Morrison-Smith S. & Ruiz J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences, 2*(Art. 1096). https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5

National Institute of Standards and Technology (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1*. Gaithersburg. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

National Institute of Standards and Technology (2024). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1*. Gaithersburg. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1

OECD. Average annual hours actually worked per worker. *OECD Data Explorer*. https://data-explorer.oecd.org/

Panchenko V. A. (2025). Hnuchki formy zainiatosti v IT-menedzhmenti: upravlinnia personalom za umov transformatsii tradytsiinykh trudovykh vidnosyn ta kadrovoho defitsytu [Flexible forms of employment in IT management: personnel management under conditions of transformation of traditional labor relations and staff shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo, 75*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89

Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) (2016). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) (2024). *Official Journal of the European Union*, L series. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Shevchuk I. B., Fedoryshyna L. M. & Shevchuk L. T. (2025). Informatsiini tekhnolohii v upravlinni znanniamy: tendentsii, vyklyky ta perspektyvy [Information technologies in knowledge management: trends, challenges, and prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky, 2*, 341–349. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-47

Tenzer H. & Pudelko M. (2016). Media choice in multilingual virtual teams. *Journal of International Business Studies, 47*(4), 427–452. https://doi.org/10.1057/jibs.2016.13

Weiner B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(Art. 67). https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Yang L., Holtz D. & Jaffe S. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour, 6*, 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

Yeroshenko O. A., Fedorchenko V. M. & Partyka S. O. (2026). Optymizatsiia ta perspektyvy rozvytku intelektualnykh system obsluhovuvannia kliientiv na bazi velykykh movnykh modelei [Optimization and prospects for development of intelligent customer service systems based on large language models]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu, 2*, 236–247. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.2.29

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Кисса О. В. – теоретичний аналіз, розробка методології та стратегії вдосконалення управління крос-культурними командам, аналіз отриманих результатів, написання та редагування рукопису.

Краєвська А. С. – концептуалізація дослідження, проведення економічних розрахунків, аналіз отриманих результатів, написання та редагування рукопису.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 28.10.2026

УДК 339.138:005.21:[334.716:352]
JEL: L21; M31; R11
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-734-741

МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2026 **ГЛАЗОВ О. М.**

УДК 339.138:005.21:[334.716:352]
JEL: L21; M31; R11

Глазов О. М. Маркетинговий інструментарій реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад

Статтю присвячено обґрунтуванню маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних підходів до управління підприємствами під впливом інституційних, соціально-економічних і безпекових змін, посиленням ролі територіальних громад у забезпеченні локального розвитку та зростанням значення взаємодії бізнесу з широким колом зацікавлених сторін. Метою статті є систематизація та характеристика основних напрямів і маркетингових інструментів, застосування яких забезпечує реалізацію стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємством з урахуванням інтересів територіального середовища його функціонування. У дослідженні використано ме-

тоди аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, порівняльного аналізу, а також стейкхолдерного та маркетингового підходів. На основі узагальнення теоретичних положень і сучасних наукових досліджень визначено взаємозв'язок між стейкхолдерною орієнтацією підприємства та завданнями соціально-економічного розвитку територіальних громад. Запропоновано систематизацію маркетингового інструментарію за сімома взаємопов'язаними напрямами: дослідження та ідентифікація стейкхолдерів; комунікаційна взаємодія зі стейкхолдерами; партнерський маркетинг і мережеве співробітництво; соціально орієнтований маркетинг; територіальний маркетинг і локальне позиціонування; залучення стейкхолдерів до створення цінності; репутаційний та іміджевий маркетинг. Для кожного напряму визначено відповідні інструменти, зокрема стейкхолдер-мепінг, маркетингові дослідження, цифрові комунікації, CRM-платформи, спільні маркетингові проєкти, програми партнерства, соціальні та CSR-ініціативи, локальний брендинг, краудсорсинг, механізми співтворення цінності, PR і моніторинг репутації. Обґрунтовано, що комплексне використання зазначених інструментів сприяє узгодженню економічних інтересів підприємств із соціальними, екологічними та розвитковими пріоритетами територіальних громад. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої систематизації підприємствами для формування стейкхолдерно-орієнтованих стратегій та посилення їх інтеграції у процеси сталого розвитку територій.
Ключові слова: *стейкхолдерно-орієнтована стратегія; маркетинговий інструментарій; стейкхолдери; маркетинг; підприємство; територіальна громада; територіальний маркетинг; маркетинг відносин; соціально відповідальний маркетинг; локальний розвиток.*
Рис.: *1.* ***Бібл.:*** *15.*

Глазов Олександр Миколайович *– доктор філософії, докторант кафедри публічного управління, Полтавський державний аграрний університет (вул. Сковороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)*
E-mail: *alexandrhlazov@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6205-3165*

UDC 339.138:005.21:[334.716:352]
JEL: L21; M31; R11

Hlazov O. M. The Marketing Tools for Implementing a Stakeholder-Oriented Enterprise Management Strategy in the Context of Territorial Community Development

The article is devoted to substantiating a marketing toolkit for implementing a stakeholder-oriented enterprise management strategy in the context of territorial community development. The relevance of the study is determined by the need to transform traditional approaches to enterprise management under the influence of institutional, socioeconomic, and security-related changes, the growing role of territorial communities in ensuring local development, and the increasing importance of business interaction with a broad range of stakeholders. The aim of the article is to systematize and characterize the main directions and marketing tools whose application ensures the implementation of a stakeholder-oriented enterprise management strategy, taking into account the interests of the territorial environment in which an enterprise operates. The study employs methods of analysis and synthesis, systematization and generalization, comparative analysis, as well as stakeholder and marketing approaches. Based on the generalization of theoretical principles and contemporary research, the relationship between stakeholder orientation of enterprises and the objectives of socioeconomic development of territorial communities is determined. A systematization of the marketing toolkit is proposed according to seven interrelated directions: stakeholder research and identification; communication interaction with stakeholders; partnership marketing and network cooperation; socially oriented marketing; territorial marketing and local positioning; stakeholder involvement in value creation; and reputation and image marketing. Relevant tools are identified for each direction, including stakeholder mapping, marketing research, digital communications, CRM platforms, joint marketing projects, partnership programs, social and CSR initiatives, local branding, crowdsourcing, value co-creation mechanisms, public relations, and reputation monitoring. It is substantiated that the integrated application of these tools contributes to the alignment of the economic interests of enterprises with the social, environmental, and development priorities of territorial communities. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed systematization by enterprises to develop stakeholder-oriented strategies and strengthen their integration into sustainable territorial development processes.
Keywords: *stakeholder-oriented strategy; marketing toolkit; stakeholders; marketing; enterprise; territorial community; territorial marketing; relationship marketing; socially responsible marketing; local development.*
Fig.: *1.* ***Bibl.:*** *15.*

Hlazov Oleksandr M. *– PhD, Candidate on Doctor Degree of the Department of Public Management, Poltava State Agrarian University (13 Skovorody Str., Poltava, 36003, Ukraine)*
E-mail: *alexandrhlazov@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6205-3165*

Сучасні трансформації економічного середовища (посилені наслідками воєнних дій, структурними змінами та децентралізаційними процесами) зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління підприємствами на територіальному рівні. Результативність діяльності підприємств дедалі більше залежить від управлінських рішень у сфері характеру взаємодії з органами місцевого самоврядування, працівниками, споживачами, бізнес-партнерами, громадськими організаціями й іншими стейкхолдерами. Відповідно, стейкхолдерно-орієнтований підхід набуває особливого значення як основа формування стратегій управління, здатних забезпечувати узгодження економічних інтересів підприємства з пріоритетами соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Практична реалізація стейкхолдерно-орієнтованої стратегії потребує належного маркетингового забезпечення, здатного перетворити взаємодію з зацікавленими сторонами на інструмент створення економічної та суспільної цінності. Традиційний маркетинговий інструментарій переважно орієнтований на споживача та ринкове позиціонування підприємства, відповідно, потребує розширення з урахуванням багатосуб'єктності сучасного територіального середовища. Особливого значення набувають інструменти комунікацій, цифрового маркетингу, репутаційного менеджменту, партнерського маркетингу, соціально відповідального брендингу, залучення стейкхолдерів до ухвалення управлінських рішень, включно з формуванням спільної цінності. Їх системне використання дає змогу підвищити довіру до

підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити більш тісну інтеграцію бізнесу в процеси розвитку території.

Отже, своєчасність дослідження маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами визначається необхідністю формування нової моделі взаємодії бізнесу та територіальних громад, заснованої на партнерстві, взаємній відповідальності та узгодженні інтересів. Для суб'єктів господарювання така модель створює можливості розширення ринків, залучення ресурсів, підвищення лояльності клієнтів і персоналу та зміцнення репутаційного капіталу. Для територіальних громад формуються позитивні передумови активізації підприємницької діяльності, створення робочих місць, збільшення місцевої економічної бази та реалізації соціально-економічних ініціатив. Відповідно, наукове обґрунтування комплексу маркетингових інструментів і визначення особливостей їх застосування в системі стейкхолдерно-орієнтованого управління підприємствами стає важливим завданням сучасних досліджень регіонального та корпоративного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ НАУКОВЦІВ

Теоретичним підґрунтям формування стейкхолдерно-орієнтованого підходу в маркетингу є переосмислення традиційної клієнтоцентричної моделі взаємодії підприємств зі зовнішнім середовищем. Так, B. Hillebrand, P. Driessen та O. Koll розглядають стейкхолдерний маркетинг як концепцію, що виходить за межі двосторонньої взаємодії «підприємство – споживач» і передбачає врахування взаємопов'язаності різних груп зацікавлених сторін, складності обміну цінністю, конфліктності їхніх інтересів та децентралізації контролю над маркетинговими рішеннями [3]. Подібну позицію розвивають G. Hult, J. Mena, O. Ferrell та L. Ferrell. Автори акцентують на необхідності інтегрування інтересів стейкхолдерів у маркетингову діяльність підприємства та формування відповідної системи створення та розподілу цінності [4].

Саме тому сучасний маркетинг розглядається здебільшого як інструмент просування продукції й формування попиту та водночас як механізм координації взаємодії підприємства з працівниками, споживачами, партнерами, органами влади, громадськістю та іншими суб'єктами, від яких залежить його функціонування та розвиток. Важливим доповненням цього підходу є дослідження S. Loureiro, J. Romero та R. Bilro, які пов'язують залучення стейкхолдерів з процесами творення цінності та інновацій. Дослідники, по суті, довели, що результативність таких процесів визначається характером взаємодії внутрішніх і зовнішніх учасників, механізмами їх залучення та розвитком довгострокових відносин [5].

Особливого значення стейкхолдерний підхід набуває у сфері територіального маркетингу, де підприємства функціонують як складові локальних соціально-економічних систем. До прикладу, J. Eshuis, E. Braun, E.-H. Klijn та S. Zenker дослідили вплив різних груп стейкхолдерів на маркетинг територій та встановили, що характер і результати маркетингової діяльності суттєво залежать від того, які саме групи залучені до її формування. Йдеться про те, що мешканці та представники публічного управління впливають на взаємозв'язок маркетингу з просторовою політикою, тоді як бізнес-структури посилюють його вплив на туристичну та дозвіллєву сфери [1].

Вкажімо на те, що зазначене підтверджує доцільність диференційованого підходу до ідентифікації, сегментації та залучення стейкхолдерів залежно від їхніх інтересів і потенціалу впливу. Водночас, J. Halme звертає увагу на те, що взаємодія учасників територіального маркетингу не є нейтральною, оскільки в ній проявляються відмінності у владних позиціях, доступі до ресурсів, розподілі прав і відповідальності [2]. У цьому контексті територіальний маркетинг постає як комунікаційно-управлінський механізм узгодження інтересів суб'єктів територіального розвитку. У вітчизняній профільній науковій літературі аналогічна проблематика розвивається через концепцію маркетингового управління територіями. Представники цієї течі – Г. Олексюк, Н. Попадинець та Н. Самотій – обґрунтовують необхідність застосування територіального маркетингу для забезпечення ефективнішого управління територіальними громадами [10]. Своєю чергою, Г. Олексюк, Й. Хром'як і Н. Попадинець визначають маркетингову стратегію як інструмент реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громад, орієнтований на формування привабливості території та активізацію взаємодії основних суб'єктів її розвитку [11].

Практичний вимір маркетингової взаємодії зі стейкхолдерами в територіальному середовищі пов'язаний з розвитком комунікаційних, партнерських, іміджевих і соціально орієнтованих інструментів. На це вказують Р. Білик і М. Кіцак, які систематизують сучасні маркетингові інструменти управління територіальними громадами. При цьому автори акцентують увагу на ролі в підвищенні привабливості територій, комунікації з цільовими аудиторіями та формуванні сприятливого середовища для розвитку [6].

Н. Глинський обґрунтовує необхідність інтеграції маркетингового інструментарію у стратегічне управління місцевим розвитком, що дозволяє поєднати маркетингові активності з довгостроковими цілями території [8]. Своєю чергою, Л. Тарасович та М. Яремова акцентують на переході до комплексного використання маркетингових засад регіонального розвитку, що передбачає формування конкурентних переваг територій, їх позиціонування та активізацію взаємодії між основними учасниками регіональних процесів [14]. Значний потенціал для реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії мають маркетингові комунікації, які, за висновками О. Решетнікової, В. Даниленко та Б. Бородуліна, є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та забезпечують системну взаємодію з цільовими аудиторіями [13]. Доповненням цього напряму виступає іміджевий маркетинг: Р. Хірівський, І. Гаврилюк та О. Брух доводять його значення для підвищення впізнаваності бренду територіальних громад [15].

Таким чином, комунікаційні, брендингові та іміджеві інструменти можуть забезпечувати не лише просування підприємства або території, а й формування довіри, позитивної репутації та стійких зв'язків між бізнесом і локальним середовищем.

Водночас результати проаналізованих досліджень засвідчують доцільність перенесення стейкхолдерної логіки безпосередньо на мікрорівень менеджменту. І. Бойчук розглядає маркетинг відносин як основу довгострокової взаємодії підприємства з партнерами, клієнтами та іншими учасниками ринкових процесів, що посилює значення довіри, лояльності та системності комунікацій [7]. Соціальна складова такого підходу представлена у працях О. Петровського, який обґрунтовує необхідність інтеграції принципів соціальної відповідальності в маркетингову діяльність підприємства [12], та Н. Кузьо і Н. Косар, які акцентують на значенні соціально відповідального маркетингу для реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнних викликів [9].

У сукупності наведені дослідження дають підстави стверджувати, що стейкхолдерно-орієнтована стратегія управління підприємством має базуватися на системному поєднанні комунікаційної взаємодії, партнерського маркетингу тощо. При цьому недостатньо розробленим залишається питання комплексного формування саме маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії підприємств у контексті розвитку територіальних громад, що передбачає поєднання інтересів підприємств зі завданнями соціально-економічного розвитку локального середовища. Саме ця наукова прогалина визначає доцільність подальшого дослідження відповідної взаємодії.

Метою статті є визначення маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Доцільність застосування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами за потреби в розвитку територіальних громад зумовлює необхідність застосовування, в тому числі, маркетингового інструментарію забезпечення системної взаємодії підприємства зі зацікавленими сторонами. Такий інструментарій має охоплювати як традиційні завдання маркетингу (пов'язані з просуванням продукції та формуванням попиту), так і інструменти комунікації, партнерства, залучення стейкхолдерів, соціальної відповідальності та створення спільної цінності. З огляду на це, маркетинговий інструментарій реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії доцільно структурувати за взаємопов'язаними напрямами, кожен з яких відповідає певному аспекту взаємодії підприємства з територіальною громадою та її ключовими стейкхолдерами (*рис. 1*).

Початковою передумовою реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємством є дослідження та ідентифікація стейкхолдерів, оскільки ефективність подальшої взаємодії безпосередньо залежить від розуміння складу, інтересів, очікувань і потенціалу впливу зацікавлених сторін. Для підприємства, яке функціонує в межах конкретної територіальної громади, коло стейкхолдерів є значно ширшим за традиційне розуміння клієнтів і партнерів. До нього належать органи місцевого самоврядування, працівники, споживачі, постачальники, конкуренти, фінансові установи, освітні та наукові організації, громадські об'єднання, місцеві мешканці та інші суб'єкти територіального середовища. Саме тому управлінські рішення мають ґрунтуватися не на припущеннях щодо їхніх потреб, а на систематизованій маркетинговій інформації.

Зміст цього напряму полягає у формуванні інформаційної бази для визначення того, хто саме впливає на діяльність підприємства, від кого залежить його розвиток і на кого, своєю чергою, підприємство справляє вплив. Особливу роль тут відіграє *стейкхолдер-мепінг*, за допомогою якого можна класифікувати зацікавлені сторони за рівнем впливу та зацікавленості, визначити пріоритетність взаємодії та диференціювати маркетингові комунікації. Не менш важливим інструментом слугують *маркетингові та соціологічні дослідження* – опитування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз відгуків і цифрових комунікацій. Їх результати створюють основу для сегментації стейкхолдерів, тобто поділу їх на групи відповідно до спільності інтересів, поведінки, очікувань та потенційної ролі в реалізації стратегії підприємства. Таким чином, зазначений напрям виконує діагностичну функцію та забезпечує адресність усіх наступних маркетингових заходів.

При зростанні ролі інформації у формуванні економічної поведінки стейкхолдерів особливого значення набуває *комунікаційна взаємодія,* яка фактично формує інформаційний простір функціонування підприємства в територіальній громаді. Її необхідність зумовлена тим, що навіть економічно ефективне підприємство може втрачати підтримку ключових зацікавлених сторін через недостатню прозорість, несвоєчасне інформування або відсутність постійного діалогу. Для територіальної громади відкритість підприємства має додаткову цінність, оскільки дозволяє розуміти його внесок у зайнятість, наповнення місцевого бюджету, розвиток інфраструктури, реалізацію соціальних ініціатив та загальну економічну динаміку території.

У практичному вимірі цей напрям передбачає побудову двосторонньої системи комунікацій, у межах якої підприємство не тільки поширює інформацію, а й отримує зворотний зв'язок. Доцільним інструментом є SMM і цифрові комунікації, що забезпечують оперативний контакт із мешканцями громади, споживачами, працівниками та партнерами. Публічні звіти та інформаційні кампанії, своєю чергою, сприяють демонстрації економічних і соціальних результатів діяльності підприємства, посиленню прозорості та легітимності його присутності на території. Ще одним інструментом можуть бути CRM-платформи взаємодії, які дають змогу систематизувати контакти, звернення, запити та реакції різних груп стейкхолдерів. У результаті комунікація перестає бути допоміжною маркетинговою функцією та перетворюється на інфраструктурну основу довгострокових відносин підприємства із середовищем громади.



Рис. 1. Характеристика маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад

Джерело: авторська розробка.

Сутність цього напряму полягає у створенні довгострокових форм взаємодії, у яких кожен учасник отримує певний економічний, репутаційний або соціальний ефект. Практичним проявом такої взаємодії можуть бути спільні маркетингові проєкти підприємства з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами чи іншими суб'єктами бізнесу. Крос-маркетинг і ко-брендинг дозволяють об'єднувати аудиторії та маркетингові ресурси декількох партнерів, формуючи нову цінність для споживача та території. Партнерські програми та меморандуми, своєю чергою, створюють організаційні рамки для тривалої співпраці, зокрема у сфе-

рах зайнятості, підготовки кадрів, інновацій, підтримки локального виробництва чи реалізації соціальних проєктів. Така модель змінює саму філософію маркетингу: конкурентоспроможність формується не тільки через боротьбу за споживача, а й через здатність підприємства бути ефективним учасником мережі територіальних взаємозв'язків.

Соціально орієнтований маркетинг передбачає використання маркетингових можливостей для вирішення або пом'якшення суспільно значущих проблем. Соціальні маркетингові кампанії можуть спрямовуватися на популяризацію відповідального споживання, екологічної поведінки, підтримку зайнятості чи інших локальних ініціатив. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє інтегрувати соціальні, екологічні й етичні компоненти безпосередньо у стратегію діяльності підприємства, тобто не обмежувати їх разовими благодійними заходами. Водночас соціальні та благодійні проєкти можуть забезпечувати безпосередню підтримку громади у сферах освіти, культури, спорту, соціального захисту або відновлення території. Важливим результатом застосування зазначених інструментів є виникнення взаємного ефекту: громада отримує додатковий ресурс розвитку, а підприємство – підвищення рівня довіри, лояльності та позитивного сприйняття з боку стейкхолдерів.

Особливість діяльності підприємств у межах територіальних громад полягає в тому, що їхня конкурентна ідентичність значною мірою формується під впливом місця функціонування. Звідси випливає необхідність виокремлення територіального маркетингу та локального позиціонування як самостійного напряму маркетингового інструментарію. Його доцільність пов'язана з можливістю перетворення локальних ресурсів, традицій, природних, культурних і економічних особливостей території на джерело конкурентних переваг підприємства. Одночасно позитивний імідж підприємства здатний посилювати привабливість самої громади для інвесторів, туристів, працівників та нових бізнесів.

Основним завданням цього напряму є *формування чіткого взаємозв'язку між брендом підприємства та ідентичністю території*. Локальний брендинг може використовувати назву, символіку, культурні особливості, історичну спадщину або унікальні характеристики громади для створення впізнаваного ринкового образу. Територіальне позиціонування підприємства передбачає акцентування його локального походження, внеску в економіку громади, використання місцевої сировини чи трудових ресурсів. Ще один інструмент – участь підприємства у промоції громади та місцевого продукту через ярмарки, виставки, фестивалі, туристичні та інформаційні кампанії. У такий спосіб маркетингові активності підприємства набувають територіального виміру, а конкурентна перевага формується на перетині цінності продукту та унікальності місця його створення.

Трансформація взаємовідносин між підприємством і його зацікавленими сторонами закономірно веде до переходу від пасивного споживання до спільного створення цінності. Саме тому залучення стейкхолдерів до формування продуктів, послуг та управлінських рішень розглядаємо як окремий напрям маркетингового інструментарію. Його актуальність зумовлена тим, що представники громади, споживачі, працівники та партнери володіють інформацією про реальні потреби території, яку підприємство не завжди може отримати традиційними методами маркетингового дослідження. Їх залучення дозволяє зменшити інформаційну асиметрію та водночас підвищити прийнятність запропонованих підприємством рішень.

Механізм реалізації цього напряму може базуватися на застосуванні краудсорсингу та збору ідей, коли стейкхолдери безпосередньо пропонують нові продукти, послуги або способи вдосконалення діяльності підприємства. Інструмент co-creation передбачає спільне створення цінності підприємством і зацікавленими сторонами, наприклад через залучення споживачів до розроблення продукту, дизайну, сервісу або локальної маркетингової кампанії. Опитування та фокус-групи дозволяють перевіряти запропоновані рішення ще до їх масштабного впровадження, виявляти приховані потреби й отримувати якісний зворотний зв'язок. Стейкхолдер стає активним учасником формування ринкової та суспільної цінності.

За високої інформаційної відкритості сучасного бізнес-середовища *репутація підприємства стає самостійним стратегічним активом*, який впливає на його здатність залучати клієнтів, працівників, партнерів, інвесторів та підтримку громади. З цієї причини репутаційний та іміджевий маркетинг є необхідним компонентом стейкхолдерно-орієнтованої стратегії. Його специфіка полягає у формуванні не ситуативного позитивного образу, а стабільного сприйняття підприємства як відповідального, надійного та соціально інтегрованого учасника територіального розвитку. Особливо важливо це за цифровізації комунікацій, коли інформація про діяльність підприємства швидко поширюється та може істотно впливати на ставлення стейкхолдерів.

Реалізація зазначеного напряму передбачає поєднання кількох взаємодоповнюючих інструментів. Управління онлайн-репутацією охоплює моніторинг згадок про підприємство, відгуків споживачів, оцінок та реакцій у цифровому середовищі й оперативне реагування на репутаційні ризики. PR і медіакомунікації дають змогу системно представляти результати діяльності підприємства, висвітлювати його соціальні та економічні ініціативи, формувати позитивний інформаційний порядок денний. Водночас репутаційний моніторинг забезпечує регулярне оцінювання того, як різні групи стейкхолдерів сприймають підприємство, його продукцію та поведінку на території громади. Поєднання цих інструментів дозволяє перейти від реактивного управління репутацією до її цілеспрямованого формування як елемента довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Реалізація стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті розвитку територіальних громад потребує переходу від традиційного

маркетингового підходу, сфокусованого переважно на споживачеві, до комплексної моделі взаємодії з широким колом зацікавлених сторін. Такий підхід передбачає врахування інтересів органів місцевого самоврядування, працівників, споживачів, бізнес-партнерів, громадських організацій та інших суб'єктів територіального середовища. Відповідно, маркетинговий інструментарій доцільно розглядати як складову стратегічного управління підприємством, спрямовану на формування довіри, партнерства та довгострокової взаємної цінності.

Система основних напрямів маркетингового інструментарію реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії охоплює: дослідження та ідентифікацію стейкхолдерів; комунікаційну взаємодію; партнерський маркетинг і мережеве співробітництво; соціально орієнтований маркетинг; територіальний маркетинг і локальне позиціонування; залучення стейкхолдерів до створення цінності; репутаційний та іміджевий маркетинг; маркетингову підтримку локального економічного розвитку. Для їх практичної реалізації необхідне впровадження відповідних інструментів (зокрема, стейкхолдер-мепінг, маркетингові дослідження, цифрові комунікації, CRM-платформи, спільні маркетингові проєкти, соціальні кампанії, локальний брендинг, PR і репутаційний моніторинг, а також маркетплейси та програми підтримки локальних брендів).

Запропонована система дозволяє розглядати маркетинг як механізм інтеграції підприємства в соціально-економічний простір територіальної громади. Її застосування створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємств, підвищення їх репутаційного капіталу, розвитку партнерських мереж, залучення місцевих ресурсів і активізації попиту на локальні товари та послуги. Водночас для територіальних громад це сприяє посиленню підприємницької активності, створенню робочих місць, розвитку локального бізнес-середовища та формуванню спільної економічної й соціальної цінності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Eshuis J., Braun E., Klijn E.-H., Zenker S. The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space*. 2018. Vol. 36. Iss. 5. P. 916–936. DOI: https://doi.org/10.1177/2399654417726333
2. Halme J. Representation and power – Discursive constructions of stakeholder positions in regional place marketing collaboration. *Environment and Planning C: Politics and Space.* 2020. Vol. 38. Iss. 7–8. P. 1447–1464. DOI: https://doi.org/10.1177/2399654420932917
3. Hillebrand B., Driessen P. H., Koll O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. Vol. 43. P. 411–428. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y
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. Iss. 1. P. 44–65. DOI: https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5
5. Loureiro S. M. C., Romero J., Bilro R. G. Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 119. P. 388–409. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038
6. Білик Р. С., Кіцак М. М. Сучасні маркетингові інструменти управління територіальними громадами. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 5–12. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-1
7. Бойчук І. В. Застосування маркетингу відносин у бізнес-практиці в умовах України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 84. С. 156–161. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-18
8. Глинський Н. Ю. Імплементація маркетингового інструментарію в процес стратегічного управління місцевим розвитком. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-63
9. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Заходи соціально-відповідального маркетингу у реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2026. № 1. С. 398–406. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.398
10. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3. С. 15–27. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2
11. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67–88. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067
12. Петровський О. О. Імперативи концепції соціально-відповідального маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 355–362. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362
13. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Бородулін Б. О. Сутність і значення маркетингових комунікацій у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 213–218. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.213-218
14. Tarasovych L., Yaremova M. Marketing Principles of Ref gional Development: EU Experience and Imperatives for Ukraine. *Економіка і регіон*. 2025. № 1. С. 77–87. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750
15. Хірівський Р. П., Гаврилюк І. І., Брух О. О. Вплив іміджевого маркетингу на пізнаваність бренду територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-111

REFERENCES

Bilyk R. S. & Kitsak M. M. (2023). Suchasni marketynhovi instrumenty upravlinnia terytorialnymy hromadamy [Modern marketing tools for territorial community management]. *Rehionalna ekonomika, 4*, 5–12. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-1

Boichuk I. V. (2025). Zastosuvannia marketynhu vidnosyn u biznes-praktytsi v umovakh Ukrainy [Application of relationship marketing in business practice in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky», 84*, 156–161. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-18

Eshuis J., Braun E., Klijn E.-H. & Zenker S. (2018). The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space, 36*(5), 916–936. https://doi.org/10.1177/2399654417726333

Halme J. (2020). Representation and power – Discursive constructions of stakeholder positions in regional place marketing collaboration. *Environment and Planning C: Politics and Space, 38*(7–8), 1447–1464. https://doi.org/10.1177/2399654420932917

Hillebrand B., Driessen P. H. & Koll O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 411–428. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y

Hlynskyi N. Yu. (2023). Implementatsiia marketynhovoho instrumentariiu v protses stratehichnoho upravlinnia mistsevym rozvytkom [Implementation of marketing tools in the process of strategic management of local development]. *Ekonomika ta suspilstvo, 56*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-63

Hult G. T. M., Mena J. A., Ferrell O. C. & Ferrell L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review, 1*(1), 44–65. https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5

Khirivskyi R. P., Havryliuk I. I. & Brukh O. O. (2024). Vplyv imidzhevoho marketynhu na piznavanist brendu terytorialnykh hromad [The impact of image marketing on the brand awareness of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo, 66*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-111

Kuzo N. Ye. & Kosar N. S. (2026). Zakhody sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu u realizatsii stratehii rozvytku pidpryiemstv v umovakh viiny [Socially responsible marketing measures in implementing enterprise development strategy during wartime]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, 1*, 398–406. https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.398

Loureiro S. M. C., Romero J. & Bilro R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research, 119*, 388–409. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038

Oleksiuk H. V., Khromiak Y. Ya. & Popadynets N. M. (2022). Marketynhova stratehiia yak instrument realizatsii stratehichnoho planu rozvytku terytorialnykh hromad [Marketing strategy as a tool for implementing the strategic plan for the development of territorial communities]. *Ekonomika Ukrainy, 7*, 67–88. https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067

Oleksiuk H. V., Popadynets N. M. & Samotii N. S. (2021). Upravlinnia terytorialnymy hromadamy na zasadakh terytorialnoho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Territorial community management based on territorial marketing: theoretical and methodological aspects]. *Rehionalna ekonomika, 3*, 15–27. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2

Petrovskyi O. O. (2024). Imperatyvy kontseptsii sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu pidpryiemstva [Imperatives of the concept of socially responsible enterprise marketing]. *Biznes Inform, 2*, 355–362. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362

Reshetnikova O. V., Danylenko V. I. & Borodulin B. O. (2025). Sutnist i znachennia marketynhovykh komunikatsii u zabezpechenni stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva [The essence and importance of marketing communications in ensuring the strategic development of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir, 205*, 213–218. https://doi.org/10.30838/EP.205.213-218

Tarasovych L. & Yaremova M. (2025). Marketing Principles of Regional Development: EU Experience and Imperatives for Ukraine. *Ekonomika i rehion, 1*, 77–87. https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 28.10.2026