

УДК 330.222.1:005.94:504:628.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-3>**Васильчак С. В.**

доктор економічних наук, професор,  
Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти  
Державного університету економіки і технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9757-1683>

**Svitlana Vasylychak**

State University of Economics and Technology

**Гуртовий С. О.**

аспірант,  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу  
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8315-0902>

**Serhii Hurtovyi**

Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management  
Private Joint Stock Company "Higher education institution  
"The Interregional Academy of Personnel Management"

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ ТА НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

### MAIN DIRECTIONS OF INTERACTION AND ADJUSTMENT OF RELATIONS BETWEEN TRADING ENTERPRISES AND STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF THEIR ACTIVITY STRATEGY

**Анотація.** У статті досліджено процеси формування та розвитку взаємовідносин торговельних підприємств зі стейкхолдерами в умовах динамічного ринкового середовища та обмежених ресурсних можливостей. Визначено, що ефективне управління взаємодією зі стейкхолдерами є ключовим фактором забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу підприємства. Проаналізовано теоретичні та практичні підходи до ідентифікації стейкхолдерів, оцінки їх значущості та потреб, а також визначено методи взаємодії, які включають як активні стратегії впливу, так і захисні стратегії відповіді. Запропоновано системний підхід до встановлення партнерських відносин із зацікавленими сторонами, що передбачає взаємну відповідальність, автономність діяльності, узгодження стандартів і процедур вирішення конфліктів. Розроблена методика оцінки рівня взаємодії та побудови моделі взаємовідносин торговельних підприємств із стейкхолдерами дозволяє здійснювати комплексне управління відносинами, підвищувати прозорість процесів, довіру та взаємовигідне співробітництво. Впровадження запропонованого підходу сприяє зміцненню конкурентних позицій, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління. Визначено основні напрями взаємодії та налагодження взаємовідносин торговельних підприємств із стейкхолдерами у контексті стратегії їх діяльності.

**Ключові слова:** стратегія управління підприємством, напрями взаємодії, взаємовідносини, торгові підприємства, стейкхолдери, комунікації, економічна ефективність, соціально відповідальна поведінка, фактори, позитивний імідж, ділова репутація, підходи ведення бізнесу, умови ринкової трансформації, інструменти стратегічного аналізу і планування, побудова моделі взаємодії.

**Abstract.** The article examines the processes of forming and developing relationships between trading enterprises and stakeholders in a dynamic market environment with limited resource opportunities. It is determined that effective stakeholder relationship management is a key factor in ensuring sustainable economic development, enhancing competitiveness, and shaping a positive corporate image. Theoretical and practical approaches to stakeholder identification, assessment of their significance and needs, as well as interaction methods, including both active influence strategies and defensive response strategies, are analyzed. A systematic approach to establishing partnership relations with stakeholders is proposed, emphasizing mutual responsibility, operational autonomy, alignment of standards, and procedures for resolving conflicts. The developed methodology for evaluating the level of interaction and building a model of relationships between trading enterprises and stakeholders enables comprehensive management of these relationships, increasing transparency, trust, and mutually beneficial cooperation. Implementation of the proposed approach contributes to strengthening competitive positions, improving enterprise adaptability to changes in the external environment, and integrating principles of social responsibility into strategic management. The main directions of interaction and establishment of relationships between trading enterprises and stakeholders in the context of their activity strategy have been identified.

**Keywords:** enterprise management strategy, areas of interaction, relationships, trading enterprises, stakeholders, communications, economic efficiency, socially responsible behavior, factors, positive image, business reputation, approaches to doing business, conditions of market transformation, tools of strategic analysis and planning, building an interaction model.

**Постановка проблеми.** Одним із ключових завдань, що постають перед сучасними суб'єктами господарювання, є забезпечення сталого економічного розвитку та підтримання належного рівня конкурентоспроможності в умовах підвищеної нестабільності та турбулентності ринкового середовища. Особливо актуальності це набуває для тих торгових підприємств, які стикаються з обмеженими можливостями фінансового забезпечення операційної діяльності, труднощами у впровадженні інноваційних рішень, низькою результативністю просування товарів і послуг, а також відсутністю системної рекламної та промоційної політики, що негативно впливає на обсяги реалізації продукції [1].

Тож основними чинниками формування зазначених проблем виступають недостатня ефективність інвестиційної політики, нерациональний розподіл і використання фінансових ресурсів, зношеність або відсутність у окремих регіонах необхідної інфраструктури для створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Вагому роль також відіграє слабкий розвиток міжрегіональних і міжсекторних комунікацій, зокрема неефективна взаємодія підприємств із ключовими стейкхолдерами. Саме дефіцит налагоджених взаємовідносин із партнерами, інвесторами, споживачами та органами влади обмежує стратегічні можливості торгових підприємств і знижує їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Необхідність забезпечення в таких бізнес-структурах економічного розвитку та одночасно економічної ефективності діяльності полягає у визначенні основних напрямів взаємодії та налагодження взаємовідносин підприємств із стейкхолдерами у контексті стратегії їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування партнерських відносин підприємств із стейкхолдерами залежить від підходів та особливостей їх визначення. Серед вітчизняних дослідників, висвітленням даних питань займалися І. Олексів [4], О. Конопліна [5], І. Омельченко [7], Н. Онищук [6], Н. Корж [6], К. Ляшук [8], І. Ховрак, Р. Тормосов, Ю. Герасименко, Ю. Мирошніченко, А. Бондар, А. Трифонова та інші. Зокрема в їхніх працях висвітлювалась методика взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами, була проведена систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності, висвітлені підходи до ідентифікації зацікавлених сторін.

Еволюцію співпраці підприємств зі стейкхолдерами досліджували і іноземні вчені, такі як А. Knaggård, D. Slunge, M. Trunfo та M. Della Lucia.

**Мета статті.** Розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо визначення основних напрямів взаємодії та налагодження взаємовідносин торгових підприємств із стейкхолдерами у контексті стратегії їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення сталого економічного зростання на основі мобілізації та раціонального використання всього комплексу наявних ресурсів і передумов розвитку в умовах ринкової трансформації національної економіки є одним із ключових чинників формування та підтримання стабільних позитивних економічних тенденцій у державі. У цьому контексті особливого значення набуває активізація регіонального розвитку та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, серед

основних напрямів яких вагоме місце посідає розвиток бізнес-структур, зокрема у сфері торгівлі [1].

Значення діяльності бізнес-структур торговельної галузі полягає насамперед у тому, що вони, по-перше, сприяють структурним зрушенням у системі господарювання та адаптації економіки до змін ринкового середовища; по-друге, забезпечують регіональний розвиток і більш ефективне використання інвестиційних, матеріальних та нематеріальних ресурсів; по-третє, формують робочі місця, сприяють зайнятості трудових ресурсів і створюють умови для належної мотивації до високопродуктивної праці; по-четверте, стимулюють розвиток новаторства, підприємницької ініціативи, творчого потенціалу та інтелектуальних здібностей персоналу й управлінського складу; по-п'яте, формують сприятливе конкурентне середовище, що, у свою чергу, виступає каталізатором соціально-економічного розвитку країни загалом [2].

Загальновідомо, що діяльність бізнес-структур торговельної галузі в умовах ринкової економіки є одним із провідних секторів, який істотно впливає на темпи економічного зростання, структуру та обсяги валового національного продукту [3]. Завдяки відносно невеликим масштабам діяльності такі суб'єкти господарювання здатні оперативніше реагувати на зміни попиту й очікування цільових ринків, демонструючи високу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових соціально-економічних умов, що посилює їх роль у формуванні ефективних взаємовідносин зі стейкхолдерами.

Не дивлячись на зменшення кількості торгових підприємств (оптової та роздрібною торгівлі) в Україні, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) торговими підприємствами протягом 2020–2024 рр. збільшився. Відбулося зростання і валового операційного доходу торгових підприємств із 599621 млн. грн. в 2020 році до 727209 млн в 2024 році, що відповідно зростання становить 21,3 % (рис. 1). Проте даний показник по торгових підприємств (оптової та роздрібною торгівлі) в Україні в 2024 році різко зменшився порівняно із 2023 роком (відповідно на 50,2%, або більше чим вдвоє). Отже, об'єктом дослідження виступають процеси формування та розвитку взаємовідносин торговельних підприємств зі стейкхолдерами, тоді як предметом дослідження є сукупність теоретичних положень і практичних підходів щодо визначення ключових напрямів взаємодії та налагодження ефективних взаємовідносин торговельних підприємств із зацікавленими сторонами у контексті формування й реалізації стратегії їх діяльності.

У цьому контексті важливого значення набуває ідентифікація ключових стейкхолдерів торговельного підприємства, визначення їх очікувань і вимог до діяльності підприємства, проведення їх аналізу та оцінювання рівня значущості різних груп зацікавлених сторін. Практичні аспекти формування системи оцінювання діяльності підприємств з урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах досліджено, зокрема, у працях І. Олексів [4], що підтверджує актуальність даного підходу для вітчизняної практики управління.

Методи та інструменти стратегічного управління взаємодією зі стейкхолдерами, які пропонуються в межах різних наукових шкіл і концепцій, можуть відрізнятися за підходами та акцентами. Водночас

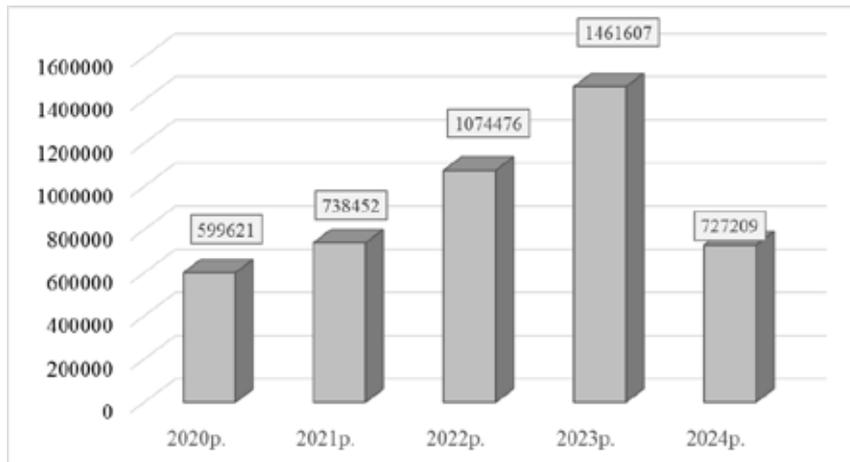


Рисунок 1 – Валовий операційний дохід підприємств оптової та роздрібної торгівлі протягом 2020–2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано авторами

у більшості з них основна увага зосереджується на клієнтах і керівництві підприємства, оскільки саме управлінський персонал формує та приймає стратегічні рішення, а клієнти безпосередньо визначають ринкову успішність торговельного бізнесу.

Розробляючи стратегію діяльності торговельних підприємств, доцільно розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему, що об'єднує всіх його стейкхолдерів (рис. 2). Для цього застосовуються інструменти стратегічного аналізу та планування, які дозволяють комплексно враховувати специфіку діяльності торговельних підприємств, характер їх взаємодії із зацікавленими сторонами та особливості зовнішнього середовища. При цьому інтереси всіх стейкхолдерів мають бути визначені та враховані, однак із різним ступенем пріоритетності залежно від рівня їх впливу на стратегічний розвиток підприємства.

До цілей торгових підприємств відноситься місія і стратегія в частині підтримки можливостей підприємств щодо провадження діяльності та розвитку. В рамках даної місії вирішальне значення набуває здатність реалізовувати товари належної якості, що забезпечуватиме належні доходи для задоволення потреб як самих підприємств, так і їх стейкхолдерів. При цьому обмін ресурсами здійснюватиметься в напрямі співробітництва і на рівні перерозподілу прибутків.

Методи здійснення впливу на стейкхолдерів можуть бути як активними, агресивними, так і оборонними, захисними. Перші передбачають прямий або непрямий тиск на зацікавлені групи для досягнення стратегічних цілей підприємства, другі – забезпечують мінімізацію негативного впливу зовнішніх або внутрішніх факторів на діяльність компанії. Водночас, сучасний підхід до управління взаємодією зі стейкхолдерами передбачає розгляд їх не лише як джерела ризику чи впливу, а як партнерів, підтримка яких є критично важливою для реалізації стратегічної місії та довгострокових цілей підприємства. У такому випадку підприємство формує взаємодію, орієнтовану на потреби всіх груп зацікавлених сторін, метою якої є задоволення цих потреб, налагодження довгострокового та взаємовигідного співробітництва, а також створення додаткової цінності для всіх учасників бізнес-процесів [5].

Наукові дослідження підкреслюють важливість системного підходу до організації взаємодії зі стейкхолдерами. Так, Онищук Н.В. та Корж Н.В. детально розробили методіку формування ефективної взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами, що включає аналіз потреб, розподіл пріоритетів та визначення каналів комунікації [6]. Омельченко І.Г. систематизував різновиди взаємовідносин зі стейкхолдерами, орієнтовані на створення спільної цінності, що дозволяє підприємству ефективно інтегрувати соціальні, економічні та інноваційні аспекти діяльності [7]. Ляшук К.П. у своїх працях розкрив особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами, підкресливши роль планування, координації та контролю взаємодії для досягнення стійких результатів [8].

Таким чином, на основі наукових досліджень можна стверджувати, що ефективна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами є не лише інструментом управління ризиками, а й стратегічним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності, підтримки сталого розвитку та формування позитивного іміджу торговельного підприємства. Впровадження цих підходів передбачає комплексну роботу з усіма групами стейкхолдерів та постійне вдосконалення механізмів комунікації та взаємодії.

Для ефективного встановлення та підтримки партнерських відносин із стейкхолдерами торгові підприємства повинні заздалегідь сформувати і впровадити систему управління цими відносинами, яка передбачає координацію дій, моніторинг виконання домовленостей і постійне вдосконалення комунікаційних та організаційних процесів. Така система дозволяє не лише знизити ризики конфліктів, а й забезпечити стабільне, прозоре та взаємовигідне співробітництво на довгостроковій основі, підвищуючи загальну ефективність і стратегічну стійкість підприємства.

Таким чином, для визначення основних напрямів взаємодії та налагодження взаємовідносин торгових підприємств із стейкхолдерами у контексті стратегії їх діяльності необхідно здійснити наступні процедури:

– ідентифікація та класифікація стейкхолдерів – перший крок передбачає визначення всіх груп і окремих осіб, які мають вплив на діяльність підприємства

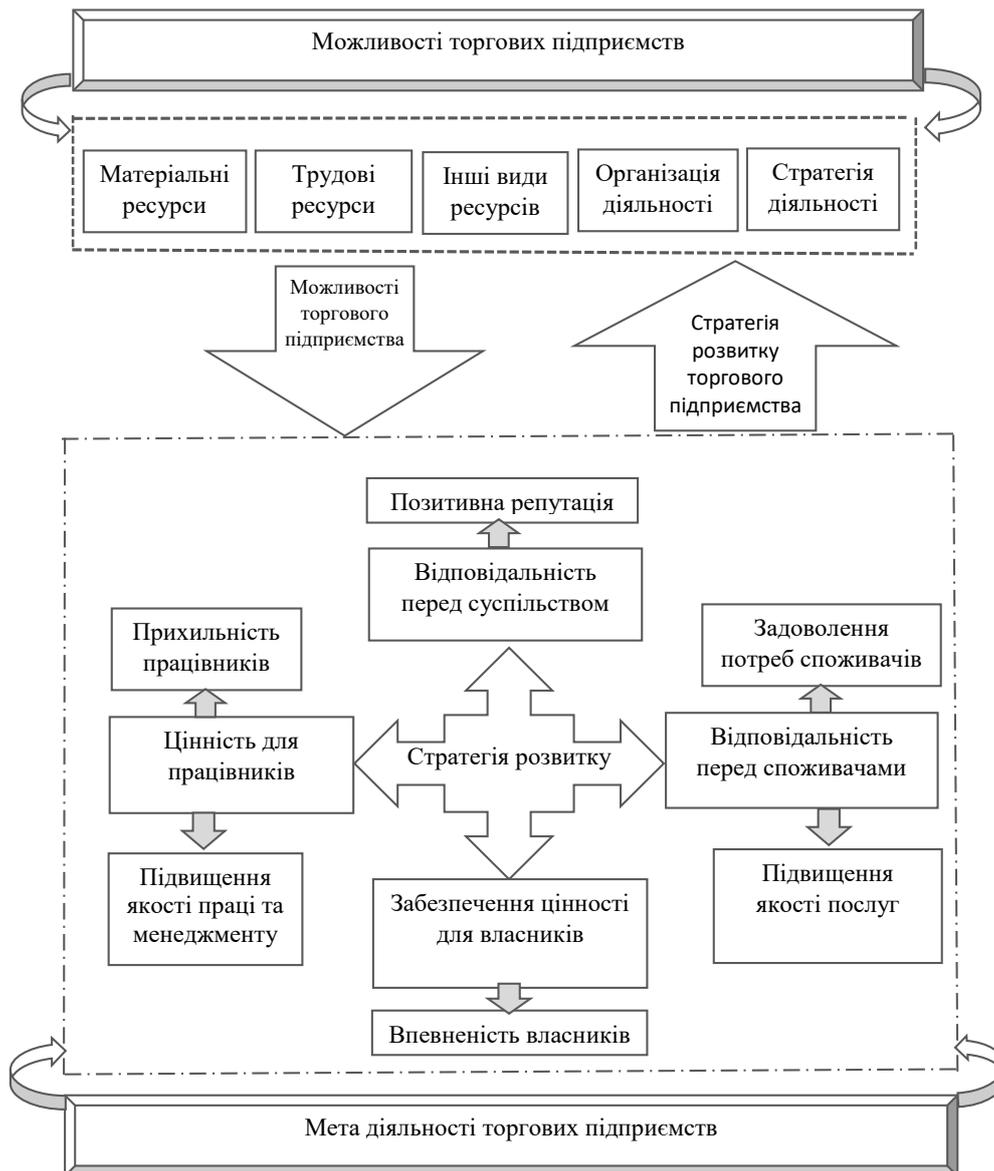


Рисунок 2 – Взаємодія торгових підприємств та стейкхолдерів

Джерело: побудовано авторами

або на яких ця діяльність безпосередньо впливає. Класифікація дозволяє розділити стейкхолдерів за рівнем впливу, інтересами та пріоритетністю взаємодії;

- встановлення взаємозв'язків і визначення цілей взаємодії – на цьому етапі визначаються ключові точки контактів між підприємством і різними групами стейкхолдерів, а також формулюються цілі взаємодії, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства та задоволення потреб зацікавлених сторін;

- формування інформаційної бази – накопичення та систематизація даних про обрані групи стейкхолдерів, їхні очікування, пріоритети та попередній досвід взаємодії з підприємством. Така база дозволяє більш ефективно планувати комунікації та стратегічні дії;

- побудова моделі взаємовідносин – створення структурованої моделі, яка відображає взаємодію підприємства зі стейкхолдерами, включає механізми комунікації, прийняття рішень, обмін ресурсами та інформацією, а також взаємне забезпечення підтримки та відповідальності;

- визначення критеріїв оцінки та індикаторів взаємодії – розробка показників, за якими можна оцінити значущість кожної групи стейкхолдерів та ефективність взаємодії з ними. Проведення оцінки дозволяє визначити пріоритети і прийняти управлінські рішення для коригування стратегії.

Особливу увагу приділяють визначенню цілей взаємодії, які мають враховувати пріоритети та потреби зацікавлених сторін і при цьому спрямовуватися на розв'язання конкретних проблем підприємства. Кожна мета взаємодії може одночасно вирішувати кілька задач – наприклад, підвищувати лояльність клієнтів, зміцнювати партнерські відносини або забезпечувати соціальну відповідальність. Для визначення найбільш ефективних методів взаємодії необхідно ідентифікувати ключові проблеми кожної групи стейкхолдерів, що дозволяє обирати цілеспрямовані стратегії співробітництва, адаптовані до конкретних умов і потреб.

Такий системний підхід забезпечує комплексне управління взаємовідносинами і створює передумови

для стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного та соціально-економічно динамічного середовища.

**Висновки.** Виходячи із визначених на попередніх етапах характеристик, цілей та особливостей функціонування стейкхолдерів, а також їх вплив на діяльність торгового підприємства, можливо побудувати модель взаємодії. Інтерпретація отриманих результатів проводиться з метою розробки стратегії взаємодії торгового підприємства із групами зацікавлених осіб, з урахуванням їх специфіки. Таким чином, запропоновані напрями взаємодії та налагодження взаємовідносин торгових підприємств із стейкхолдерами, а також розроблена методика оцінки рівня цієї взаємодії, що включає комплекс взаємопов'язаних дій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у рамках стратегії розвитку торгових підприємств на основі цілісного підходу, формують міцну основу для ефективної системи комунікації та залучення зацікавлених сторін.

Впровадження такого підходу дозволяє підприємствам не лише підтримувати стабільні відносини з усіма групами стейкхолдерів, а й активно формувати довгострокову взаємну вигоду, підвищуючи прозорість процесів та довіру до діяльності компанії. Крім того, цілісна система взаємодії стейкхолдерів забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни в очікуваннях та потребах різних груп, що створює передумови для стійкого економічного розвитку, зміцнення конкурентних позицій на ринку та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, інтеграція комплексного підходу до управління взаємодією зі стейкхолдерами стає стратегічним інструментом, який дозволяє торговим підприємствам не лише досягати оперативних цілей, а й забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі, гармонізуючи інтереси всіх учасників бізнес-процесу та стимулюючи інноваційність і соціальну відповідальність у діяльності підприємств.

### Бібліографічний список:

1. Васильчак С. В., Лояк Л. М., Вівчарук О. М., Петриняк У. Я. Маркетингові інструменти економічного розвитку малого підприємництва Івано-Франківської області в умовах пандемії. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. Київ, 2021. № 5 (240). С. 74–81.
2. Васильчак С. В., Соловій С. Б., Дубина М. П., Марциновський В. В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-структур торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, розвитку штучного інтелекту та інтеграційних процесів. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. Київ, 2025. № 3 (286). С. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15624243>
3. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Соловій С. Б., Вівчарук О. М. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. Київ, 2023. № 1 (260). С. 11–19.
4. Олексів І. Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 82–89.
5. Конопліна О. О. Особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. *Науково-технічний збірник*. 2014. № 113. С. 327–334.
6. Онишук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>
7. Омельченко І. Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2025. № 3. С. 327–337.
8. Лящук К. П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5, Том 1. С. 287–293.

### References:

1. Vasylychak S. V., Loyak L. M., Vivcharuk O. M., Petryniak U. Ya. (2021). Marketing tools for the economic development of small businesses in Ivano-Frankivsk region in the conditions of a pandemic. *Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works*. Kyiv, No. 5 (240). P. 74–81.
2. Vasylychak S. V., Soloviy S. B., Dubyna M. P., Marcinovsky V. V. (2025). Improving the management of the competitiveness of business structures of the trade industry in Ukraine in the conditions of the digital economy, the development of artificial intelligence and integration processes. *Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works*. Kyiv. No. 3 (286). P. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15624243>
3. Vasylychak S. V., Petryniak U. Ya., Soloviy S. B., Vivcharuk O. M. (2023). Theoretical foundations of research on the competitiveness of business structures in the context of integration into the EU. *Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works*. Kyiv, No. 1 (260). Pp. 11–19.
4. Oleksiv I. B. (2010). Practice of forming a system for evaluating the activities of an enterprise taking into account the interests of groups of economic and managerial influence on Ukrainian enterprises. *National University "Lviv Polytechnic"*. No. 691. Pp. 82–89.
5. Konoplina O. O. (2014). Peculiarities of interaction between stakeholders of housing and communal services enterprises. *Scientific and technical collection*, No. 113. 2014. Pp. 327–334.
6. Onyshchuk N. V., Korzh N. V. (2023). Formation of a methodology for interaction between a corporation and key stakeholders. Problems of modern transformations. *Economics and management series*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>
7. Omelchenko I. G. (2025). Systematization of types of stakeholder relationships in creating shared value. *BUSINESSINFORM*, No. 3. Pp. 327–337.
8. Lyashchuk K. P. (2021). Peculiarities of forming a mechanism for managing social interaction of commercial enterprises with stakeholders. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, No. 5, Volume 1. P. 287–293.

Стаття отримана: 13.11.2025

Стаття прийнята: 05.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025