

## Генезис теорії стейкхолдерів

Сьогодні лідируючі підприємства почали оцінювати взаємодію із стейкхолдерами як інструмент, який може сприяти інноваціям при створенні продукту та організації процесів, посилювати орієнтацію стратегічних рішень на стійкість як всередині, так і ззовні підприємства. Актуальним питанням в умовах глобалізації постає виокремлення кола зацікавлених сторін, які за різних умов можуть здійснювати підтримку в діяльності підприємства або створювати певні виклики щодо його розвитку. В роботі використана сукупність наукових методів і підходів, в тому числі методи групування та порівняльний аналіз, що дозволило окреслити генезис теорії стейкхолдерів та виокремити їх класифікаційні ознаки. Залежно від рівня інтересу і ступеня впливу стейкхолдерів на рішення, що приймаються, наведено загальні рекомендації щодо взаємодії із зазначеними групами. Розглянуто методичку ідентифікації стейкхолдерів та оцінки їхнього впливу на об'єкт дослідження.

**Ключові слова:** підприємство, підприємництво, стейкхолдер, теорія стейкхолдерів, теорія зацікавлених сторін.

## Генезис теории стейкхолдеров

Сегодня лидирующие предприятия начали оценивать взаимодействие со стейкхолдерами как инструмент, который может способствовать инновациям при создании продукта и организации процессов, усиливать ориентацию стратегических решений на стойкость как внутри, так и извне предприятия. Актуальным вопросом в условиях глобализации является выделение круга заинтересованных сторон, которые при разных условиях могут осуществлять поддержку в деятельности предприятия или создавать определенные вызовы относительно его развития. В работе использована совокупность научных методов и подходов, в том числе методы группирования и сравнительный анализ, что позволило выделить их классификационные признаки. В зависимости от уровня интереса и степени влияния стейкхолдеров на решения, которые принимаются, выделено общие рекомендации по взаимодействию с их группами. Рассмотрено методичку идентификации стейкхолдеров, оценка их влияния на объект исследования.

**Ключевые слова:** предприятие, предпринимательство, стейкхолдер, теория стейкхолдеров, теория заинтересованных сторон.

## Stakeholder theory genesis

Today, industry leaders view interaction with stakeholder as a tool that can help to innovate product creation and process organization, strengthen strategic decision orientation on sustainability, both internally and externally. Despite the obvious problems associated with organization of interaction with various stakeholder groups, the results of the most successful case studies certainly justify the efforts were worthy, helping businesses to consolidate their leadership positions in a complex changing environment, and to favour systemic change in the direction of persistent development.

The topical problem in the context of globalization is the identification of the range of stakeholders who, under different conditions, can support the enterprise or create certain challenges to its development. In this study, a set of scientific methods and approaches is used, including grouping methods and comparative analysis, which allowed the authors to outline the genesis of stakeholder theory and to distinguish their classification features. Depending on the interest level and the degree of stakeholders' influence on the decisions to be made, general recommendations are given regarding

*the interaction with these groups. The methodology for the identification of stakeholders and for the evaluation of their impact on the object of study is described.*

*The authors of this research considers scientists' opinions about the emergence of the "stakeholders" concept and the main approaches to their separation into classification groups. The main stages of stakeholder identification according to the degree of possibility of their influence on an entity have also been distinguished, namely: determination of a list of stakeholders; estimation of the priority of their groups with the help of Mendelow Model; construction of economic interest matrix; determination of priority based on paired grouping; construction of balance of interest matrices. The main problematic issues of the stakeholder theory that require more thorough research have been identified, which include criteria for choosing the priority of stakeholder groups; separation of interests in interaction with stakeholders; definition of the mechanism of interaction realization.*

**Key words:** *enterprise, entrepreneurship, stakeholder, stakeholder theory, stakeholder concept.*

**Постановка проблеми.** Управління стейкхолдерами підприємства являє собою налагодження взаємовідносин із зацікавленими сторонами та спрямоване на зниження негативного впливу з боку стейкхолдерів за умов стійкого розвитку підприємства. Аналіз практики лідируючих підприємств показує, що в сучасних умовах врахування інтересів сторін, зацікавлених в діяльності і результатах підприємства, здійснює вагомий вплив на результати бізнесу.

Теорія зацікавлених сторін персоніфікує відповідальність підприємства перед суспільством і розвиває термінологію корпоративної соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Висвітленню проблемних питань теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Е. Фрімана, П. Данселмі, Р. Аскофа, Р. Гранта, Т. Доналдсона, Л. Престона, А. Уікса, Дж. Барні, А.О. Аммарі, І.С. Репенка, Краснокутської Н.С., Петрова М.А., Солодухіна К.С., Струк Р.В., Краковецької О.В. тощо. Науковцями визначено зміст теорії зацікавлених сторін, її місце в системі поглядів на підприємство, сформовано концептуальні підходи до класифікації зацікавлених сторін, розкрито питання визначення основних стейкхолдерів та кола їх інтересів.

**Постановка завдання.** В умовах глобалізації та інтеграції кожне підприємство повинно класифікувати за важливістю для його діяльності коло стейкхолдерів, визначати пріоритетні їх групи, розробляти стратегію взаємодії з ними для досягнення результатів в бізнесі. Метою даного дослідження є виокремлення основних положень теорії зацікавлених сторін, аналіз поняття «стейкхолдер», узагальнення класифікаційних ознак

стейкхолдерів та визначення проблемних питань теорії зацікавлених сторін.

**Виклад основного матеріалу.** В останні десятиріччя в науці широко обговорюють питання відкритого середовища, в якому функціонують підприємства. Незалежно від того, як економісти намагаються охарактеризувати дане середовище, науковці дійшли висновків, що підприємства знаходяться під впливом зростаючої кількості суб'єктів (стейкхолдерів) і необхідно враховувати їх специфічні вимоги.

Теорія стейкхолдерів є відносно новою, і відповідно має певні теоретичні та концептуальні проблеми, які стосуються максимізації вартості капіталу, соціальної відповідальності бізнесу, транзакційних витрат тощо, що змушує менеджмент підприємств змінювати погляди відносно ролі бізнесу в суспільстві та стандартів успіху.

Стейкхолдерська теорія підприємства існує як окремий напрям економічних досліджень та активно обговорюється науковцями вже близько чверті століття. При цьому частина дослідників відстоює саме її практичну значимість, а решта – наголошує на теоретичній, і розглядає як вагомий внесок у розробку теорій підприємства й стратегічного менеджменту.

Основи стейкхолдерської теорії, відомої як теорії зацікавлених сторін, почали формуватися в 30–ті роки ХХ століття як такі, що стосувалися бізнесу. Відправним пунктом теорії є твердження про те, що цілі компанії набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників. Вони також включають у себе турботу про добробут значно ширшого кола агентів: акціонерів, працівників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому. Рассел Аскоф пізніше розширює межі поняття стейкхолдерів

та виділяє «майбутні покоління» як окрему групу. На його думку, менеджери не повинні приймати рішень, які б обмежували сферу вибору нових поколінь в майбутньому [1, с. 35].

Дослівно при перекладі з англійської мови стейкхолдер визначається як група підтримки чи група впливу. Фактично стейкхолдери – це група осіб, яка тією чи іншою мірою може впливати на діяльність організації. У російських публікаціях таку групу осіб часто називають «коаліцією впливу». Необхідно звернути увагу на те, що «групи» – формальна назва, оскільки стейкхолдером може бути менеджер, акціонер, загалом, індивід. При цьому, одночасно у будь-якої організації є декілька стейкхолдерів, від поведінки яких може залежати рівень розвитку компанії.

А.О. Аммарі зазначає, що стейкхолдерами компанії є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях. Стейкхолдерами вважається будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства [5, с. 151].

Надзвичайно різноманітні погляди в науковій літературі щодо класифікації груп стейкхолдерів. Так, зважаючи на думки Е. Фрімена, стейкхолдерами будь-якого підприємства є такі групи [12, с. 45]: власники та акціонери; покупці продукції або споживачі послуг; постачальники ресурсів; працівники підприємства, місцеве співтовариство; широкі суспільні групи; держава.

Згідно з поглядами Е. Фрімена, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [12, с.33].

Інші дослідники Дж. Ньюбоулд і Дж. Луффман пропонують наступну класифікацію стейкхолдерів [15, с. 78]:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей);
- 4) економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва.

Кочен Т.А. і Рубінштейн С.А. окреслили такі критерії визначення стейкхолдерів [10]: ступінь сприяння у забезпеченні підприємства цінними ресурсами; ступінь ризику недоотримання цих ресурсів через дії стейкхолдерів і рівень збитків, що може понести підприємство від таких дій або від необхідності розірвання ділових зв'язків; влада, яку мають стейкхолдери над підприємством.

Отже, зазначені критерії умовно охоплюють два фактори потенційного впливу зацікавлених сторін: ресурси і влада. Акцентування уваги саме на них вважаємо доцільним, оскільки від якості прийнятих рішень і ресурсного забезпечення процесу їх реалізації залежить успіх управлінської діяльності.

Дещо по-іншому класифікує стейкхолдерів А. Менделоу, поклавши в основу дві змінні величини – інтерес та владу [13, с. 59]:

- 1) влада стейкхолдерів визначається їх здатністю впливати на підприємство;
- 2) інтерес стейкхолдерів визначається їх бажанням впливати на підприємство.

Отже, схема стейкхолдера може бути трактована так:

Вплив стейкхолдера = f (влада, інтерес).

Значно ширший підхід до визначення провідних груп стейкхолдерів розкрито в праці Р. Мітчела, Б. Егла та Д. Вудса [14, с. 80]. Дослідники стверджують, що стейкхолдери характеризуються трьома властивостями: владою, легітимністю, терміновістю вимог. Це можна подати за такою схемою:

Вплив стейкхолдера = f (влада, легітимність, терміновість вимог).

На основі даних властивостей розрізняють якісні класи стейкхолдерів:

- бездіяльні (їх влада проявляється у вигляді нав'язування своєї волі, але вони не мають легітимних відносин чи термінових вимог);
- дискреційні (володіють атрибутом легітимності, але не мають термінових вимог і права впливати на підприємство);
- вимогливі (мають термінові вимоги, але не мають ні влади, ні легітимності – «комарі, що дзижчать у вухах» менеджерів);
- домінуючі (володіють і владою, і легітимністю, відповідно, менеджери звертають особливу увагу на них);
- залежні (не володіють владою, але мають термінові законні вимоги);

- небезпечні (висувають термінові претензії і мають владу, але примусову, оскільки їм не вистачає легітимності);

- дефінітивні (демонструють як владу, так і легітимність, при цьому їх вимоги є терміновими, тому потребують пріоритетної уваги менеджерів).

Перелічені властивості не можна назвати стійкими, звичайно ж, що зацікавлені сторони можуть набувати їх або втрачати протягом певного часу, при цьому вагомість стейкхолдерів визначається саме поєднанням кількох властивостей.

На думку Солодухіна К.С., лише поєднання різних властивостей дозволяє виділити сім класів зацікавлених сторін, три з яких мають одну властивість (латентні стейкхолдери), ще три класи – дві (очікуючі стейкхолдери) і один – усі три властивості одночасно (ключові або «категоричні» стейкхолдери) [9, с. 152]. Щодо чисельності, то найбільшою є група латентних стейкхолдерів, які можуть бути бездіяльними, але наділеними владою, контролюючими (у зв'язку зі своєю легітимністю) чи вимоговими (через терміновість зв'язків із підприємством).

Гончаров І.В. поділяє стейкхолдерів на зовнішніх та внутрішніх, що, на нашу думку, не розкриває особливостей роботи з ними та специфіки сфери застосування. До внутрішніх стейкхолдерів належать персонал (робітники й менеджери) та акціонери. До зовнішніх – усі інші. Також наводить класифікацію стейкхолдерів на первинних та вторинних щодо їх впливу на компанію [2, с. 94–95].

В економічній літературі можна зустріти умовний поділ стейкхолдерів на основних та непрямих зацікавлених. До основних належать власники, персонал, місцеві суспільства, клієнти, постачальники та бізнес-партнери. До непрямих – всі інші, тобто професійні об'єднання, ЗМІ, активісти, конкуренти, органи державного управління, некомерційні та суспільні організації. Також запропонована класифікація зацікавлених сторін за такими ознаками, як сфера впливу: соціальна сфера, громадська сфера, економічна сфера, індустріальна та наукова сфери. За національною ознакою стейкхолдерів можна розподілити на національні, міжнародні та мультинаціональні.

Підприємство може мати значну кількість стейкхолдерів із виразними атрибутами і часто різними, а навіть суперечливими інтересами чи проблемами. Створення методології для систематичного визначення груп зацікавлених сторін,

які сприятимуть досягненню цілей підприємства та/або залежатимуть від його результатів, має основоположне значення для вибудовування відносин із ними. Виходячи з цього, згідно зі стандартом AA1000SEES, ідентифікацію стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі низки критеріїв [8, с. 180]:

- залежність – стейкхолдери, які прямо або опосередковано залежать від результатів діяльності підприємства або від яких залежить саме підприємство;

- відповідальність – стейкхолдери, перед якими підприємство має чи може мати юридичні, комерційні, виробничі або етичні/моральні зобов'язання;

- напруга – стейкхолдери, які потребують негайної уваги з боку підприємства щодо фінансових і більш широких економічних, соціальних та екологічних проблем;

- вплив – стейкхолдери, які можуть впливати на процес прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- різноманітні перспективи – стейкхолдери, погляди яких можуть привести до нового розуміння певної ситуації і визначення можливостей для дій, що не можуть виникнути в іншому випадку.

До стейкхолдерів також можна зарахувати тих, хто за допомогою норм, історичних і культурних традицій, можуть законно заявляти про свої права, а також тих, хто не має права голосу – майбутні покоління і довкілля [8, с. 179].

Первісна ідентифікація стейкхолдерів може спиратися на зовнішні джерела, такі як наукові дослідження чи експертна оцінка, а також внутрішні – знання і навички управлінського персоналу.

Простий аналіз зацікавлених сторін, як правило, рекомендується для всіх процесів планування, оскільки допоможе виявити: потенційний ризик, конфлікти і труднощі, які можуть негативно вплинути на програми, проекти і заходи; можливості і варіанти партнерства, що можуть бути вивчені і розвинуті; найбільш вразливі і відокремлені групи, які зазвичай виключені з процесу планування. У зв'язку з цим, рядом експертів запропоновано виділити чотири типи стейкхолдерів, залежно від рівня їхнього інтересу і ступеня впливу на рішення, що приймаються, а також надано загальні рекомендації щодо взаємодії із зазначеними групами [7, с. 52]:

- високий рівень інтересу, але низький ступінь впливу (своєчасне, чітке інформування про рішення, що приймаються);

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

- високий рівень інтересу і високий ступінь впливу (врахування точок зору при прийнятті управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку);
- низький рівень інтересу і низький ступінь впливу (мають бути об'єктом моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна інтересів і впливу);
- низький рівень інтересу і високий ступінь впливу (створення атмосфери задоволеності від взаємодії).

На основі використання запропонованої типології рекомендується здійснювати первинний аналіз зацікавлених сторін, деталізуючи тип стейкхолдера, предмет інтересу, характер інтересу («+», «–», нейтральний), ступінь впливу (шкала від 1 до 5) [7, с. 51].

Алькема В.Г. і Больботенко І.В. зазначили, що ідентифікацію стейкхолдерів доцільно здійснювати виходячи зі ступеня можливості впливу суб'єкта господарювання на них, розбивши цей процес на етапи [1, с. 412]:

- визначення переліку стейкхолдерів із використанням такого аналітичного інструменту, як карта зацікавлених сторін (stakeholder's map), на якій відображаються групи стейкхолдерів у межах трьох сфер їхнього впливу: прямого, опосередкованого та сфери повноважень/ відповідальності;
- визначення пріоритетності груп зацікавлених сторін з використанням моделі Менделоу, параметрами якої є «влада» (ступінь здатності впливати на суб'єкт господарювання) та «інтерес» (рівень вмотивованості такого впливу);
- побудова матриці економічних інтересів груп стейкхолдерів, виходячи зі смислового аналізу ланцюга «економічні інтереси – економічні загрози» та характеристики ключових показників оцінки взаємодії суб'єкта господарювання і пріоритетних груп зацікавлених сторін;
- визначення пріоритетності економічних інтересів груп стейкхолдерів шляхом парного групування;
- побудова матриці балансу інтересів та розрахунок загального рівня збалансованості економічних інтересів з використанням такого аналітичного інструмента як шкала оцінки для збалансування стратегії. За підсумковим значенням цієї шкали розраховується відсоток балансування, який має становити не менше 50 %.

Доцільність використання зазначеної методики ідентифікації стейкхолдерів та оцінки їхнього впливу також підтверджують інші вітчизняні науковці, згрупувавши вищезгадані етапи у блок «аналітич-

ний». Крім того, вони виділили у процедурі аналізу стейкхолдерів ще підготовчий, стратегічно–управлінський і контрольний блоки [5, с. 150].

Репенко І. С. пропонує здійснювати ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їхнього впливу за такими параметрами:

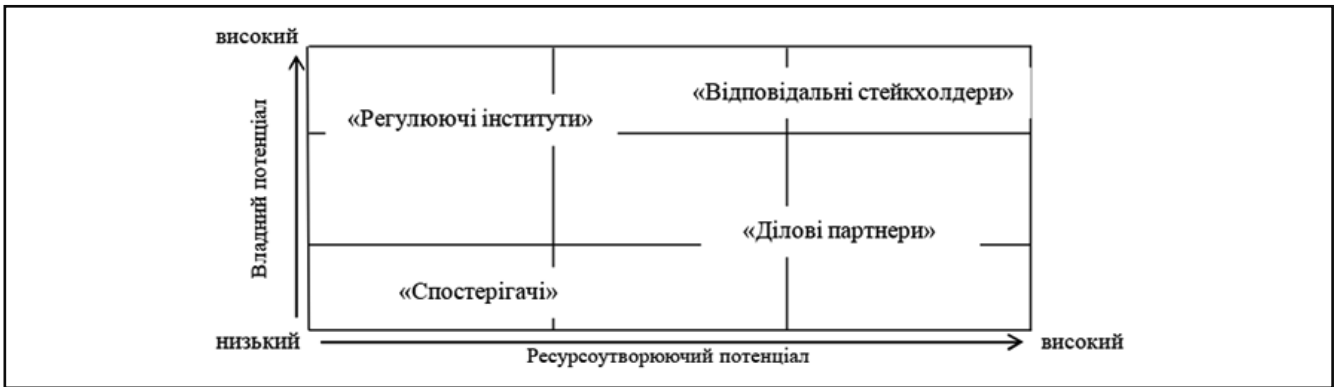
- ресурсоутворюючий потенціал – можливість впливу стейкхолдерів на ресурсне забезпечення підприємства;
- владний потенціал – можливий рівень та сфера впливу точок зору та/або дій стейкхолдерів на управлінські рішення менеджерів підприємства.

Якщо стейкхолдер одночасно має високу силу впливу за обома параметрами, то його доцільно ідентифікувати як стратегічно–важливий, інтереси якого варто враховувати на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Якщо ж стейкхолдер має високу чи середню силу впливу лише за одним із параметрів, то його можна зарахувати до розряду другорядних, і підтримувати конструктивний діалог у точках перетину інтересів. Всі інші стейкхолдери мають бути об'єктом періодичного моніторингу на випадок, якщо відбудеться зміна їхніх впливових позицій відносно підприємства.

На основі врахування зазначених параметрів автор пропонує об'єднати групи стейкхолдерів у чотири рольові категорії:

- «відповідальні стейкхолдери» (власники, персонал) – безпосередньо впливають на управлінські процеси та інших стейкхолдерів, маючи при цьому великий ресурсоутворюючий потенціал;
- «ділові партнери» (споживачі, інвестори, постачальники) – впливають на якість управлінських рішень менеджерів підприємств через ділову співпрацю, що сприяє формуванню репутаційного капіталу і набуттю конкурентних переваг; ресурсоутворюючий потенціал – межує між середнім і високим (залежно від специфіки стейкхолдера);
- «спостерігачі» (конкуренти) – оцінюють управлінський успіх підприємств за рівнем конкурентних позицій, визначаючи «слабкі місця», відповідно, ресурсоутворюючий потенціал і сила їхнього впливу – низькі (за умови прозорих «правил гри»);
- «регулюючі інститути» (територіальні громади, органи державної влади) – створюють платформу для прийняття конструктивних управлінських рішень і підвищення репутації; ресурсоутворюючий потенціал – низький.

Ідентифікацію стейкхолдерів і оцінку їхнього впливу Репенко І. С. пропонує здійснювати у



### «Силове поле» ідентифікації стейкхолдерів підприємства та оцінки їхнього впливу (загальний підхід)

так званому «силовому полі» між параметрами ресурсоутворюючий і владний потенціали, умовно поділивши його на три рівні впливу: низький, середній і високий (див. рисунок). Для кращої візуалізації можна здійснювати оцінку за бальною шкалою, наприклад, від 0 до 5.

Чим вищий рівень ресурсоутворюючого чи владного потенціалу стейкхолдера, тим більш «прискіпливим» повинно бути ставлення менеджерів підприємства до процесу задоволення їхніх інтересів та очікувань, пам'ятаючи, що характер впливу зацікавлених сторін може бути як конструктивним, що сприяє процесу прийняття управлінських рішень і посиленню конкурентних позицій підприємства, так і деструктивним, що навпаки, послаблює їх.

Зважаючи на вище викладене, можна визначити проблемні нині для дослідження питання щодо теорії зацікавлених сторін: однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чії інтереси потрібно зважати, бо кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства дуже велика. Значне коло проблемних питань, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, стосується того, які саме інтереси можна задовольнити при взаємодії стейкхолдерів. Тобто, потрібно виділити домінуючі групи стейкхолдерів, при цьому також дати оцінку їх важливості для підприємства та його діяльності. Не менш важлива сфера дослідження пов'язана саме з механізмом реалізації інтересів стейкхолдерів. Необхідно вивчити різноманітні стратегії впливу на зацікавлені сторони, при яких максимально задовольняються їх інтереси. Такі стратегії можуть бути як короткочасові, так і тривалі за часом, спрямовані на одну групу стейкхолдерів

або на певну їх кількість тощо. На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із теорією стейкхолдерів, спрямовані саме на ідентифікацію інтересів зацікавлених сторін. На нашу думку, необхідно змістити акценти на визначення саме цілей, яких необхідно досягнути при взаємодії з кожним із стейкхолдерів, факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків. Теорія зацікавлених сторін потребує не лише теоретичного обґрунтування знань про стейкхолдерів, а, в першу чергу, практичного застосування наукових досліджень з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

### Висновки

Розгляд основних положень теорій зацікавлених сторін, різних класифікацій груп стейкхолдерів, аналіз поняття «стейкхолдер», визначення перспективних для подальших досліджень проблемних питань вищезазначеної теорії дозволяє зробити висновок, що всі групи, які так чи інакше впливають на підприємство, є його зацікавленими сторонами, інтереси яких потрібно враховувати у діяльності підприємства. Усі групи стейкхолдерів повинні бути ідентифіковані та вивчені, дані про них повинні використовуватися при розробці стратегій та планів діяльності підприємства. Важливо розуміти, ступінь впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства, можливість співпраці або ймовірність загроз.

### Список використаних джерел

1. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 4 (48). – С. 418–422.

2. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посібник – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 160 с.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 415 с.

4. Как заставить социальные инвестиции работать на ваш бизнес. – М.: АККОС, 2017. – 160 с.

5. Каммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань // Актуальні проблеми економіки: Науковий екон. журнал. – 2018. – № 8. – С. 150–155.

6. Краснокутська Н. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та області дослідження / Н. С. Краснокутська, Я. С. Ришкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Х.: ХДУХТ, 2014. – Ч. 1. – С. 96–104.

7. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М. А. Петров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2015. – № 2 (16). – С. 51–68.

8. Репенко І. С. Стейкхолдерська теорія фірми: содержание, области исследования и пути применения / И. С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики. – 2019. – № 3. – С. 179–181.

9. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией. К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики – 2017. – № 4 (24). – С. 152–156.

10. D'Anselmi, P. (2019), «Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility», Free Press, New York, NY, p. 27.

11. Donaldson, T. and Preston, L. (2017) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», Academy of Management Review, No. 1, pp. 65–66.

12. Freeman, E. (2018) Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

13. Mendelow, A.L. (2018) «Information Systems Planning: Incentives for Effective Action», Graduate School of Management, Kent State University, USA, pp. 245–254.

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 // Academy of Management Review. – 2017. – Vol. 22. – No. 4. – pp. 853–886.

15. Newbould, G. and Luffman, G. (2019), Successful Business Politics, Gower, London, p. 78.

16. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2017), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, California, p. 320.

17. Preston, L., (2019). «Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom», Corporate Governance: an International Review, Vol. 11, No. 3, p. 151.

### References

1. Belousov K. YU. (2015). Evolyutsiya vzglyadov na rol upravleniya zainteresovannymi storonami v sisteme ustoychivogo razvitiya kompanii: problema identifikatsii steykholderov // Problemy sovremennoy ekonomiki. № 4 (48). – p. 418–422

2. Honcharov I. V. (2016). Ryzyk ta pryynyattya upravlyns'kykh rishen: Navch. posibnyk – Kharkiv: NTU «KHPI», 160 s.

3. Zub A. T. (2016). – Strategicheskii menedzhment: teoriya i praktika. – М.: Aspekt Press, p. 415.

4. Kak zastavit sotsialnye investitsii rabotat na vash biznes. – М.: AKOS, (2017). – p. 160

5. Kammari A. O. (2018). Klyasifikatsiya steykholderiv na osnovi vzayemnykh ochikuvan // Aktualni problemy ekonomiky: Naukovy ekon. zhurnal. № 8. – p. 150–155.

6. Krasnokutska N. S. (2014). Teoriya zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennya ta oblasti doslidzhennya / N. S. Krasnokut's'ka, YA. S. Ryshkova // Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. pr. – KH.: KHDUKHT. – CH. 1. – p. 96–104.

7. Petrov M. A. (2015.) Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya / M. A. Petrov // Vestnik SPbGU. Ser. 8. № 2 (16). – p. 51–68.

8. Repenko I. S. (2019). Steykhholderskaya teoriya firmy: sodержanie, oblasti issledovaniya i puti primeneniya / I. S. Repenko // Biznes-obrazovanie kak instrument ustoychivogo razvitiya ekonomiki. – № 3. – p. 179–181.

9. Solodukhin K. S. (2017). Problemy primeneniya teorii zainteresovannykh storon v strategicheskoy upravlenii organizatsiy. K. S. Solodukhin // Problemy sovremennoy ekonomiki № 4 (24). – p. 152–156.

10. D'Anselmi, P. (2019), «Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility», Free Press, New York, NY, p. 27.

11. Donaldson, T. and Preston, L. (2017) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», Academy of Management Review, No. 1, pp. 65–66.

12. Freeman, E. (2018) Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

13. Mendelow, A.L. (2018) «Information Systems Planning: Incentives for Effective Action», Graduate School of Management, Kent State University, USA, pp. 245–254.

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 // Academy of Management Review. – 2017. – Vol. 22. – No. 4. – pp. 853–886.

15. Newbould, G. and Luffman, G. (2019), Successful Business Politics, Gower, London, p. 78.aa

16. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2017), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, California, p. 320.

17. Preston, L., (2019). «Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom», Corporate Governance: an International Review, Vol. 11, No. 3, p. 151.

#### **Дані про авторів**

##### **Соломянюк Наталія Миколаївна,**

д.е.н., професор кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

##### **Соловйова Юлія Євгенівна,**

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри маркетингу,

Національний університет харчових технологій

e-mail: ys2017@ukr.net

##### **Саліонова Тетяна Валеріївна,**

студентка, Національний університет харчових технологій

e-mail: tanasalionnova@gmail.com

#### **Данные об авторах**

##### **Соломянюк Наталья Николаевна,**

д.э.н., профессор кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

##### **Соловьева Юлия Евгеньевна,**

кандидат наук по социальным коммуникациям, доцент кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: ys2017@ukr.net

##### **Салионова Татьяна Валерьевна,**

студентка, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: tanasalionnova@gmail.com

#### **Data about the authors**

##### **Nataliia Solomianiuk,**

Doctor of Economics, Professor Department of Marketing, National University for Food Technologies

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

##### **Yulia Soloviova,**

National University for Food Technologies PhD in Social Communication,

Associate Professor of the Department of Marketing National University for Food Technologies

e-mail: ys2017@ukr.net

##### **Tatiana Salionova,**

Student, National University for Food Technologies

e-mail: tanasalionnova@gmail.com

УДК 339.13.024

БІЛОВОДСЬКА О.А.,  
ЛАГУТА К.О.

## **Системне дослідження використання чат-боту в комунікації з клієнтами**

**Предметом дослідження** є аналіз чат-ботів в маркетингу, їх ролі при збиранні інформації про споживачів.

**Метою дослідження** є системне дослідження особливостей комунікацій з потенційними користувачами через чат-бот. Завданням є описати як чат-бот впливає на комунікацію із користувачем через соціальні мережі, як завдяки чат-боту можна охопити більше та привести нових користувачів, зібрати актуальну базу даних.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** В даній статті визначено місце та роль чат-боту в digital маркетингу серед малого та великого бізнесу. Надано характеристику попиту на чат-боти, якими правилами потрібно керуватися, щоб створити грамотний та ідеально відповідний для компанії працюючий чат-бот.

**Ключові слова:** чат-бот, маркетинг, месенджер, соціальні мережі, статистика, аудиторія, бібліотека.