

УДК 65.012.34:517.977.5

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.308

JEL classification: M29, O31, O32

СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

КЛАПОУХ В. Ю., здобувачка вищої освіти.

E-mail: vlada.klapouch13.04@gmail.com

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами в умовах глобалізації, цифрової трансформації і воєнно-економічних викликів. Обґрунтовано необхідність системного та цілеспрямованого управління відносинами із зацікавленими сторонами, яке виходить за межі стихійних комунікацій і перетворюється на стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності, репутаційної надійності та стійкості підприємств. На основі аналізу сучасних наукових підходів і міжнародних стандартів розкрито еволюцію стейкхолдерської теорії, зокрема моделі ідентифікації та пріоритетизації стейкхолдерів, концепцію stakeholder marketing, а також практики інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності.*

У роботі запропоновано підхід до формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, який передбачає їх ідентифікацію та класифікацію; кількісне оцінювання впливу й зацікавленості з використанням інтегральних показників; розроблення матричних стратегій управління взаємодіями. Для оцінювання впливу та інтересів запропоновано шкали, що враховують параметри сили впливу, легітимності і терміновості вимог, а також фінансової, операційної та репутаційно-соціальної зацікавленості. Це дозволяє виділити чотири стратегічні зони взаємодії: «ключові гравці», «тримати в курсі», «зберегти задоволення» та «мінімальні зусилля».

Практичну апробацію методики здійснено на прикладі ТДВ «АТП-16363». Виявлено диференційований рівень впливу та зацікавленості різних груп стейкхолдерів: ключову роль відіграють власники та акціонери, корпоративні клієнти харчової промисловості, постачальники палива й запчастин; стратегічне значення для стабільності бізнес-процесів мають працівники (водії, логісти-диспетчери), тоді як державні регуляторні органи та місцеві громади виконують функцію забезпечення дотримання нормативно-правових вимог і репутаційної підтримки.

Результати дослідження підтверджують доцільність застосування інтегрального підходу до оцінювання стейкхолдерів та використання матриці «Вплив – Зацікавленість» як інструменту стратегічного управління. Запропоновані рекомендації можуть бути використані автотранспортними підприємствами для підвищення ефективності партнерської взаємодії, формування довгострокових відносин довіри та адаптації до умов невизначеного зовнішнього середовища.

Ключові слова: стейкхолдери, стратегії, стратегічне управління, автотранспортне підприємство, оцінювання впливу, рівень зацікавленості, матриця взаємодії, корпоративна соціальна відповідальність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів ефективність функціонування автотранспортних підприємств значною мірою залежить від якості їхньої взаємодії зі стейкхолдерами. Формування відносин та комунікаційних зв'язків має здійснюватися цілеспрямовано, у межах спеціальної системи управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами, а не носити стихійний характер. Важливим інструментом у цьому контексті виступає розроблення стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, які враховують інтереси клієнтів, партнерів, державних інституцій, персоналу, інвесторів та суспільства загалом. Такі стратегії дозволяють не лише підвищити конкурентоспроможність підприємств, а й забезпечити їхню довгострокову стійкість, репутаційну надійність та адаптивність до умов невизначеності зовнішнього середовища.

Зростаючий науковий інтерес до проблематики розвитку стейкхолдерського підходу пояснюється необхідністю впровадження інноваційних механізмів партнерської взаємодії, застосуванням цифрових інструментів комунікації, поширенням принципів корпоративної соціальної відповідальності та інтеграцією стейкхолдерського підходу у стратегічне управління. Усе це актуалізує потребу в комплексному дослідженні сучасних підходів й перспектив розвитку стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами, що й визначає наукову та практичну значущість обраної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема взаємодії підприємств зі стейкхолдерами має ґрунтовне теоретико-методологічне підґрунтя та розвивається у кількох ключових напрямках.

Класичні засади стейкхолдерської теорії закладені у працях R. Freeman та J. McVea [1], які розглядають стейкхолдерів як базовий елемент стратегічного управління. Подальший розвиток цієї ідеї здійснено у роботах С. Hill і Т. Jones [2], Т. Donaldson і L. Preston [3], що акцентували увагу на агентській природі взаємовідносин та необхідності інтеграції інтересів усіх груп зацікавлених сторін.

Важливий внесок у розробку механізмів ідентифікації та визначення пріоритетності стейкхолдерів зробили R. Mitchell, B. Agle та D. Wood [5], які розробили модель салієнтності стейкхол-

дерів за трьома критеріями: влада, легітимність та терміновість. Її продовженням стали дослідження взаємодії стейкхолдерів у мережевому вимірі (Т. Rowley [11], В. Neville і В. Menguc [12]), а також у контексті багатосторонніх відносин та парадоксального управління [13].

Окрему увагу дослідники приділяють маркетинговим аспектам стейкхолдерського підходу. Так, G. Hult, J. Mena, O. Ferrell, L. Ferrell [4], С. Bhattacharya і D. Korschun [10], а також В. Hillebrand, Р. Driessen, О. Koll [9] обґрунтовують концепцію stakeholder marketing, яка розширює класичну парадигму «4Р», підкреслюючи необхідність формування цінності для всіх груп стейкхолдерів.

У практичному вимірі актуальним є питання стандартів і процедур взаємодії. Міжнародні ініціативи, зокрема AA1000SES [7] та керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000 [8], формують базу для побудови прозорих комунікацій та відповідального бізнесу. Дослідження сучасних авторів (F. Stocker та інших [6; 17]) поглиблюють ці підходи, розробляючи класифікаційні моделі залучення стейкхолдерів у процеси звітності зі сталого розвитку.

Серед сучасних вітчизняних науковців проблема взаємодії підприємств зі стейкхолдерами також знаходить активне відображення. Значний внесок зробили: Е. Камишникова [15; 16], яка розробила моделі стейкхолдер-менеджменту в системі корпоративної соціальної відповідальності; П. Перерва та співавтори [18], що систематизували зарубіжні дослідження у сфері вартісно-орієнтованого управління стейкхолдерами; О. Стрелков [19], який виокремив види взаємодії транспортних підприємств зі стейкхолдерами; В. Смачило та колеги [20], що запропонували процедуру аналізу стейкхолдерів; І. Кравчук і Л. Литвишко [21], які адаптували підходи до управління стейкхолдерами у проектах транспортних підприємств.

Додатково заслуговують на увагу роботи, що інтегрують стейкхолдерський підхід у регіональний розвиток [22], концептуальне управління взаємодіями [23], методики ідентифікації та оцінки впливу [24], планування реєстру стейкхолдерів [25], а також дослідження впливу поведінки стейкхолдерів на управління інноваційними проектами [26] і соціальними ініціативами [27].

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових праць свідчить, що сучасна стейкхолдерська теорія розвивається у

напрямі уточнення концептуальних засад і моделей ідентифікації стейкхолдерів; розроблення маркетингових і комунікаційних інструментів взаємодії; інтеграції стейкхолдерського підходу в корпоративну соціальну відповідальність і звітність зі сталого розвитку; адаптації міжнародних стандартів до специфіки транспортних підприємств.

Це створює підґрунтя для подальших досліджень стратегій взаємодії автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами в умовах цифровізації, євроінтеграції та воєнно-економічних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення науково-практичних рекомендацій із формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами, спрямованих на забезпечення системного, адаптивного та результативного управління зацікавленими сторонами, що впливають на діяльність автотранспортного підприємства (АТП) або зазнають її впливу, з метою підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та репутаційної цінності в динамічному зовнішньому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегій взаємодії зі стейкхолдерами транспортно-логістичного підприємства є складним і багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу. На нашу думку, доцільно виокремити три ключові етапи цього процесу: ідентифікація та класифікація стейкхолдерів; оцінювання рівня їхнього впливу та зацікавленості; безпосереднє розроблення стратегій взаємодії.

Першим етапом є ідентифікація стейкхолдерів, що передбачає виявлення всіх можливих груп зацікавлених сторін, серед яких: працівники, клієнти, постачальники, контролюючі органи, місцева громада, інвестори тощо. Подальша їхня класифікація може здійснюватися за низкою критеріїв: вплив на підприємство (power); ступінь зацікавленості у його діяльності (interest); тип взаємодії (економічна, соціальна, регуляторна та ін.). Такий підхід дозволяє сформуванню базову структуру зацікавлених груп, створити основу для більш глибокого аналізу.

Другим етапом виступає оцінювання рівня впливу та зацікавленості стейкхолдерів. Для цього доцільно використовувати метод експертного оцінювання за шкалою від 1 до 5 балів, що забезпечує відносну об'єктивність результатів та можливість кількісної інтерпретації. У межах цього етапу оцінюється не лише потенціал впливу

стейкхолдерів на рішення, проекти та ресурси підприємства, але й ступінь їхньої зацікавленості у досягненні результатів (зростання прибутку, підвищення якості сервісу, забезпечення безпеки, реалізація принципів соціальної відповідальності тощо).

Для оцінки впливу пропонується комбінована шкала, яка враховує три параметри: силу впливу (Power), легітимність (Legitimacy), терміновість (Urgency) (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки можливості впливати на процеси, рішення, проекти

Шкала, бал.	Сила впливу (Power) - наскільки стейкхолдер має здатність змусити АТП діяти певним чином або змінити свої плани	Легітимність (Legitimacy) - наскільки вимоги або інтереси стейкхолдера є законними та обґрунтованими	Терміновість (Urgency) - наскільки вимоги стейкхолдера потребують негайної уваги або швидкого вирішення
1	Незначний вплив (практично відсутній)	Нелегітимні/необґрунтовані вимоги	Відсутня терміновість (можна відкласти на невизначений термін)
2	Низький вплив (може висловити думку, але без значних наслідків)	Низька легітимність (сумнівна обґрунтованість)	Низька терміновість (може бути вирішено в середньостроковій перспективі).
3	Помірний вплив (може створити певні незручності або затримки)	Помірна легітимність (частково обґрунтовані)	Низька терміновість (може бути вирішено в середньостроковій перспективі)
4	Високий вплив (здатний суттєво вплинути на ключові рішення або операції)	Висока легітимність (переважно законні та справедливі)	Висока терміновість (потребує вирішення протягом кількох днів/тижнів).
5	Дуже високий/критичний вплив (здатний повністю заблокувати діяльність, спричинити значні збитки або змінити стратегічний напрямок).	Дуже висока легітимність (безумовно законні та суспільно визнані вимоги)	Дуже висока терміновість (критична ситуація, потребує негайного вирішення)

Сукупний інтегральний показник впливу розраховується як сума балів за цими параметрами, що дозволяє виокремити чотири рівні впливовості: від низького (3–5 балів), що передбачає періодичний моніторинг, до критичного (13–15 балів), за якого взаємодія зі стейкхолдером має здійснюватися у форматі стратегічного партнерства.

Аналогічний підхід застосовано і до оцінки зацікавленості стейкхолдерів, яка визначається за трьома вимірами: фінансова, операційна та репутаційна/соціальна зацікавленість (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала оцінки зацікавленості стейкхолдерів у роботі АТП

Шкала, бал.	Фінансова зацікавленість	Операційна зацікавленість	Репутаційна/Соціальна зацікавленість
1	2	3	4
1	Відсутня або дуже низька фінансова зацікавленість (немає прямого зв'язку з фінансовими результатами АТП)	Відсутня або дуже низька операційна зацікавленість (діяльність стейкхолдера не перетинається з операціями АТП)	Відсутня або дуже низька зацікавленість (репутація стейкхолдера не пов'язана з АТП)
2	Низька фінансова зацікавленість (незначні фінансові вигоди/ризики)	Низька операційна зацікавленість (епізодичні або незначні взаємодії)	Низька зацікавленість (можливий мінімальний вплив на імідж)
3	Помірна фінансова зацікавленість (впливає на частину доходу/витрат стейкхолдера)	Помірна операційна зацікавленість (регулярні, але не критичні взаємодії)	Помірна зацікавленість (можливі публічні згадки, незначний вплив на сприйняття)
4	Висока фінансова зацікавленість (суттєва частина доходу/витрат залежить від АТП)	Висока операційна зацікавленість (суттєва інтеграція в оперативні процеси, залежність від них)	Висока зацікавленість (діяльність АТП суттєво впливає на імідж або соціальний статус стейкхолдера)
5	Критична фінансова зацікавленість (фінансове благо отримання стейкхолдера прямо залежить від фінансового стану та успіхів АТП)	Критична операційна зацікавленість (діяльність стейкхолдера неможлива або сильно обмежена без операцій АТП)	Критична зацікавленість (репутація, соціальна відповідальність або навіть існування стейкхолдера можуть бути поставлені під агресивну загрозу через діяльність АТП)

Підсумковий бал дозволяє класифікувати рівень зацікавленості від дуже низького (3–5 балів), що зводиться до інформування лише за потреби, до високого (13–15 балів), коли стейкхолдери мають бути активно залучені до комунікації та врахування їхніх інтересів при прийнятті рішень.

Третім етапом процесу є розроблення стратегій взаємодії зі стейкхолдерами. Для цього використовується матричний підхід, який поєднує два інтегральні параметри: рівень зацікавленості та рівень впливу. У межах матриці визначаються три групи стейкхолдерів: з високим (12–15 балів), середнім (8–11 балів) та низьким (3–7 балів) рівнем кожного параметра. Відповідно формується набір стратегій: від моніторингу та інформування для маловпливових і малозацікавлених груп до активної взаємодії та стратегічного партнерства із ключовими стейкхолдерами (рис. 1).

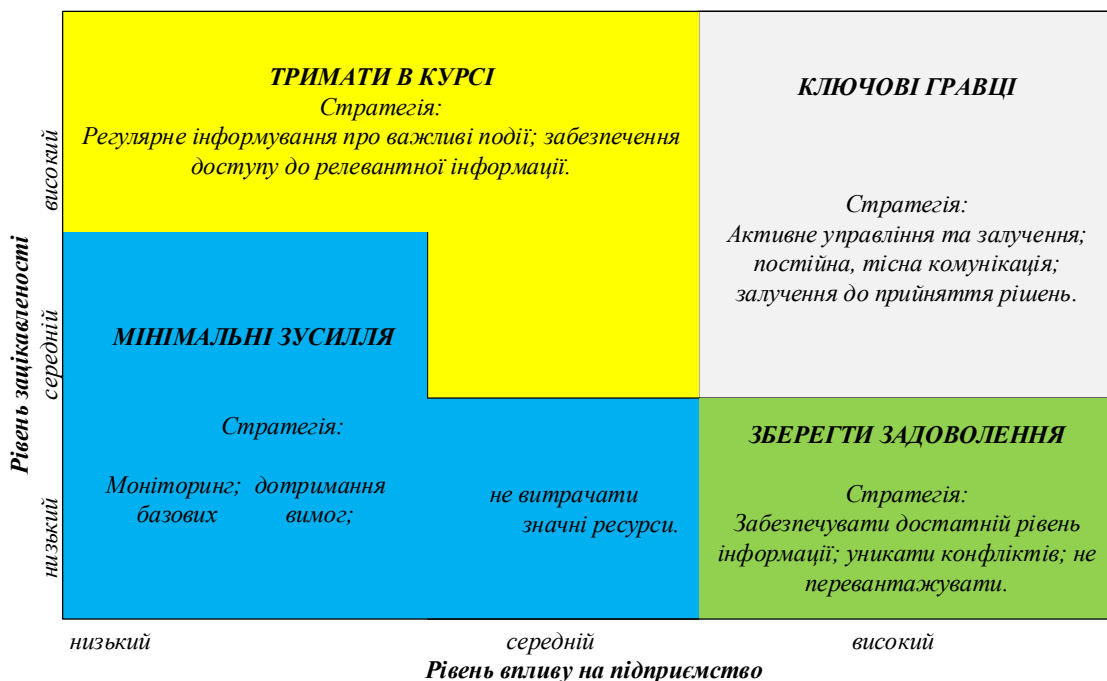


Рис. 1. Матриця стратегій взаємодії зі стейкхолдерами

Представлена матриця складається з чотирьох квадрантів, які формуються перетином двох осей:

Вісь X (горизонтальна) – «Рівень впливу на підприємство». Відображає наскільки сильно стейкхолдер може впливати на рішення, діяльність та результати підприємства. Рівень впливу ділиться на три градації: «низький», «середній» та «високий».

Вісь Y (вертикальна) – «Рівень зацікавленості». Показує наскільки стейкхолдер зацікавлений у роботі, успіхах та результатах діяльності підприємства. Також має три градації: «низький», «середній» та «високий».

Кожен з чотирьох квадрантів матриці має свою назву та пропонує загальну стратегію взаємодії.

«Ключові гравці» – це стейкхолдери з високим рівнем впливу та високим рівнем зацікавленості, рекомендованою стратегією є активне управління та залучення; постійна, тісна комунікація; залучення до прийняття рішень. Це найважливіші стейкхолдери, які потребують максимальної уваги та ресурсів.

«Тримати в курсі» – це стейкхолдери з низьким/середнім рівнем впливу та високим/середнім рівнем зацікавленості. Загальною стратегією буде регулярне інформування про важливі події; забезпечення доступу до релевантної інформації. Ці стейкхолдери хочуть бути поінформованими, і їхня думка може мати непрямий вплив або бути важливою для репутації.

«Зберегти задоволення» – стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості, стратегія: «забезпечувати достатній рівень інформації; уникати конфліктів; не перевантажувати». Вони можуть втрутитися, якщо їхні інтереси будуть порушені, тому їх необхідно утримувати в стані задоволення, не витрачаючи надмірних ресурсів.

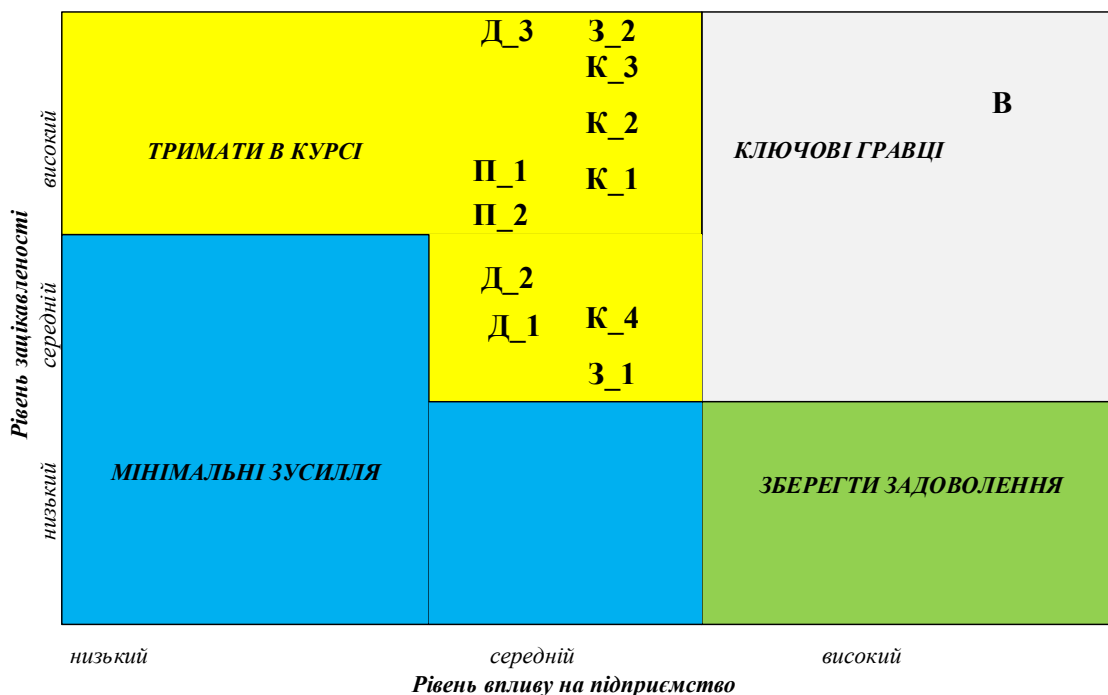
«Мінімальні зусилля» – стейкхолдери з низьким/середнім рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості. Ці стейкхолдери є найменш пріоритетними, і взаємодія з ними має бути мінімальною. Рекомендується моніторинг, дотримання базових вимог, не витрачати значні ресурси.

Практична апробація розроблення стратегії взаємодії зі стейкхолдерами здійснена в ТДВ «АТП-16363». Аналіз оцінювання впливу та зацікавленості стейкхолдерів дає змогу зробити низку висновків. Зокрема, власники та акціонери мають найвищий інтегральний бал впливу (14 балів), що підтверджує їхню ключову роль у стратегічному управлінні підприємством. Водночас корпоративні клієнти (Nestle, Danone, Пиво) демонструють високий рівень як впливу, так і зацікавленості, що обумовлює необхідність підтримання з ними довгострокових партнерських відносин.

Особливу увагу привертає позиція працівників (водіїв, логістів-диспетчерів), які, попри відносно низький показник сили впливу (2 бали), характеризується високою легітимністю та терміновістю вимог. Це пояснює їхній значний інтегральний бал (10 балів), що свідчить про критичну залежність операційної діяльності АТП від людського ресурсу. Таким чином, забезпечення належних умов праці та мотивації працівників виступає важливим чинником стабільності бізнес-процесів.

Не менш важливими є постачальники палива та запасних частин, які, завдяки високій терміновості взаємодії, формують значний рівень впливу та зацікавленості (12 балів). Своєю чергою, державні органи (митні, податкові служби та місцеві органи влади) відзначаються середнім рівнем впливу та зацікавленості, однак їхня роль полягає у забезпеченні відповідності регуляторним вимогам і підтриманні ділової репутації підприємства на локальному рівні.

Позиціонування відповідних стейкхолдерів на матриці стратегій відображено на рис. 2.



Умовні позначення: Клієнти, що користуються послугами доставлення продуктів харчування: К_1_Danone; К_2_Пиво; К_3_Nestle; К_4_Тютюнові вироби; В_Власники/Акціонери; П_1_водії; П_2_логісти-диспетчери; З_1_Орендарі складських та офісних приміщень; З_2_Постачальники палива, запасних частин; Д_1_Митні органи; Д_2_Податкова служба; Д_3_Місцеві органи влади.

Рис. 2. Позиціонування стейкхолдерів на матриці стратегій

Матриця дозволяє підприємству визначити оптимальні стратегії комунікації та взаємодії з кожною групою, ефективно розподіляючи ресурси.

Основна стратегія взаємодії для більшості стейкхолдерів спрямована на забезпечення їх достатньою та актуальною інформацією, щоб вони були задоволені, відчували свою приналежність, не витрачаючи при цьому надмірних ресурсів на надмірне залучення або прийняття їхньої думки в кожному рішенні. Мета полягає в тому, щоб підтримувати їхню лояльність та уникати потенційних негативних реакцій через недостатнє інформування або ігнорування їхніх інтересів. Практична апробація на прикладі ТДВ «АТП-16363» показала доцільність використання інтегральних показників оцінювання впливу та зацікавленості, що дозволяє позиціонувати стейкхолдерів у межах матриці «Вплив – Зацікавленість», формувати диференційовані підходи до управління ними. Результати аналізу засвідчили особливу важливість партнерських відносин із корпоративними клієнтами і постачальниками, стратегічної ролі власників та акціонерів, а також критичної залежності операційної діяльності від персоналу.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ефективна взаємодія автотранспортних підприємств зі стейкхолдерами є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності, репутаційної стійкості, довгострокового розвитку в умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнно-економічних викликів. Науково обґрунтовано, що стратегічне управління зацікавленими сторонами потребує системного підходу, який охоплює ідентифікацію, оцінювання впливу та зацікавленості, а також розроблення індивідуалізованих стратегій взаємодії.

Сформована матрична модель стратегій взаємодії забезпечує можливість раціонального розподілу управлінських і ресурсних зусиль підприємства, знижує ризики конфліктів, підвищує рівень задоволеності стейкхолдерів та сприяє реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу. Це створює основу для інтеграції стейкхолдерського підходу у стратегічне управління автотранспортними підприємствами.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні цифрових інструментів моніторингу взаємодії зі стейкхолдерами, адаптації міжнародних стандартів партнерської співпраці до вітчиз-

няних реалій та оцінюванні ефективності реалізованих стратегій з урахуванням факторів невизначеності зовнішнього середовища.

Література

1. Freeman R. E., McVea J. A. Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*. 2001. № 01-02. URL: <http://ssrn.com/abstract=263511>
2. Hill C. W. L., Jones, T. M. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*. 1992. Volume 29(2). Pp. 131–154.
3. Donaldson T., Preston L. E. The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1995. Volume 20(1). Pp. 65–91.
4. Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C., Ferrell L. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1. Pp. 44–65.
5. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). Pp. 853–886.
6. Stocker F. et al. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 2020. Vol. 1. Pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>
7. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 (AA1000SES–2011). Empresa. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/AA1000/AA1000%20Stakeholder%20engagement%20standard.pdf> (дата звернення: 19.09.2025)
8. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). Національний стандарт України. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617. (дата звернення: 19.09.2025)
9. Hillebrand B., Driessen P., Koll O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. Conceptual/Theoretical Paper *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Volume 43, Issue 4. Pp. 411–428. URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y/fulltext.html>
10. Bhattacharya C. B., Korschun, D. Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2008. Volume 27(1). Pp. 113–116.
11. Rowley T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*. 1997. № 22. Pp. 887–910.
12. Neville B., Menguc B. Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 2006. № 66. Pp. 377–391.
13. Smith W. K., Lewis M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. Vol. 36. Pp. 381–403.

14. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). Pp. 853–886.

15. Камишнікова Е. В. Модель стейкхолдер-менеджменту в системі управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 394–400. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129528>

16. Камишнікова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. 1(36). С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169054>

17. Stocker F. et al. Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 2020. Vol. 1. Pp. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>

18. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Косенко О. П., Кобелев В. М., Матросова В. О. Розвиток теорії вартісного управління стейкхолдерами підприємства в зарубіжних дослідженнях. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 55–69. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.05>

19. Стрелков О. В. Види взаємодії транспортного підприємства зі стейкхолдерами. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 168–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_29

20. Смачило В. В., Колмакова О. М., Коломієць Ю. В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 12. С. 348–353. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf

21. Кравчук І., Литвишко Л. Сучасні підходи до управління стейкхолдерами проектів транспортних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 60. С. 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>

22. Третяк В. П., Кулик Д. Є. Розвиток підходів до визначення впливу стейкхолдерів на реалізацію проектів регіонального розвитку. *Проблеми економіки*. 2023. № 3 (57). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf (дата звернення 20.09.2025)

23. 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.

24. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16)

25. Круль К., Данченко О., Денчик О. Метод планування реєстру стейкхолдерів проектів АПК з урахуванням їхніх ризиків та ментальності. *Управління розвитком складних систем*. 2021 (46). С. 32–37. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.32-37>

26. Смоленніков Д. О., Павленко Д. С., Костюченко Н. М. Вплив поведінки стейкхолдерів на прийняття рішень в управлінні інноваційними проєктами. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2021. № 4. С. 182–196. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2021/22.pdf

27. Савков Р., Карвацка Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ»*. 2024. Рр. 52–64. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>

References

1. Freeman R. E., McVea J. A. (2001). Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper, 01-02*, Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>. [in English].

2. Hill C. W. L., Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154. [in English].

3. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. [in English].

4. Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1, 44–65. [in English].

5. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. [in English].

6. Stocker, F. et al. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 1, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>

7. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA1000SES–2011). (2011). Empresa. Retrieved from: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/AA1000/AA1000%20Stakeholder%20engagement%20standard.pdf> (accessed: 19.09.2025). [in English].

8. DSTU ISO 26000:2019. Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT) [Guidelines for social responsibility (ISO 26000:2010, IDT)]. National standard of Ukraine. Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617. [in Ukrainian]. (accessed: 19.09.2025).

9. Hillebrand B., Driessen P., Koll O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. Conceptual/Theoretical Paper *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 4, 411 – 428. Retrieved from: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y/fulltext.html> [in English].

10. Bhattacharya C. B., Korschun, D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27(1), 113–116. [in English].
11. Rowley T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 887–910. [in English].
12. Neville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377–391. [in English].
13. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403. [in English].
14. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. [in English].
15. Kamyshnykova E. V. (2017). Model steikkholder-menedzhmentu v systemi upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [The stakeholder management model in the corporate social responsibility management system]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu - Bulletin of the Priazovsk State Technical University*. Serii: Ekonomichni nauky, (34), 394–400. Retrieved from: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129528>. [in Ukrainian].
16. Kamyshnykova E. (2018). Typolohiia refleksyvnoho upravlinnia vidnosynamy zi steikkholderamy u systemi korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Typology of reflective management of stakeholder relations in the corporate social responsibility system]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu - Bulletin of the Priazovsk State Technical University*. Serii: Ekonomichni nauky, 1(36), 81–86. Retrieved from: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169054>. [in Ukrainian].
17. Stocker, F. et al. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 1, 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>. [in English].
18. Pererva P. H., Kobieliieva T. O., Kosenko O. P., Kobieliiev V. M., Matrosova V. O. (2021). Rozvytok teorii vartisnoho upravlinnia steikkholderamy pidpriemstva v zarubizhnykh doslidzhenniakh [Development of the theory of value-based management of enterprise stakeholders in foreign studies]. *Mechanism of Economic Regulation*, 1, 55–69. Retrieved from: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.05>. [in Ukrainian].
19. Strielkov O. V. (2016). Vydy vzaiemodii transportnoho pidpriemstva zi steikkholderamy [Types of interaction between transport companies and stakeholders]. *Vodnyi transport - Water transport*, 1, 168–173. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_29. [in Ukrainian].
20. Smachylo V.V., Kolmakova O.M., Kolomiiets Yu.V. (2017). Protsedura analizu steikkholderiv pidpriemstv [Procedure for analysing enterprise

stakeholders]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy - Economics and enterprise management*, 12, 348-353. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf. [in Ukrainian].

21. Kravchuk I. ., Lytvyshko L. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia steikkholderamy proektiv transportnykh pidpriemstv [Modern approaches to managing stakeholders in transport enterprise projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system - Managing the development of complex systems*, (60), 79–86. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.79-86>. [in Ukrainian].

22. Tretiak V. P., Kulyk d. Ye. (2023). Rozvytok pidkhodiv do vyznachennia vplyvu steikkholderiv na realizatsiiu proektiv rehionalnoho rozvytku [Development of approaches to determining the influence of stakeholders on the implementation of regional development projects]. *Problemy ekonomiky - Economic problems*, 3 (57). Retrieved from: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-3_0-pages-149_156.pdf. (accessed: 20.09.2025). [in Ukrainian].

23. Korepanov H. C., Chernenko D. I., Chala T. H. (2020). Teoretyko-metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model for managing stakeholder interactions]. *Problemy ekonomiky - Economic issues*, 1 (43), 144–151. [in Ukrainian].

24. Herasymenko Yu.V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychnyi aspekt [Identification of enterprise stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU - Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 1 (87). DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16). (accessed: 20.09.2025). [in Ukrainian].

25. Krul K., Danchenko O., Denchyk O. (2021). Metod planuvannia reiestru steikkholderiv proektiv apk z urakhuvanniam yikhnykh ryzykiv ta mentalnosti [Method for planning a register of stakeholders in agribusiness projects, taking into account their risks and mentality]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system - Management of complex systems development*, (46), 32–37. Retrieved from: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.46.32-37>. [in Ukrainian].

26. Smolennikov D. O., Pavlenko D. S., Kostiuchenko N. M. (2021). Vplyv povedinky steikkholderiv na pryiniattia rishen v upravlinni innovatsiinymy proiektamy [The influence of stakeholder behaviour on decision-making in the management of innovative projects]. *Visnyk SumDU - Bulletin of Sumy State University. Seriya «Ekonomika»*, 4, 182-196. Retrieved from: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2021/22.pdf. [in Ukrainian].

27. Savkov R., Karvatska N. (2024). Upravlinnia vzaiemodiieiu steikkholderiv sotsialnykh proektiv [Managing stakeholder engagement in social projects]. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ»*, 52–64. Retrieved from: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>. [in Ukrainian].

STRATEGIES FOR INTERACTION BETWEEN MOTOR TRANSPORT COMPANIES AND STAKEHOLDERS: CURRENT APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

KRYVORUCHKO O., doct. econ. sc., Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>.

KLAPOUKH V., student,

E-mail: vlada.klapouch13.04@gmail.com

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *The article explores the theoretical and methodological foundations as well as practical tools for shaping strategies of interaction between motor transport enterprises and stakeholders under conditions of globalization, digital transformation, and war-economic challenges. The necessity of systematic and purposeful management of relations with stakeholders is substantiated, going beyond spontaneous communications and turning into a strategic resource for enhancing competitiveness, reputational reliability, and enterprise resilience. Based on the analysis of modern scientific approaches and international standards, the evolution of stakeholder theory is revealed, including models of stakeholder identification and prioritization, the concept of stakeholder marketing, and practices of integrating the principles of corporate social responsibility.*

The paper proposes an approach to developing stakeholder interaction strategies, which involves their identification and classification; quantitative assessment of influence and interest using integral indicators; and the design of matrix strategies for managing interactions. To assess influence and interests, scales are proposed that take into account the parameters of power, legitimacy, and urgency of demands, as well as financial, operational, and reputational-social interest. This allows the identification of four strategic zones of interaction: “key players,” “keep informed,” “maintain satisfaction,” and “minimal effort.”

Practical testing of the methodology was carried out on the example of PJSC “ATP-16363.” A differentiated level of influence and interest among various stakeholder groups was identified: owners and shareholders, corporate clients in the food industry, and suppliers of fuel and spare parts play a key role; employees (drivers, logistics dispatchers) have strategic importance for business process stability; while state regulatory bodies and local communities ensure compliance with legal requirements and reputational support.

The results of the study confirm the feasibility of applying an integral approach to stakeholder assessment and using the “Influence – Interest” matrix as a tool of strategic management. The proposed recommendations can be applied by motor transport enterprises to improve the effectiveness of partnership interaction, build long-term trust-based relations, and adapt to the conditions of an uncertain external environment.

Key words: *stakeholders, strategies, strategic management, motor transport enterprise, impact assessment, level of interest, interaction matrix, corporate social responsibility.*

