррел (2011), *Маркетинг зацікавлених сторін: Визначення та концептуальна основа*. *Науковий огляд Академії маркетингу* 1(1), 2011, 44-65
8. В. А. Крикун *Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу* (2014), *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. Вип. 6(1). - С. 91-94.

### References

1. Freeman E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, New York, USA.
2. Mitchell, R. Agle, B. and Wood, D. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review* vol. 22, no. 4, pp. 853–86.
3. Pearce J. A. (1982), "The company mission as a strategic tool", *Sloan Management Review*, pp. 15-24
4. Bryson, J. M. (2004), "What to Do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques", *Public Management Review* [Online] vol. 6 available at: <http://dx.doi.org/10.1080/14719030410001675722> (Accessed 9 Aug 2024).
5. Florea, R. and Florea, R. (2013). "Stakeholders interests analyse and harmonization - starting point of strategic approach", *Economy Transdisciplinarity Cognition*, vol. 16(1), pp. 130–135
6. Hill, C. and Jones, T (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, issue 2, pp. 131–154.
7. Hult, J. Mena, J. Ferrell, O. and Ferrell, L. (2011), "Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1, pp. 44-65
8. Krykun, V. A. (2014), "The essence and evolution of the concept of social responsibility of business", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 6, pp. 91-94.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2024 р.