

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-81>

УДК 658.3:331.108.2:338.45

**Скибінський Назар Олександрович**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5903-3037>**Nazar Skybinskyi**

Lviv Polytechnic National University

## КЛАСИФІКАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

### CLASSIFICATION OF STAKEHOLDER-ORIENTED TOOLS FOR MANAGING AN ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESSES

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до класифікації стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств та обґрунтовано необхідність його систематизації з урахуванням багатовимірності сучасних управлінських практик. На основі узагальнення наукових джерел показано різноманіття існуючих підходів до розуміння та класифікації стейкхолдерів, бізнес-процесів й управлінських інструментів, що формує методологічні передумови для розвитку комплексної типології. Запропоновано розширений перелік класифікаційних ознак стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств, які відображають його функціональне навантаження, часовий горизонт дії, джерело ініціації, рівень формалізації, характер генерованої взаємодії, ступінь цифрової інтеграції та інші параметри. Показано, що багаторівнева класифікація дає змогу цілісно охарактеризувати інструментарій як динамічну систему, визначити логіку його структурування та окреслити умови ефективного застосування у практиці управління бізнес-процесами підприємств.

**Ключові слова:** бізнес-процес, Індустрія 4.0, Індустрія 5.0, стейкхолдер, стейкхолдерно-орієнтований інструментарій, управління.

**Summary.** In this article, we conducted a comprehensive study of stakeholder-oriented business process management tools and identified the need to systematise them based on modern management concepts. The generalisation of scientific approaches to the interpretation of the concepts of “stakeholder”, “business process”, and “management tools” has enabled us to form the conceptual basis for further classification. We have shown that the classifications available in the literature mainly cover individual tool groups or narrow aspects of stakeholder interaction, which do not allow us to evaluate the tools as a coherent system. In this article, we have provided an expanded list of classification criteria for stakeholder-oriented business process management tools for enterprises. We propose classifying such tools according to their functional purpose, management levels, time horizon, level of formalisation, type of stakeholder involvement, nature of value created, by direction of influence, by level of integration into the management system, by source of initiation, by level of novelty, by object of influence, by spatial-temporal characteristic, by nature of goals, by level of individualisation, by formation characteristics, by coverage, by the nature of managerial influence, by the subject composition of performers, by the type of organizational influence, by the key tasks to be solved, by the level of stakeholder maturity of the enterprise, from the kind of interaction generated, by the depth of digital integration, and by the level of influence on strategic behaviour. We have demonstrated that multidimensional classification enables us to organise tools by their content characteristics, identify structural links between them, outline the logic behind the toolkit's formation, and determine potential directions for its development. The results of the study contribute to the formation of a theoretical and methodological basis for the further development of practical mechanisms of stakeholder management and their integration into the complex management systems of modern enterprises.

**Keywords:** business process, Industry 4.0, Industry 5.0, stakeholder, stakeholder-oriented tools, management.

**Постановка проблеми.** Вивчення наукових праць дає підстави стверджувати, що дослідники приділяють значну увагу окремим аспектам взаємодії зі стейкхолдерами, проте комплексне бачення інструментарію у цій сфері та його класи-

фікаційних засад залишається недостатньо сформованим. Відтак, подальше завдання дослідження полягає у необхідності розвитку класифікації стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств. Така

класифікація також є важливим етапом у розкритті змісту зазначеного інструментарію, оскільки дає змогу впорядкувати різноманіття його видів, що використовуються або можуть використовуватися суб'єктами господарювання в управлінні. Узагальнення класифікаційних ознак допомагає побачити логіку побудови інструментарію, його структурну складність, функціональне призначення, а також визначити місце кожного інструменту в системі управління і з'ясувати його зв'язок із цілями, контекстом та рівнем зрілості бізнес-процесів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Слід зауважити, що у літературних джерелах активно досліджується проблематика класифікації і стейкхолдерів, і бізнес-процесів, й інструментарію управління загалом. Наприклад, у роботі Ю. Герасименка [1, с. 10] автором виокремлено чотири типи стейкхолдерів, а саме: ті, хто має інтерес до рішень і/або їх наслідків; ті, хто буде впливати на рішення; ті, на кого, можливо, буде здійснено вплив; ті, на кого буде здійснено вплив. В. Нор [2, с. 47] розрізняє стейкхолдерів у розрізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Подібний підхід до класифікації стейкхолдерів зазначено у праці Д. Сепеди Гуаман [3], який поділяє стейкхолдерів проекту у сфері обслуговування літаків на внутрішніх і зовнішніх. До внутрішніх стейкхолдерів автор відносить менеджмент проекту, його команду, ініціатора, замовника та власника. Зовнішні стейкхолдери, натомість, – це інвестор, конкуренти основних учасників проекту, органи влади, ліцензіари, громадські групи та організації, підрядники й постачальники, споживачі кінцевої продукції, а також інші зацікавлені сторони. А. Аммарі [4] до внутрішніх стейкхолдерів відносить персонал (робітників і менеджерів) та акціонерів. Усіх інших стейкхолдерів вказаний автор трактує як зовнішніх.

Л. Гаценко у своїй праці [5, с. 159] наголошує на важливості виокремлення так званих домінуючих груп стейкхолдерів. А. Мохненко та Р. Антонов [6], не здійснюючи класифікацію стейкхолдерів, до їхнього переліку відносять клієнтів, інвесторів, працівників, акціонерів, постачальників, громадські організації, регулятори тощо.

Чимало наукових публікацій присвячено й класифікації бізнес-процесів підприємств. Як приклад, О. Кузьміна та С. Яремко [7] пропонують розрізняти бізнес-процеси управління, основні та забезпечувальні бізнес-процеси. У цьому контексті І. Башук та Г. Швиданенко [8, с. 145] зазначають, що «у класичному підході всі бізнес-процеси можна розділити на три види: основні (операційні), керуючі та підтримуючі (або допоміжні)». Л. Денисенко та С. Шацька [9] бізнес-процеси класифікують за ознакою формування результату, за характером продукту, за відношенням до клієнтів організації, за рівнем деталізації розгляду, за

відношенням до функцій управління, за видами діяльності, за напрямком діяльності, за ступенем складності, за ступенем впливу на успіх організації, а також за ступенем зв'язаності окремих частин.

У роботі О. Ольшанського [10, с. 546] бізнес-процеси підприємств класифіковано на основні, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та забезпечуючі бізнес-процеси. Широкий спектр класифікаційних ознак бізнес-процесів запропоновано й С. Лободяком [11]. У роботі Н. Чорної та Л. Уніят [12, с. 52] бізнес-процеси підприємств класифіковано за ознакою формування результату, за орієнтованістю, за місцем у ланцюгу формування вартості, за функціональною ознакою, за рівнем розгляду та за характером продукту.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні та методичному формуванні багаторівневої системи класифікаційних ознак стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств з урахуванням багатовимірності сучасних управлінських практик.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Враховуючи вищенаведене, а також наявні підходи до класифікації інструментарію управління загалом, розглянемо ретельніше різні класифікаційні ознаки видів стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств. Використання різних таких ознак має мати не формальний, а концептуальний характер. Кожна з них дасть змогу побачити стейкхолдерно-орієнтований інструментарій під іншим кутом – як систему з власною логікою, структурою, параметрами та динамікою розвитку. Багатовимірність класифікації при цьому допоможе виявити взаємозв'язки між функціями управління, типами процесів і формами взаємодії зі стейкхолдерами. Завдяки цьому будуть створені передумови для побудови більш точних управлінських моделей, у яких стейкхолдерно-орієнтовані інструменти добиратимуться відповідно до цілей, наявних ресурсних обмежень, контексту середовища, а також рівня зрілості суб'єкта господарювання. Не менш важливим завданням при цьому є введення нових ознак класифікації, що розширюватиме методологічні межі дослідження, надаючи змогу враховувати сучасні тенденції в окресленій сфері.

Вивчення теорії і практики дає змогу стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств класифікувати передусім за функціональним призначенням, виокремлюючи при цьому аналітичний, організаційний, комунікаційний, мотиваційний, контролюючий, адаптаційний та інший подібний інструментарій. Кожен з них пов'язаний із певною управлінською функцією, яка умовно розпочинається від збирання й опрацювання інформації.

ції про стейкхолдерів до забезпечення зворотного зв'язку за результатами комунікування з ними. Ця класифікаційна ознака дає змогу розкрити зміст управлінських ролей і меж застосування кожного виду стейкхолдерно-орієнтованих інструментів. Саме через функціональний аспект визначається, яке управлінське завдання розв'язує той чи інший інструмент. Таким чином, створюються передумови для впорядкування окресленого інструментарію за логікою управлінського циклу: від акумулювання інформації й аналізування інтересів стейкхолдерів до формування рішень, їх обґрунтування, реалізації та оцінювання результатів. Функціональна класифікація забезпечує цілісність системи управління, даючи змогу поєднати стратегічні, тактичні й операційні рівні впливу. Вона також сприяє виявленню прогалин у практиці управління взаємовідносинами із різними групами впливу, коли окремі функції управління залишаються без належних засобів реалізації.

Однією із найбільш поширених ознак класифікації інструментарію загалом у науковій літературі є його поділ за рівнями управління. Наприклад, у роботі Ю. Франта [13, с. 286], виокремлено стратегічні та тактичні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства за цією ознакою типології. Враховуючи це, класифікаційна ознака «за рівнем управління» повинна відображати різний масштаб і часову глибину застосування стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію.

Пов'язаною із ознакою рівня управління є класифікаційна ознака часового горизонту дії, за якою пропонується виокремлювати короткострокові, середньострокові та довгострокові стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами підприємств. Якщо попередня класифікаційна ознака ілюструє масштаб і системну глибину впливу інструментарію (тобто йдеться про те, наскільки інструменти інтегровані у загальну систему управління підприємством), то ознака часового горизонту дії відображає тривалість і стабільність ефекту від застосування такого інструментарію. У цьому другому випадку фокус робиться не на місці інструменту в структурі управління, а на тому, як довго він впливає на бізнес-процеси: короткострокові – реагують на ситуативні виклики, середньострокові – підтримують реалізацію окремих програм, довгострокові – формують сталі відносини й інституційні практики співпраці зі стейкхолдерами. Більш конкретно, короткострокові інструменти зосереджені на розв'язанні поточних завдань і швидкому узгодженні інтересів стейкхолдерів у мінливих умовах. Середньостроковий інструментарій орієнтується на підтримку програмних цілей, коли необхідно забезпечити узгодження між різними етапами бізнес-процесів. Своєю чергою, довгострокові інструменти формують стабільні зв'язки,

механізми та довіру, що підтримують розвиток організації у широкому часовому вимірі. Запропонований підхід до типології дає змогу зрозуміти, як різні інструменти взаємодіють у межах життєвого циклу організації та яким чином їхнє поєднання забезпечує безперервність управління.

За рівнем формалізування пропонується виокремлювати формалізований та неформалізований стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств. Формалізований інструментарій охоплює методи та процедури, які закріплені у внутрішніх нормативних документах підприємства або зовнішніх правових актах. Своєю чергою, неформалізований інструментарій базується на довірчих, гнучких і часто ситуативних формах співпраці. Його прикладами є неформальні консультації з партнерами, регулярні зустрічі керівництва з представниками громад, професійні мережі взаємодії, обговорення стратегічних ініціатив у відкритих форматах, соціальні платформи для обміну позиціями тощо.

За типом залучення стейкхолдерів стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств можна розглядати крізь призму глибини участі зацікавлених сторін у процесі ухвалення рішень. Ця класифікаційна ознака відображає, наскільки активно стейкхолдери впливають на управлінські дії та як саме підприємство інтегрує їхній внесок у свою діяльність. Зокрема, на інформаційному рівні взаємодія спрямована на одностороннє передавання відомостей – підприємство повідомляє стейкхолдерів про свої плани, рішення чи результати. Прикладами є прес-релізи, корпоративні звіти, відкриті інформаційні платформи, кампанії з роз'яснення політики або екологічних ініціатив тощо.

Консультативний рівень, своєю чергою, передбачає двосторонню комунікацію, коли підприємство не лише інформує, а й отримує зворотний зв'язок від різних зацікавлених сторін. Для цього застосовуються фокус-групи, консультаційні ради, опитування, публічні обговорення стратегічних рішень та інші ініціативи. Такі інструменти допомагають суб'єкту господарювання краще розуміти очікування стейкхолдерів і враховувати їхню позицію під час вдосконалення бізнес-процесів.

Партнерський рівень характеризується спільною участю у формуванні та реалізації управлінських рішень. До таких стейкхолдерно-орієнтованих інструментів належать спільні робочі групи, партнерські угоди, спільні інноваційні проекти, крос-секторальні ініціативи тощо. Цей рівень формує більш глибоку довіру й створює основу для довготривалих відносин, у яких відповідальність і вигоди розподіляються між усіма учасниками взаємодії.

За характером цінності, що створюється, стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами доцільно класифікувати за тим, який результат він генерує та для якої групи стейкхолдерів цей результат є значущим. Так, інструменти економічної цінності спрямовані на збереження або зростання фінансових показників підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і ризиків, тобто на різні економічні параметри. Інструменти соціальної цінності – це ті, які зміцнюють довіру, репутацію, передбачуваність взаємодії та відчуття справедливості між підприємством і його стейкхолдерами. Організаційну цінність забезпечують інструменти, що посилюють керуваність бізнес-процесів і забезпечують стійкість внутрішньої координації. Інструменти цінності розвитку – це ті, які створюють умови для довгострокового зростання можливостей підприємства та його стейкхолдерів.

Вивчення теорії і практики дає змогу виокремити і таку класифікаційну ознаку, як спрямованість впливу, розрізняючи, відповідно, стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами внутрішнього чи зовнішнього впливу. Перші такі інструменти охоплюють методи, спрямовані на узгодження інтересів, поведінки та мотивації працівників, а також на формування стейкхолдерно-орієнтованої культури всередині організації. До таких інструментів належать системи внутрішніх комунікацій, корпоративні цінності, кодекси етичної поведінки, механізми залучення персоналу до управління процесами, програми навчання з орієнтацією на соціальну відповідальність, ініціативи з розвитку внутрішнього партнерства тощо. Їхня дія проявляється у зміцненні згуртованості колективу, зниженні конфліктності, підвищенні усвідомленості працівників щодо впливу їхньої роботи на зовнішніх стейкхолдерів та ін. Своєю чергою, інструменти зовнішнього впливу формують канали взаємодії з тими стейкхолдерами, які перебувають поза межами організації, але істотно впливають на її діяльність.

За рівнем інтегрованості у систему управління стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами може бути автономним або системним. Автономні інструменти функціонують як окремі рішення, спрямовані на розв'язання специфічних завдань взаємодії зі стейкхолдерами. Вони можуть мати локальний характер і не потребують глибокої координації з іншими управлінськими підсистемами. Прикладами є одноразові партнерські проекти, короткострокові інформаційні кампанії, окремі консультаційні заходи або ініціативи соціального характеру. Системні інструменти, навпаки, інтегровані в загальну архітектуру управління під-

приємством. Вони формують стійкі механізми взаємодії, закріплені у стратегії, організаційній структурі управління, бізнес-моделі тощо.

За джерелом ініціації стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами може мати внутрішнє або зовнішнє походження. Інструменти внутрішньої ініціації формуються з потреб самої організації – коли підприємство усвідомлює необхідність посилення взаємодії зі стейкхолдерами для досягнення певних цілей або підвищення ефективності процесів. Інструменти зовнішньої ініціації виникають як відповідь на запити або тиск з боку стейкхолдерів: клієнтів, інвесторів, регуляторів, місцевих громад, професійних об'єднань.

Стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств доцільно розрізнити і за рівнем новизни, виокремлюючи класичні та інноваційні такі інструменти. Класичний інструментарій охоплює перевірені практики, що склалися у традиційних моделях управління взаємодією зі стейкхолдерами. Новаторський інструментарій, натомість, пов'язаний із застосуванням нових технологічних, комунікаційних і партнерських рішень, які змінюють логіку стейкхолдерної взаємодії. До нього належать цифрові платформи зворотного зв'язку, інтегровані дашборди для моніторингу очікувань стейкхолдерів, відкриті інноваційні лабораторії, механізми спільного фінансування соціальних проєктів, алгоритми аналітики впливів або штучного інтелекту для прогнозування суспільних ризиків тощо.

За об'єктом впливу стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами варто поділяти на загальнокорпоративний, груповий та індивідуальний. Загальнокорпоративні інструменти охоплюють рішення, що впливають на підприємство в цілому – його стратегічну поведінку, репутацію, систему цінностей та політику взаємодії із зацікавленими сторонами. Групові інструменти орієнтовані на окремі категорії стейкхолдерів або функціональні підрозділи, де формується спільний інтерес. Індивідуальні інструменти стосуються персоніфікованої роботи зі стейкхолдерами, коли управлінська взаємодія здійснюється через адресні канали або персональні ініціативи. Уведення цієї ознаки класифікації дає змогу більш точно описати масштаб впливу стейкхолдерно-орієнтованих інструментів та зрозуміти, як стратегічні принципи стейкхолдерного управління реалізуються у конкретних формах взаємодії на різних рівнях підприємства.

Умовно-статичний та умовно-динамічний стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств доцільно виокремлювати за просторово-часовою ознакою. Так, умовно-статичні інструменти

характеризуються відносною сталістю дії у часі та прив'язаністю до певної організаційної структури чи просторової конфігурації суб'єкта господарювання. Вони формують стабільне середовище взаємодії, закріплюють норми поведінки й забезпечують передбачуваність управлінських процесів. Своєю чергою, умовно-динамічні інструменти мають гнучкий, адаптивний характер і реагують на зміни у зовнішньому середовищі або в структурі очікувань стейкхолдерів. Вони сприяють швидкому оновленню управлінських рішень і здатності підприємства діяти в режимі постійного навчання.

За характером цілей стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами варто поділяти на перспективний і поточний. Так, поточні інструменти зорієнтовані на виконання короткострокових або середньострокових управлінських завдань, що забезпечують стабільність функціонування суб'єкта господарювання. Вони застосовуються для підтримання узгодженості між підрозділами, оперативного реагування на потреби стейкхолдерів, регулювання поточних комунікацій та усунення організаційних розбіжностей. Перспективні інструменти, натомість, мають випереджальний характер і спрямовані на формування нових можливостей розвитку підприємства та його відносин зі стейкхолдерами.

За рівнем індивідуалізації стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами слід поділяти на стандартний та індивідуальний. Перші такі інструменти базуються на усталених підходах і типових процедурах, що застосовуються для широкого кола ситуацій або груп стейкхолдерів (наприклад, корпоративні політики взаємодії зі стейкхолдерами, типові шаблони звітності, методики оцінювання впливів, стандартизовані форми консультацій чи опитувань тощо). Вони забезпечують порівнянність дій, узгодженість управлінських рішень і зручність у масштабуванні. Відтак, вони є основою управлінської стабільності, оскільки задають загальні правила взаємодії та критерії ефективності. Натомість, індивідуальні інструменти орієнтовані на конкретні умови діяльності підприємства, специфіку стейкхолдерів або унікальні особливості бізнес-процесів (зокрема, персональні програми залучення ключових партнерів, індивідуальні угоди про спільну відповідальність, адресні комунікаційні кампанії, спеціально розроблені дашборди аналітики очікувань).

Детермінований і стохастичний стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств слід виокремлювати за особливостями його формування. Детермінований інструментарій створюється на основі чітко визначених правил, послідовностей і алгоритмів дій, коли умови та результати управлін-

ських процесів здебільшого є прогнозованими. Вони застосовуються в ситуаціях стабільного середовища або за наявності високої формалізації процедур.

Стохастичні інструменти формуються в умовах невизначеності та різноспрямованості інтересів стейкхолдерів. Вони базуються на ймовірнісних оцінках, гнучкому плануванні та здатності адаптуватися до змін, передбачаючи варіативність управлінських рішень і залучення елементів самоорганізації.

Поширеною у літературі є класифікація інструментів за охопленням. Наприклад, у роботі О. Юринець за цією ознакою типології класифіковано ургентні інструменти антикризового управління [14]. Враховуючи ці напрацювання, слід розрізняти елементний, частковий або комплексний стейкхолдерно-орієнтований інструментарій управління бізнес-процесами підприємств. Елементний інструментарій охоплює окремі дії або процедурні прийоми, що використовуються для реалізації вузьких управлінських завдань. Він має локальний характер і впливає на конкретний аспект процесу чи окрему взаємодію зі стейкхолдером. Частковий інструментарій поєднує декілька взаємопов'язаних дій або методів, що охоплюють окремий напрям взаємодії чи функціональний блок бізнес-процесів. Це можуть бути програми партнерства з окремими групами стейкхолдерів, модулі управління персоналом у процесній системі, програми внутрішньої мотивації або цільові соціальні ініціативи. До цього останнього виду слід віднести корпоративні програми сталого розвитку, інтегровані системи управління якістю, етичні стратегії, системи корпоративного звітування тощо.

Не менш важливим з практичної точки зору є класифікація стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств за характером управлінського впливу, що дає змогу виокремити інструменти «м'якого» чи «жорсткого» впливу. Інструменти «м'якого» впливу ґрунтуються на переконанні, мотивації та партнерстві і є спрямованими на формування довіри, підвищення обізнаності стейкхолдерів та розвиток спільної відповідальності за результати діяльності підприємства. Своєю чергою, інструменти «жорсткого» впливу базуються на регламентуванні поведінки, контролі виконання, перманентному моніторингу й чітких механізмах відповідальності. Це і нормативні політики, і системи аудиту, і регламенти з обов'язковими показниками ефективності, і санкційні механізми, і сертифікаційні процедури тощо.

Доцільно також ввести класифікаційну ознаку, яка дасть змогу показати ступінь відкритості управлінської системи, даючи відповідь на запитання: чи створюється інструмент всередині

підприємства, чи розробляється спільно із зовнішніми стейкхолдерами, що особливо важливо для розуміння глибини інтеграції та рівня довіри у взаємодії. Такою класифікаційною ознакою є суб'єктний склад виконавців. При цьому, слід розрізняти інструментарій внутрішнього чи спільного формування. Перший створюється силами підприємства без безпосередньої участі зовнішніх учасників. Своєю чергою, інструменти спільного формування (публічні консультації, партнерські проекти з громадами, спільні інноваційні лабораторії, участь стейкхолдерів у дорадчих радах або незалежних комітетах) передбачають активну участь зовнішніх стейкхолдерів у розробленні, реалізації або оцінюванні управлінських рішень.

Вивчення теорії і практики дає змогу стверджувати про необхідність введення ще однієї ознаки класифікації – ключові завдання, що розв'язуються. Ця ознака має більш динамічний і процесний характер, ніж згадана вище ознака функціонального призначення, адже відображає послідовність дій – від виявлення проблем чи можливостей до прогнозування розвитку ситуації та реалізації управлінських рішень. Тобто вона фокусується не на функції, а на етапі застосування інструменту у процесі управління. Зважаючи на її зміст, слід виокремлювати аналітичні, прогностичні та реалізаційні інструменти. Так, аналітичні інструменти забезпечують збір, систематизацію та інтерпретацію інформації про стейкхолдерів і бізнес-процеси. Вони допомагають зрозуміти структуру впливів, рівень очікувань і характер взаємозалежностей. Карти стейкхолдерів, опитування, аналіз соціальних і медійних даних, оцінювання зацікавлених сторін за рівнем влади, легітимності й терміновості, внутрішні аудити комунікаційних процесів є найпоширенішими прикладами аналітичного інструментарію.

Прогностичні стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами підприємств орієнтовані на передбачення змін у середовищі та розроблення управлінських сценаріїв. До таких інструментів належать сценарне моделювання, експертні панелі, цифрова аналітика трендів, індикатори репутаційного капіталу, карти можливостей для партнерств. Вони дають змогу оцінити можливі варіанти розвитку подій, визначити ризики і точки росту у взаємодії зі стейкхолдерами.

Реалізаційні інструменти пов'язані з безпосереднім виконанням управлінських рішень й організуванням взаємодії зі стейкхолдерами. Це платформи комунікації, системи управління партнерськими програмами, механізми зворотного зв'язку, етичні кодекси, соціальні ініціативи, спільні інноваційні проекти. Вони забезпечують практичну реалізацію стратегії підприємства в площині узгодження інтересів і створення спільної цінності.

За рівнем стейкхолдерної зрілості можна виокремити реактивні, структуровані, інтегровані та коеволюційні стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами підприємств. Вони відображають поступовий перехід – від формального реагування до партнерського співворення цінності. Ця класифікаційна ознака показує, наскільки глибоко стейкхолдерний підхід інтегрований у практику управління суб'єкта господарювання.

За типом генерованої взаємодії варто розрізняти трансакційні та синергійні стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами підприємств. Ця класифікаційна ознака відображає характер і глибину зв'язків між суб'єктом господарювання і його стейкхолдерами. Так, трансакційні інструменти орієнтовані здебільшого на обмін ресурсами, інформацією чи послугами. Їхня дія найчастіше має короткостроковий і прагматичний характер, який зосереджений на досягненні безпосереднього результату, яким може бути, зокрема, постачання продукції, виконання операцій, реалізація зобов'язань або узгодження конкретних умов співпраці. Синергійні інструменти, своєю чергою, формуються на основі тривалого партнерства й спільного розвитку.

Результати виконаних досліджень дають змогу сформулювати висновок про доцільність виокремлення класифікаційної ознаки глибини цифрової інтеграції, у контексті якої слід говорити про традиційні та цифрово інтегровані стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами організацій. Традиційні інструменти, наприклад, зустрічі з партнерами, друковані корпоративні звіти, публічні заходи, анкетування, регулярні круглі столи чи форуми, функціонують переважно в офлайн-середовищі та базуються на особистих формах комунікації й документованих управлінських процедурах. Такі традиційні інструменти забезпечують персональний контакт і формують соціальну довіру, проте мають обмежену швидкість реагування та нижчу аналітичну точність. Своєю чергою, цифрово інтегровані інструменти поєднують технологічні рішення з управлінськими практиками, даючи змогу в реальному часі відстежувати, аналізувати та узгоджувати інтереси стейкхолдерів. До них належать цифрові платформи участі, інтегровані CRM- та ESG-системи, аналітичні панелі зворотного зв'язку, автоматизовані системи моніторингу соціальних очікувань, дашборди репутаційного капіталу тощо.

Ще однією класифікаційною ознакою, яку пропонується ввести, є ступінь впливу на стратегічну поведінку підприємства. Ця ознака класифікації дає змогу визначити, яку роль відіграють окреслені інструменти у формуванні стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання та як

вони впливають на трансформацію його управлінської моделі. Залежно від інтенсивності цього впливу слід виокремити підтримувальні та трансформаційні інструменти. Перші зосереджені на реалізації поточної стратегії та забезпеченні стабільності бізнес-процесів. Трансформаційні стейкхолдерно-орієнтовані інструменти управління бізнес-процесами, на відміну від попередніх, мають стратегічно активний характер і здатні змінювати поведінкову модель підприємства. До їхнього переліку варто віднести відкриті інноваційні платформи, корпоративні екосистеми співпраці, інтегровані ESG-стратегії, механізми спільного планування розвитку тощо. Усі вони впливають на переосмислення цілей, оновлення бізнес-моделі, формування нових напрямів взаємодії зі стейкхолдерами і загалом на створення нової логіки розвитку, яка буде відкритою та гнучкою.

Узагальнена інформація про виокремлені інструменти стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств наведена у табл. 1.

Узагальнення класифікаційних ознак стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами дало змогу представити його як багаторівневу й динамічну систему, у якій різні аспекти управління економічного, соціального, адміністративного та іншого характеру.

**Висновки.** Таким чином, у цій статті наведено розширений перелік критеріїв класифікації інструментів управління бізнес-процесами для підприємств, орієнтованих на зацікавлені сторони. Пропонується класифікувати такі інструменти за їх функціональним призначенням, рівнями управління, часовим горизонтом, рівнем формалізації, типом залучення зацікавлених сторін, характером створюваної цінності, за напрямком впливу, за

**Таблиця 1 – Класифікація стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами підприємств**

Класифікаційні ознаки	Види інструментарію
1	2
За функціональним призначенням	– аналітичний; – організаційний; – комунікаційний; – мотиваційний; – контролюючий; – адаптаційний тощо
За рівнями управління	– стратегічний; – тактичний; – операційний
За часовим горизонтом дії	– короткостроковий; – середньостроковий; – довгостроковий
За рівнем формалізування	– формалізований; – неформалізований
За типом залучення стейкхолдерів	– інформаційний; – консультативний; – партнерський
За характером цінності, що створюється	– економічної цінності; – соціальної цінності; – організаційної цінності; – цінності розвитку.
За спрямованістю впливу	– внутрішнього впливу; – зовнішнього впливу
За рівнем інтегрованості у систему управління	– автономні; – системні
За джерелом ініціації	– внутрішнього походження; – зовнішнього походження
За рівнем новизни	– класичний; – новаторський

Класифікаційні ознаки	Види інструментарію
1	2
За об'єктом впливу	– загальнокорпоративний; – груповий; – індивідуальний
За просторово-часовою ознакою	– умовно-статичний; – умовно-динамічний
За характером цілей	– перспективний; – поточний
За рівнем індивідуалізації	– стандартний; – індивідуальний
За особливостями формування	– детермінований; – стохастичний
За охопленням	– елементний; – частковий; – комплексний
За характером управлінського впливу*	– «м'якого» впливу; – «жорсткого» впливу
За суб'єктом складом виконавців*	– внутрішнього формування; – спільного формування
За ключовими завданнями, що розв'язуються*	– аналітичний; – прогностичний; – реалізаційний
За рівнем стейкхолдерної зрілості підприємства*	– реактивний; – структурований; – інтегрований; – коеволуційний
За типом генерованої взаємодії*	– трансакційний; – синергійний
За глибиною цифрової інтеграції*	– традиційний; – цифрово інтегрований
За рівнем впливу на стратегічну поведінку*	– підтримувальний; – трансформаційний

Примітка: \* ознаки та види інструментарію, запропоновані автором

Джерело: складено автором

рівнем інтеграції в систему управління, за джерелом ініціювання, за рівнем новизни, за об'єктом впливу, за просторово-часовими характеристиками, за характером цілей, за рівнем індивідуалізації, за характеристиками формування, за охопленням, характером управлінського впливу, суб'єктним складом виконавців, типом організаційного впливу, ключовими завданнями, що підлягають вирішенню, рівнем зрілості зацікавлених сторін підприємства, видом взаємодії, що генерується, глибиною цифрової інтеграції та рівнем впливу на стратегічну поведінку.

Різноманіття класифікаційних ознак відображає багатовимірність самого стейкхолдерно-орієнтованого інструментарію управління бізнес-процесами – від функціонального призначення до рівня впливу на стратегічну поведінку. Класифікація виконує також і методологічну функцію, адже окреслює структурні межі досліджуваного явища, створюючи підґрунтя для оцінювання ефективності застосування інструментів і формування напрямів подальшого розвитку системи управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання.

### Список використаних джерел:

1. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1 (87). С. 9–16.
2. Нор В.В. Роль інформаційної прозорості в управлінні економічною безпекою підприємств: стейкхолдер-орієнтований підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 31. С. 45–50.
3. Сепеда Гуаман Д.Ф. Матриця ризиків стейкхолдерів організаційних проектів у сфері обслуговування літаків. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Технічні науки*. 2019. № 2. С. 75–85.
4. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155.
5. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. № 1. С. 156–160.
6. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. № 49. С. 25–29.
7. Кузьміна О., Яремко С. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 144–148.
8. Башук І.В., Швиданенко Г.О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 12–20.
9. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11.
10. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 544–547. [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/83.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf)
11. Лободяк С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507>
12. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 46–54.
13. Франт Ю.В. Типологія інструментів управління кадровим потенціалом підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2 (75). С. 283–287.
14. Юринець О.В. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1 (53). С. 100–107.

### References:

1. Herasymenko Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidprijemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretychny aspekt [Identification of enterprise stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of Zhytomyr State Technological University: Economics, Management and Administration*, no 1 (87), pp. 9–16. (in Ukrainian)
2. Nor V. V. (2024). Rol informatsiinoi prozorosti v upravlinni ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstv: steikkholder-orientovanyi pidkhid [The role of information transparency in managing the economic security of enterprises: a stakeholder-oriented approach]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine 'Kyiv Polytechnic Institute' – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no 31, pp. 45–50. (in Ukrainian)
3. Sepeda Guaman D. F. (2019). Matrytsia ryzykiv steikkholderiv orhanizatsiinykh proektiv u sferi obsluhovuvannia litakiv [Risk matrix for stakeholders in organisational projects in the field of aircraft maintenance]. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Technical Sciences – Bulletin of Cherkasy State Technological University. Technical Sciences*, no 2, pp. 75–85. (in Ukrainian)
4. Ammar A. O. (2012). Klyasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Classification of stakeholders based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Economic Issues*, no 8, pp. 150–155. (in Ukrainian)

5. Hatsenko L. V. (2016). Teoriia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriia rozvytku ta problemni pytannia dlia podalshykh doslidzhen [Stakeholder theory: history of development and issues for further research]. *Vodnyi transport – Water Transport*, no 1, pp. 156–160. (in Ukrainian)
6. Mokhnenko A. S., Antonov R. A. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Organisational and economic mechanism for managing enterprise competitiveness]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no 49, pp. 25–29. (in Ukrainian)
7. Kuzmina O., Yaremko S. (2022). Upravlinnia korporatyvnymy biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Managing corporate business processes in the digital economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, no 23, pp. 144–148. (in Ukrainian)
8. Bashuk I. V., Shvydanenko H. O. (2021). Zmistovne napovnennia ta osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v naukovomu dyskursi v menedzhmenti biznes-struktur [Substantive content and features of the process approach in scientific discourse in business structure management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, no 1, pp. 12–20. (in Ukrainian)
9. Denysenko L. O., Shatska S. Ie. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual foundations of business process classification as the basis for forming an organisation's business system]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no 11. (in Ukrainian)
10. Olshanskyi O. V. (2018). Rozroblennia struktury ta klasyfikatsii biznes-protsesiv pidpriemstv torhivli [Development of the structure and classification of business processes of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 19, pp. 544–547. [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/83.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf) (in Ukrainian)
11. Lobodiak S. (2025). Sutnist ta klasyfikatsiia biznes-protsesiv pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Development of the structure and classification of business processes of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 78. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6507> (in Ukrainian)
12. Chorna N. P., Uniat L. M. (2022). Teoretychni aspekty poniattia biznes-protsesiv, yikh klasyfikatsii v diialnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of the concept of business processes, their classification in the activities of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no 4, pp. 46–54. (in Ukrainian)
13. Frant Yu. V. (2024). Typolohiia instrumentiv upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Typology of tools for managing the human resources potential of an enterprise]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, no 2 (75), pp. 283–287. (in Ukrainian)
14. Yurynets O. V. (2021). Klasyfikatsiia ta osoblyvosti vykorystannia urhentnykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Classification and features of the use of urgent crisis management tools in enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: the Realities of the Times*, no 1 (53), pp. 100–107. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 04.03.2026

Дата публікації статті: 19.03.2026