

УДК 338.2

### **Надія Василівна ПОПОВА**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,  
Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-  
економічного університету, e-mail: pnv-15@ukr.net

## **МАРКЕТИНГ СТЕЙКХОЛДЕРІВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Попова, Н. В. Маркетинг стейкхолдерів: теоретичні аспекти та проблеми впровадження / Надія Василівна Попова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2016. – Вип. 1. – № 60. – С. 169–178.

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи, як концепції, що має більш широкий погляд на маркетингову діяльність, ніж традиційний маркетинг. На основі аналізу стейкхолдерського підходу в управлінні та положень маркетингу стейкхолдерів визначено його основні принципи та відмінності від традиційного маркетингу для підприємств транспортно-логістичної системи, запропоновано основні етапи впровадження. Розглянуто проблеми впровадження маркетингу стейкхолдерів на підприємствах України, вирішення яких сприятиме їх інтеграції до європейської та світової транспортно-логістичної системи. Визначено подальші напрямки наукових досліджень щодо розвитку маркетингу стейкхолдерів.

**Ключові слова:** маркетинг стейкхолдерів; мережі стейкхолдерів; принципи маркетингу стейкхолдерів; транспортно-логістичні системи; кластери.

### **Надежда Васильевна ПОПОВА**

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга,  
Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-  
экономического университета, e-mail: pnv-15@ukr.net

## **МАРКЕТИНГ СТЕЙКХОЛДЕРОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ**

Попова, Н. В. Маркетинг стейкхолдеров: теоретические аспекты и проблемы внедрения / Надежда Васильевна Попова // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2016. – Вып. 1. – № 60. – С. 169–178.

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы развития маркетинга стейкхолдеров на предприятиях транспортно-логистической системы, как концепции, которая имеет более широкий взгляд на маркетинговую деятельность, чем традиционный маркетинг. На основе анализа стейкхолдерского подхода в управлении и положений маркетинга стейкхолдеров определены его основные принципы и отличия от традиционного маркетинга для предприятий транспортно-логистической системы, предложены этапы внедрения. Рассмотрены проблемы внедрения маркетинга стейкхолдеров на предприятиях Украины, решение которых будет способствовать их интеграции в европейскую и мировую транспортно-логистическую систему. Определены дальнейшие направления научных исследований относительно развития маркетинга стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** маркетинг стейкхолдеров; сети стейкхолдеров; принципы маркетинга стейкхолдеров; транспортно-логистические системы; кластеры.

### **Nadezhda POPOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Head of Marketing Department,  
Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics,  
e-mail: pnv-15@ukr.net

## **STAKEHOLDER MARKETING: THEORETICAL ASPECTS AND INTRODUCTION PROBLEMS**

Popova, N. (2016), *Stakeholder marketing: theoretical aspects and introduction problems*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Marketynh steikkholderiv: teoretychni aspekty ta problemy vprovadzhennia; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 1, No. 60, pp. 169–178.

**Abstract.** In the article, the problems of stakeholder marketing formation at the enterprises of transport and logistic systems are considered to be a concept that has a broader view of marketing activity than traditional marketing. By analyzing the stakeholder approach in the management and stakeholder marketing provisions, the key principles and differences from traditional marketing are identified for the enterprises of transport and logistic system of Ukraine, the stages of implementation are proposed. The problems of implementation of stakeholder marketing at the enterprises of Ukraine, the decision which will facilitate their integration into the European and global transport and logistics system have been studied. Further areas of scientific research regarding the stakeholder marketing development are identified.

**Keywords:** stakeholder marketing; a network of stakeholders; stakeholder marketing principles; transport and logistic systems; clusters.

**JEL classification:** M310, L140, R410

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сьогодні в науковій літературі зростає інтерес до маркетингу, який виходить за рамки споживачів як єдиних центрів побудови взаємовідносин, і зосереджує увагу на усіх зацікавлених у співпраці сторонах (stakeholder marketing). Ця парадигма маркетингу заснована на системному підході та перекликається зі стейкхолдерським підходом (stakeholder theory), який розвивається у рамках теорії управління організацією на основі цінності (value based management). Вона надає нові можливості для ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін та отримання додаткових вигод. Проблема розвитку маркетингу стейкхолдерів на підприємствах різних галузей економіки, в тому числі підприємствах транспорту та логістики, стає актуальною завдяки розвитку мереж, необхідності гнучкого реагування на зміни, які відбуваються в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності сучасного світу, а також нових можливостей, які надають цифрові технології в сфері обробки великих масивів даних та способів зв'язку.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Основу стейкхолдерського підходу заклала робота Е. Фрімана [1, с.46], в якій зацікавлені сторони (stakeholders) визначаються як будь-які групи або особистості, які можуть вплинути або постраждати від досягнення цілей організації. Розвиток теорії стейкхолдерів продовжився у концепції «розширеного підприємства», запропонованій С. Хіллом та Т. Джонесом [2, с.131–154], в якій стейкхолдери розглядаються як агенти інших учасників. Т. Доналдсон і Л. Е. Престон [3, с.65–91] розглядають підприємство як організаційний суб'єкт, який взаємопов'язаний з різними іншими суб'єктами (стейкхолдерами), що мають різні, часто несумісні цілі. Т. Джонес [4, с.405] уточнює, що існують підприємства, які характеризуються тенденцією до рівноваги інтересів стейкхолдерів, а Дж. Фрум [5, с.191–205] визначає наявність потенційного конфлікту інтересів між стейкхолдерами та підприємством.

Т. Р. Гарєєв та І. А. Тажитдінов [6, с.7–33; 7, с.17–27] розглядають стейкхолдерський підхід як один із загальноновизнаних способів вирішення конфліктів у рамках економічної системи, а інституційне середовище як основну передумову формування таких економічних систем, як кластери. На думку Г. Халта, Дж. Мена, О. Феррелл [8, с.44–65], логіка теорії стейкхолдерів загалом спирається на припущення, які описують відносини між підприємством і його середовищем. К. Паул [9, с.705–720] доповнює теорію стейкхолдерів теорією комунікацій та теорією інфраструктури. А. Г. Харін і Т. Р. Гарєєв [10, с.105–113] визначають, що будь-яке підприємство пов'язане зі стейкхолдерською мережею, у якій складно виробити універсальний підхід до управління.

Стейкхолдерський підхід в управлінні став основою для розвитку нової парадигми маркетингу – маркетингу стейкхолдерів. Поняття «маркетинг стейкхолдерів» було введено на основі зосередження уваги на тому факті, що окрім споживачів, існує ціла низка стейкхолдерів, які ефективно взаємодіють між собою [11, с.113–116]. На широке сприйняття маркетингу звертав увагу Ф. Котлер [12, с.47], який визначив, що маркетинг є актуальним предметом для всіх організацій у своїх відносинах з усіма сторонами, а не тільки з клієнтами.

А також він зазначив, що маркетинг стейкхолдерів полягає у правильному підборі партнерів та мотивуванні їх на досягнення загального результату [13].

Г. Халт [8, с.57] визначив маркетинг стейкхолдерів як діяльність у рамках системи соціальних інститутів і процесів для сприяння і підтримки значення обмінних відносин з декількома стейкхолдерами, а П. Фром і А. Пейн [14, с.223–240] підкреслили, що сумісна творчість усієї мережі стейкхолдерів відкриває потенціал непрямого створення додаткової вартості. Створення додаткової вартості мережею стейкхолдерів визначив також Е. Гуммесон [15, с.15–17]. Він стверджував, що відносини з клієнтами можуть знаходитись під впливом відносин з іншими стейкхолдерами. Б. Хілленбранд, П. Х. Дріссен, О. Колл [16, с.411–428] визначили основні положення маркетингу стейкхолдерів та його відмінність від традиційного маркетингу, а також запропонували розглядати мережі стейкхолдерів як безперервні кратності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження науковців відносно маркетингу стейкхолдерів мають загальний характер і можуть бути застосовані на підприємствах різних галузей економіки, в тому числі транспортно-логістичної системи (ТЛС) України. Однак це потребує визначення його принципів та відмінностей від традиційного маркетингу відносно транспортно-логістичної системи, розробки концептуальної моделі функціонування, механізму, етапів та проблем впровадження. Потребують також моделювання процесу функціонування маркетингу стейкхолдерів та узгодження інтересів зацікавлених сторін із застосуванням спеціальних методів моделювання та програм.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення теоретичних аспектів формування маркетингу стейкхолдерів на основі аналізу літературних джерел, в тому числі основних принципів маркетингу стейкхолдерів, його відмінностей від традиційного маркетингу на прикладі підприємств транспортно-логістичної системи, а також виділення основних етапів і проблем впровадження на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міністерство транспорту та зв'язку України у прийнятому документі «Транспортна стратегія до 2020 року» визначило головні цілі, принципи та пріоритети розвитку транспортної системи України на період до 2020 року. Її реалізація створить умови для соціально-економічного розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки і рівня життя населення. Реалізація транспортної стратегії, яка визначає концептуальні засади формування та реалізації державної політики щодо ефективного функціонування транспортної галузі, інтеграції ТЛС України до європейської та світової транспортної мережі, потребує впровадження інновацій, які дадуть можливість пристосуватися до сучасних умов розвитку.

Однією із таких інновацій є формування транспортно-логістичних кластерів, які об'єднують підприємства транспорту, логістики, дорожньо-будівельного господарства, зв'язку, фінансові установи, інвестиційні компанії, навчальні заклади, наукові установи, рекрутингові компанії, підприємства з технічного обслуговування, постачальників, регуляторні органи держави, споживачів транспортно-логістичних послуг тощо. Усі вони є стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) щодо досягнення основної цілі – задоволення потреб споживачів у транспортно-логістичних послугах.

У ефективно функціонуючих інноваційних кластерах широко розвивається сприятливість до інновацій, раціоналізації та гнучкості бізнесу, розвитку взаємодії на основі довіри та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Тобто, можна говорити про наявність інноваційної синергії всіх учасників, що формується на основі ефективної взаємодії, завдяки якій розповсюджуються інновації, зростає капіталізація підприємств, формується інвестиційний клімат, який сприяє новому зростанню економіки регіонів їх розміщення та країни загалом.

Функціонування підприємств ТЛС у кластерах потребує врахування інтересів усіх стейкхолдерів і маркетингової підтримки, що спирається на сучасні концепції маркетингу та його адаптивні якості, які дозволяють в умовах VUCA-світу (Volatility, Uncertainty,

Complexity, Ambiguity) швидко пристосовуватися до змін та невизначеності. Особливого значення в сучасних умовах розвитку та формування транспортно-логістичних кластерів в Україні набуває маркетинг стейкхолдерів, який забезпечує врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, що знижує ризики у ситуації мінливості та невизначеності.

Отже, вважаємо, що можна надати таке власне визначення: маркетинг стейкхолдерів – це концепція маркетингу, яка поєднує інструменти, дії і процеси, що сприяють обмінним відносинам на основі врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Базуючись на основних положеннях маркетингу стейкхолдерів та відмінностях від традиційного маркетингу, сформульованих у роботі [16, с.411–428], визначимо основні принципи його функціонування та відмінності від традиційного маркетингу.

Першим принципом формування маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС є застосування системного мислення до розгляду мережі стейкхолдерів. Це пов'язано з тим, що маркетинг стейкхолдерів базується на розумінні всієї системи цінностей стейкхолдерів у транспортно-логістичному кластері, включаючи споживачів, які є основними зацікавленими сторонами та інвесторами будь-якого бізнесу. Системне мислення потребує виявлення усіх стейкхолдерів в межах системи. Для цього підприємства ТЛС можуть використовувати енергосистеми стейкхолдерів Р. Мітчелла [17, с.853–888], які відображають значення стейкхолдерів з точки зору їх легітимності, владності та терміновості. Варто відзначити, що не існує загального списку стейкхолдерів для всіх підприємств, організацій. Він змінюється з плином часу у зв'язку зі змінами середовища. Системне мислення також включає в себе розуміння структури системи, тобто, як стейкхолдери пов'язані між собою. Це можливо виявити за допомогою аналізу соціальних мереж С. Вассермана і К. Фауста [18], вартості креслення Р. Аднер [19], або на основі моделювання Н. Гілберта [20]. Для підприємств ТЛС стейкхолдерами, які створюють мережу, є всі ті суб'єкти, які взаємодіють з ними прямо або опосередковано у процесі створення нової цінності.

Другим принципом формування маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС є розгляд взаємозв'язків суб'єктів у транспортно-логістичному кластері як складних і безперервних. Це відповідає теорії соціальних мереж, згідно з якою маркетинг стейкхолдерів визнає, що зацікавлені сторони взаємодіють прямо або побічно між собою [21, с.377–391]. Як визначають Б. Хіллебранд, П. Х. Дріссен, О. Колл [16, с.411–428], зазвичай, розглядаючи стейкхолдерів, вчені звертають увагу на двосторонні відносини, наприклад, підприємство – споживач, або підприємство – постачальник. Але, як підкреслюють автори, варто розглядати не двосторонні зв'язки, а мережі стейкхолдерів, оскільки вони взаємопов'язані між собою. Основою для такого висновку є теорія множини, яка виходить з бергсонівської філософії [22], і розглядає дискретні кратності як однорідні та лічильні величини у множині та безперервні кратності як неоднорідні та нелічильні. Прийняття безперервної кратності вимагає цілісного підходу, а не акцентує увагу на окремих елементах, і припускає, що властивості цілого витікають із взаємодії між частинами. Так, споживачі транспортно-логістичних послуг, які є основними стейкхолдерами, можуть співпрацювати з різними підприємствами у кластері. На них, як і власне на підприємства, партнерів, посередників, постачальників, впливають регулятори, органи державної влади тощо. Стейкхолдери взаємопов'язані між собою договірними відносинами, відносинами партнерства та іншої взаємодії. За допомогою інструментів, які пропонує теорія стейкхолдерів, підприємства ТЛС мають можливість зрозуміти, хто на кого впливає у кластері, і хто від кого залежить, забезпечуючи більш глибоке розуміння системи цінностей стейкхолдерів, і того, як потрібно діяти в кластері з точки зору системного підходу. Так, наприклад, на створення нової цінності впливають владні структури, законодавчі органи, регулятори та інші зацікавлені сторони.

Третім принципом формування маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС є врахування внеску усіх стейкхолдерів у сумісне створення цінностей. Основою цього принципу є теорія множини, яка припускає, що властивості цілого витікають із взаємодії між частинами [23]. Тому, спираючись на маркетинг стейкхолдерів, можна визначити, що доходи підприємств ТЛС залежать від інших стейкхолдерів і для успіху підприємств вони будуть

мати також вирішальне значення. Так, підприємство транспортно-торговельно-логістичного кластеру, до якого звертається споживач, виступає координатором спільного процесу створення цінності. Завдання підприємства – управляти процесом задоволення потреб споживача на основі виконання необхідних функцій усіма учасникам мережі. Додаткова цінність, яка створюється у процесі взаємодії між партнерами та іншими стейкхолдерами у транспортно-логістичному кластері, стає частиною споживчої цінності кінцевого споживача. Отже, результат процесу взаємодії стейкхолдерів у мережі кластеру варто розглядати у двох основних видах: як результат у вигляді створеної споживчої цінності та як результат у вигляді створеної цінності від взаємодії бізнес-суб'єктів мережі. Тому транспортно-логістичні послуги, як нові цінності, є результатом сумісної роботи усіх стейкхолдерів.

Четвертим принципом формування маркетингу стейкхолдерів є визнання різних інтересів стейкхолдерів та знаходження компромісних рішень на основі досягнення загальної цілі і збалансованості різних інтересів і вигод. Так, підприємства ТЛС, працюючи у кластері та приймаючи управлінські рішення, повинні враховувати інтереси усіх стейкхолдерів у процесі надання транспортно-логістичних послуг, а також різну інтерпретацію створення нової вартості, що може слугувати конфлікту інтересів. Тому, визнаючи інтереси один одного у діалозі зацікавлених сторін, підприємства ТЛС повинні досягти результату, який буде кращим, ніж інтереси окремих сторін. Діалог дає можливість зняти напругу та досягти сумісного рішення, яке узгодить вигоди сторін. Основою такого діалогу є парадоксальне мислення [24], яке сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах стейкхолдерів, та враховує їх інтереси навіть тоді, коли вони знаходяться у зоні конфлікту. Відповідно до теорії Сміта та Левіса [25, с.381–403], парадоксальне мислення вимагає від підприємств ТЛС створити необхідну культуру, внутрішні та зовнішні структури і процеси, які спрямовані на знаходження компромісного рішення. Так, у кластері може бути створена структура або крос-функціональна команда, функцією якої буде знаходження компромісних маркетингових рішень на основі формування системи відносин з усіма зацікавленими сторонами, налагодження ефективних комунікацій, проведення переговорів, мотивування поведінки тощо. Результатом цього є те, що підприємства ТЛС стають більш сприйнятними до нових ідей, отримують більш глибоке розуміння протилежних точок зору, що призводить до більш ефективних управлінських рішень, які сприймаються різними стейкхолдерами.

П'ятим принципом формування маркетингу стейкхолдерів є розвиток здатності підприємств ділити контроль за маркетинговими рішеннями з безліччю зацікавлених сторін на основі демократичного мислення та прозорості інформації. Інтеграція підприємств ТЛС у кластери призводить до більш тісної їх взаємодії зі стейкхолдерами, які беруть участь у процесі створення цінності. Це означає, що стейкхолдери отримують більший вплив, як власне на процес надання послуг, так і на рівень отриманого доходу. Така ситуація сприяє тому, що в мережі зацікавлених сторін її суб'єкти мають можливість контролювати маркетингові рішення один одного. Це потребує прозорості інформації та демократичного мислення, яке, на думку Б. Хіллебранда, сприяє поліпшенню взаємовідносин підприємства із зацікавленими сторонами і створює умови для сумісного контролю за маркетинговими рішеннями [16, с.411–428]. Так, щоб не створити проблеми для всієї системи, стейкхолдерам потрібно бути поінформованими про наслідки своїх маркетингових рішень для інших стейкхолдерів.

Шостим принципом формування маркетингу стейкхолдерів є формування довірчих відносин між підприємствами та стейкхолдерами як основи ефективного ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються значною нестабільністю, важкими наслідками впливу негативних факторів на розвиток економічної ситуації. Як результат – низький рівень довіри між суб'єктами, що призводить до низької ефективності взаємодії у мережі стейкхолдерів. У цих умовах впровадження маркетингу стейкхолдерів неможливо без розвитку довірчих відносин та зрощення концепції маркетингу стейкхолдерів з маркетингом довіри. Довіра надає нові можливості в стосунках, співпраці за рахунок отримання певних преференцій та кредиту довіри. Вона є також основою побудови ефективного менеджменту та маркетингу підприємств, даючи певну стабільність в умовах

мінливості, невизначеності, складності та багатозначності умов ведення бізнесу, а також слугує основою для зворотної довіри.

Визначені принципи маркетингу стейкхолдерів дають можливість розглянути відмінності між традиційним маркетингом і маркетингом стейкхолдерів для підприємств транспортно-логістичної системи, які функціонують у кластері (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності між традиційним маркетингом та маркетингом зацікавлених сторін для підприємств ТЛС (розроблено автором на основі [16, с.411–428])

Традиційний маркетинг на підприємствах ТСЛ	Маркетинг стейкхолдерів на підприємствах ТЛС
Підприємства ТЛС, споживачі, партнери по кластеру є незалежними один від одного	Підприємства ТЛС, споживачі, партнери по кластеру є взаємопов'язаною між собою безперервною мережею
Інтереси підприємств ТЛС, споживачів та партнерів по кластеру розглядаються як незалежні або двосторонні	Інтереси споживачів, партнерів по кластеру, підприємств ТЛС розглядаються як взаємопов'язані
Споживачі транспортно-логістичних послуг розглядаються як найбільш важлива ланка в отриманні доходів, всі інші партнери мають менше значення	Усі стейкхолдери, включаючи споживачів, мають значення при створенні нової цінності
Цінність транспортно-логістичних послуг створюється підприємством ТЛС самостійно	У створенні цінностей приймають участь усі сторони процесу надання та отримання транспортно-логістичних послуг
Підприємства ТСЛ взаємодіють в диадичних системах «підприємство – клієнт», «підприємство – постачальник», «підприємство – X суб'єкт»	Підприємство ТЛС діє у складній системі, яка передбачає взаємодію з усіма суб'єктами кластеру, стейкхолдерами і суб'єктів між собою
Підприємства ТЛС конструюють взаємовідносини в диадичних схемах	Підприємства ТЛС використовують системний підхід до формування взаємовідносин зі споживачами та іншими стейкхолдерами
Конфлікти інтересів у підприємств та інших суб'єктів існують у неявній формі, так як розглядаються тільки диадичні зв'язки і ігноруються інтереси інших стейкхолдерів	Конфлікти інтересів підприємств ТЛС та інших суб'єктів мають явну форму завдяки системним зв'язкам з усіма стейкхолдерами
Підприємства ТЛС ігнорують конфлікти інтересів різних стейкхолдерів, а придержується логіки, що існують тільки інтереси споживачів	Підприємства ТСЛ виявляють різні інтереси стейкхолдерів, визначають їх взаємозалежність та знаходять компромісне рішення, яке задовольнить усіх з точки зору досягнення основної мети
Підприємства ТСЛ приймають маркетингові рішення, які задовольняють інтереси споживачів. Контроль за прийняттям рішень є централізованим і зосередженим на самому підприємстві	Підприємства ТСЛ приймають демократичні маркетингові рішення, контроль над якими здійснюється усіма стейкхолдерами.
Підприємства ТЛС формують відносини довіри зі споживачами	Підприємства ТСЛ формують відносини довіри зі споживачами та іншими стейкхолдерами

Використовуючи рекомендації з розвитку взаємодії зі стейкхолдерами, що представлені у роботі [26], визначимо основні етапи роботи підприємства щодо впровадження маркетингу стейкхолдерів:

- 1) Проведення дослідження відносно ступеня впровадження стейкхолдерського підходу на підприємстві та визначення основних проблем, що пов'язані з зацікавленими сторонами. Цей етап пов'язаний з тим, що в існуючих реаліях всі підприємства, які функціонують на ринку, вже взаємодіють зі стейкхолдерами, але ця взаємодія може бути частковою, не мати стратегічного характеру, не розглядатися як безперервна мережа, не враховувати наслідки дій тощо.
- 2) Визначення стейкхолдерів підприємства та їх структури на основі моделі Мітчелла [17], яка заснована на використанні трьох атрибутів – влада, законність і терміновість, а також визначенні таких груп стейкхолдерів, як домінуюча, категорична, небезпечна, залежна, бездіяльна, контрольована та вимагаюча група. Складання мапи стейкхолдерів на основі визначення категорій та підгруп. Визначення цих груп, категорій та підгруп надає можливість упорядкувати стейкхолдерів за їх значущістю.
- 3) Визначення стратегічних цілей взаємодії зі стейкхолдерами у сфері маркетингу на основі консультацій, діалогу зі стейкхолдерами, відкритої інформації. Це сприятиме зниженню ризиків маркетингової діяльності, кращому розумінню інтересів стейкхолдерів та надасть можливість визначити сферу взаємодії з кожною групою стейкхолдерів.
- 4) Визначення проблем, які можуть виникнути в процесі досягнення мети. Проблеми можна визначити за категоріями та оцінити у балах за 9-ти бальною шкалою, наприклад, високий рівень (7–9) – середній рівень (4–6) – низкий рівень (1–3).
- 5) Складання матриці «цілі – проблеми – стейкхолдери» з урахуванням бальної оцінки проблем та формулюванням перспективних SMART-цілей (Specific – конкретні, Measurable – вимірювальні, Achievable – здійснені, Relevant – релевантні, Time-specific – своєчасні) (табл. 2). Матриця відображає, як певні проблеми впливають на досягнення маркетингових цілей та сприймаються різними стейкхолдерами. Завдяки цій інформації стає можливим визначити пріоритети у вирішенні проблем.

Таблиця 2

Матриця «цілі – проблеми – стейкхолдери» (приклад), складено автором на основі [26]

Цілі стратегічної взаємодії	Проблеми	Стейкхолдери				
		Споживачі	Підприємства транспорту (партнери)	Підприємства логістики	Митниця	$X_i$
1. Підвищення рівня довіри до бренду компанії ( $Y_{ij}$ )	Рівень інформованості	9	8	8	7	...
	Досвід співпраці	7	9	9	5	...
	Якість комунікацій	7	7	5	5	...
	$Z_j$	...	...	...	...	...
2. ....						

- 6) Планування дій відносно налагодження діалогу та співпраці у галузі маркетингу зі стейкхолдерами та вирішення наявних проблем. Розробляються спільні проекти, визначаються кроки, які потрібно зробити, та терміни їх реалізації.
- 7) Впровадження процесу взаємодії зі стейкхолдерами. Це відбувається за рахунок визначення формату взаємодії, укладання договорів, інформаційного забезпечення процесу взаємодії, проведення консультацій та безпосереднього спілкування зі стейкхолдерами для розуміння їх інтересів, вирішення конфліктів інтересів та сумісне прийняття важливих рішень у сфері маркетингу, залучення стейкхолдерів за рахунок різних форм співпраці та комунікацій, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.
- 8) Контроль реалізації взаємодії та звітність. Визначають, чи досягненні цілі взаємодії, чи виконувались заплановані дії, чи досягнуто запланований результат, чи вплинула

взаємодія на поведінку стейкхолдерів і підприємства тощо. За результатами складається звіт, який відображає ситуацію, рішення, дії, результат і вплив на ситуацію. Якісно складений звіт викликає довіру у стейкхолдерів та закріплює ефективну взаємодію.

Впровадження маркетингу стейкхолдерів на підприємствах транспортно-логістичної системи України сьогодні має певні проблеми, які пов'язані із загальною економічною ситуацією в країні, низьким рівнем довіри між підприємствами, партнерами та державними органами управління, недооцінкою швидких змін, що відбуваються у світі, зміною парадигм управління у зв'язку з мінливістю, нестабільністю, складністю та багатозначністю сучасного світу, відсутністю культури діалогу між стейкхолдерами, низьким рівнем розвитку маркетингу на підприємствах ТЛС, недооцінкою його значущості в умовах інтеграції до світової транспортно-логістичної системи. Вирішення цих проблем на сучасному рівні управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української транспортно-логістичної системи та її входження у пан'європейську та світову ТЛС.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, формування маркетингу стейкхолдерів на підприємствах ТЛС обумовлено мінливістю, невизначеністю сучасного світу, перспективами інтеграції транспортно-логістичної системи України до світової та європейської транспортної мережі, а також тісною взаємодією між стейкхолдерами у кластерних утвореннях. Визначені принципи маркетингу стейкхолдерів дозволять підприємствам ТЛС ефективно впроваджувати його у свою діяльність. На відміну від традиційного маркетингу, який переважно зосереджений на окремому підприємстві або поведінці споживачів, маркетинг стейкхолдерів акцентує увагу на аналізі підприємств разом з мережею зацікавлених сторін у кластерному утворенні. Відносини підприємства ТЛС зі стейкхолдерами на основі досягнення спільної мети є джерелом конкурентних переваг, які генерують фінансове зростання, ефективне забезпечення ресурсами, а також зниження ризиків функціонування підприємств в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Впровадження маркетингу стейкхолдерів має включати такі основні етапи: проведення дослідження рівня роботи із зацікавленими сторонами; визначення стейкхолдерів та їх структури, стратегічних цілей взаємодії та проблем їх досягнення; складання матриці «цілі – проблеми – стейкхолдери»; планування дій відносно налагодження діалогу та співпраці у галузі маркетингу; впровадження процесу взаємодії зі стейкхолдерами; контроль реалізації взаємодії та формування звітності. Реалізація зазначених етапів сприятиме ефективній взаємодії між підприємством та стейкхолдерами.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування концептуальної моделі розвитку маркетингу стейкхолдерів, визначення механізму та практичних інструментів застосування маркетингу стейкхолдерів.

### **Література**

1. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 292 p.
2. Hill C. W. L. *Stakeholder-agency theory* / C. W. L. Hill, T. M. Jones // *Journal of Management Studies*, 1992. – № 29 (2). – Pp. 131–154.
3. Donaldson T. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications* / T. Donaldson, L. E. Preston // *Academy of Management Review*. – 1995. – № 20(1). – Pp. 65–91.
4. Jones T. M. *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics* / T. M. Jones // *Academy of Management Review*. – 1995. – № 20 (2). – Pp. 404–437.
5. Frooman J. *Stakeholder influence strategies* / J. Frooman // *Academy of Management Review*. – 1999. – № 24 (2). – Pp. 191–205.
6. Гареев Т. Р. *Кластеры в институциональной проекции: к теории и методологии локального социально-экономического развития* / Т. Р. Гареев // *Балтийский регион*. – 2012. – № 3 (13). – С. 7–33.
7. Тажиждинов И. А. *Применение стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении развитием территории* / И. А. Тажиждинов // *Экономика региона*. – 2013. – № 2. – С. 17–27.



8. Hult G. T. M. *Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework* / G. T. M. Hult, J. A. Mena, O. C. Ferrell, L. Ferrell // *AMS Review*. – 2011. – № 1. – Pp. 44–65.
9. Paul K. *Stakeholder Theory, Meet Communications Theory: Media Systems Dependency and Community Infrastructure Theory, with an Application to California's Cannabis/Marijuana Industry* / K. Paul // *Journal of Business Ethics*. – 2015. – Vol. 129. – № 3. – Pp. 705–720.
10. Харин А. Г. *Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей* / А. Г. Харин, Т. Р. Гареев // *Terra economicus*, 2014. – Т. 12. – № 4. – С. 105–113.
11. Bhattacharya C. B. *Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer* / C. B. Bhattacharya, D. Korschun // *Journal of Public Policy & Marketing*. – 2008. – № 27 (1). – Pp. 113–116.
12. Kotler Ph. *A generic concept of marketing* / Ph. Kotler // *Journal of Marketing*. – 1972. – № 36. – Pp. 46–54.
13. Котлер Ф. *300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер* / [Ф. Котлер; пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.
14. Frow P. *A stakeholder perspective of the value proposition concept* / P. Frow, A. Payne // *European Journal of Marketing*. – 2011. – № 45. – Pp. 223–240.
15. Gummesson E. *Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity* / E. Gummesson // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2008. – № 36. – Pp. 15–17.
16. Hillebrand B. *Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities* / B. Hillebrand, P. H. Driessen, O. Koll // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – July 2015. – Vol. 43. – Issue 4. – Pp. 411–428.
17. Mitchell R. K. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts* / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – № 22. – Pp. 853–888.
18. Wasserman S. *Social network analysis: Methodology and applications* / S. Wasserman, K. Faust. – NY: Cambridge University Press, 1994. – 857 p.
19. Adner R. *The wide lens: A new strategy for innovation* / R. Ander. – London: Penguin, 2012. – 288 p.
20. Gilbert N. G. *Agent-based models* / N. G. Gilbert. – Thousand Oaks: Sage, 2008. – 112 p.
21. Neville B. *Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders* / B. Neville, B. Menguc // *Journal of Business Ethics*. – 2006. – № 66. – Pp. 377–391.
22. Bergson H. *Time and free will* / H. Bergson. – Kila: Kessinger Publishing, 1910. – 276 p.
23. DeLanda M. *A new philosophy of society: assemblage theory and social complexity* / M. DeLanda. – London: Continuum, 2006. – 150 p.
24. Шредер-Солнье Д. *Сила парадокса. Лучшие бизнес-решения на стыке противоречивых идей* / Д. Шредер-Солнье. – СПб.: Путер, 2015. – 240 с.
25. Smith W. K. *Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing* / W. K. Smith, M. W. Lewis // *Academy of Management Review*. – 2011. – № 36. – Pp. 381–403.
26. Krick T. *The stakeholder engagement manual: the practitioner's handbook on stakeholder engagement* / T. Krick, M. Forstater, P. Monaghan, M. Sillanpää. – AccountAbility, 2005. – 148 p.

## References

1. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 292 p.
2. Hill, C. W. L., Jones, T. M. (1992), «Stakeholder-agency theory», *Journal of Management Studies*, No. 29 (2), pp. 131–154.
3. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995), «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications», *Academy of Management Review*, No. 20 (1), pp. 65–91.
4. Jones, T. M. (1995), «Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, No. 20 (2), pp. 404–437.
5. Frooman, J. (1999), «Stakeholder influence strategies», *Academy of Management Review*, No. 24 (2), pp. 191–205.

6. Gareev, T. R. (2012), «Clusters in the institutional projection: the theory and methodology of the local socio-economic development» [Klastery v institutsionalnoy proektsii: k teorii i metodologii lokalnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya], Baltiyskiy region, No. 3 (13), pp. 7–33 (rus)
7. Tazhitdinov, I. A. (2013), Application of stakeholder approach to the strategic management of the territory development [Primenenie steykholderskogo podkhoda v strategicheskoy upravlenii razvitiem territorii], Ekonomika regiona, No. 2, pp. 17–27 (rus)
8. Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., Ferrell, L. (2011), «Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework», AMS Review, No. 1, pp. 44–65.
9. Paul, K. (2015), «Stakeholder Theory, Meet Communications Theory: Media Systems Dependency and Community Infrastructure Theory, with an Application to California's Cannabis/Marijuana Industry», Journal of Business Ethics, No. 129 (3), pp. 705–720.
10. Kharin, A. G., Gareev, T. R. (2014), «Stakeholder's approach in the management of organizations: perspectives of game-theoretic models application» [Steykholderskiy podkhod v upravlenii organizatsiyami: perspektivy primeneniya teoretiko-igrovoykh modeley], Terra economicus, No. 12 (40), pp. 105–113 (rus)
11. Bhattacharya, C. B., Korschun, D. (2008), «Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer», Journal of Public Policy & Marketing, No. 27 (1), pp. 113–116.
12. Kotler, Ph. (1972), «A generic concept of marketing», Journal of Marketing, No. 36, pp. 46–54.
13. Kotler, Ph. (2006), «300 key marketing issues: responsible Philip Kotler». Trans. from Eng. [300 klyuchevykh voprosov marketinga: otvechaet Filip Kotler, per. s angl.], Olimp-Bizness, Moskva, 224 p. (rus)
14. Frow, P., Payne, A. (2011), «A stakeholder perspective of the value proposition concept», European Journal of Marketing, No. 45, pp. 223–240.
15. Gummesson, E. (2008), «Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity», Journal of the Academy of Marketing Science, No. 36, pp. 15–17.
16. Hillebrand, B., Driessen, P. H., Koll, O. (2015), «Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities», Journal of the Academy of Marketing Science, No. 43, pp. 411–428.
17. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», Academy of Management Review, No. 22, pp. 853–888.
18. Wasserman, S., Faust, K. (1994), Social network analysis: Methodology and applications, Cambridge University Press, NY, 857 p.
19. Adner, R. (2012), The wide lens: A new strategy for innovation, Penguin, London, 288 p.
20. Gilbert, N. G. (2008), Agent-based models, Sage, Thousand Oaks, 112 p.
21. Neville, B., Menguc, B. (2006), «Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders», Journal of Business Ethics, No. 66, pp. 377–391.
22. Bergson, H. (1910), Time and free will, Kessinger Publishing, Kila, 276 p.
23. DeLanda, M. (2006), A new philosophy of society: assemblage theory and social complexity, Continuum, London, 150 p.
24. Shreder-Soln'e, D. (2015), The strength of the paradox. The best business solutions at the intersection of conflicting ideas [Sila paradoksa. Luchshie biznes-resheniya na styke protivorechivoykh idey], Piter, St.-Petersburg, 240 p. (rus)
25. Smith, W. K., Lewis, M. W. (2011), «Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing», Academy of Management Review, No. 36, pp. 381–403.
26. Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M. (2005), The stakeholder engagement manual: the practitioner's handbook on stakeholder engagement, AccountAbility, 148 p.