

Г.М.КОПТЄВА**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ РЕСУРСНОЇ ЗАЛЕЖНОСТІ**

У статті розглянуто сучасний підхід до ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазового підприємства крізь призму теорії ресурсної залежності. На основі критичного аналізу наукових джерел встановлено, що домінуючі підходи до пріоритизації зацікавлених сторін не враховують реального характеру взаємозалежностей, що формується у ресурсно чутливих галузях, зокрема в енергетиці. У межах дослідження ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» та класифіковано їх залежності за п'ятьма видами: фінансова, кадрова, технологічна, репутаційна та регуляторна. Вперше запропоновано якісну аналітичну типологію залежностей, яка враховує критичні, стратегічні та ситуативні зв'язки між підприємством та стейкхолдерами. Розроблено матрицю стратегій управління стейкхолдерами відповідно до характеру взаємозалежностей, яка дозволяє сформувати диференційовану систему управлінських рішень. Отримані результати сприяють підвищенню ефективності взаємодії з ключовими стейкхолдерами, формуванню гнучкої моделі управління та зниженню ризиків у динамічному бізнес-середовищі та можуть бути використані для формування адаптивної політики стейкхолдер-менеджменту у нафтогазовому секторі. Інтегруючи критерій залежності в управління зацікавленими сторонами, підприємства можуть забезпечити більш точне зменшення ризиків, зміцнити соціальну легітимність, поліпшити фінансову стійкість та посилити своє загальне ринкове становище. Результати дослідження надають практичну основу для розробки індивідуальних комунікаційних стратегій та політики розподілу ресурсів.

Ключові слова: критерій залежності; профіль залежності; теорія ресурсної залежності; взаємодія зі стейкхолдерами; ідентифікація стейкхолдерів; пріоритизація стейкхолдерів; нафтогазовий сектор; стратегічне управління; стратегії взаємодії із стейкхолдерами

Н.КОПТЄВА**IDENTIFICATION AND PRIORITIZATION OF STAKEHOLDERS IN OIL AND GAS ENTERPRISES USING RESOURCE DEPENDENCY THEORY**

The article examines an innovative approach to identifying and prioritizing stakeholders of oil and gas enterprises using a dependency criterion. The purpose of the study is to theoretically substantiate the process of identifying and prioritizing stakeholders of oil and gas companies based on the criterion of dependence and to determine the impact of the level of dependence on the prioritization of stakeholders. The article explores a contemporary approach to stakeholder identification and management in the oil and gas sector through the lens of Resource Dependence Theory (RDT). A critical review of the literature reveals that prevailing prioritization methods often fail to consider the actual nature of interdependencies formed in resource-intensive sectors, such as energy. The research identifies key stakeholder groups of NJSC "Naftogaz of Ukraine" and classifies their dependencies into five types: financial, human capital, technological, reputational, and regulatory. The study introduces an original analytical typology that qualitatively defines the type of dependency as critical, strategic, or situational. Based on this classification, a differentiated matrix of stakeholder management strategies is developed, aligning managerial objectives, tools, and recommendations with the character of stakeholder relationships. The proposed approach enables more targeted and risk-sensitive decision-making, increasing organizational resilience and sustainability. The findings contribute to the refinement of stakeholder management in the Ukrainian energy sector and open avenues for further research on dynamic monitoring indicators and the effectiveness of applied strategies over time. By integrating the dependency criterion into stakeholder management, enterprises can ensure more precise risk mitigation, strengthen social legitimacy, improve financial resilience, and enhance their overall market position. The findings provide a practical foundation for designing tailored communication strategies and resource allocation policies. Future research is suggested to focus on dynamic monitoring of stakeholder dependency levels over time, developing quantitative indicators for ongoing stakeholder relationship audits, and validating the proposed strategies in different segments of the energy sector. This comprehensive approach aims to support strategic decision-making processes and promote sustainable development of oil and gas enterprises operating in conditions of high uncertainty, regulatory changes, and global market fluctuations.

Keywords: criterion of dependence; addiction profile; Resource Dependency Theory; interaction with stakeholders; identification of stakeholders; prioritization of stakeholders; strategic management; strategies for interaction with stakeholders

Вступ. У сучасних наукових дослідженнях з управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) наголошується, що пріоритетними слід вважати тих стейкхолдерів, які володіють владою, легітимністю та демонструють невідкладність своїх вимог до підприємства. Проте на практиці виникає проблема визначення ключових зацікавлених сторін і встановлення їхніх пріоритетів за недостатньої обізнаності щодо стратегічних цілей і напрямів розвитку організації. Низький рівень обізнаності, що проявляється у слабкому розумінні внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зумовлює відсутність нагальних претензій, через що такі стейкхолдери можуть бути недооцінені у системі пріоритетів.

Концепція залежності від ресурсів дозволяє глибше дослідити відносини між підприємством і зацікавленими сторонами, враховуючи не лише їхню

формальну владу чи легітимність, але й рівень впливу на стійкість і конкурентоспроможність організації. Важливо провести порівняльний аналіз позицій власників (менеджменту) з очікуваннями інших ключових стейкхолдерів, яких вони вважають критично важливими для досягнення стратегічних цілей.

Особливої актуальності це набуває для нафтогазових підприємств, що функціонують в умовах високої турбулентності ринку, зростання глобальної конкуренції та посилення екологічних і соціальних вимог. Для таких підприємств характерною є наявність великої кількості зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, залежність від яких може визначати не лише фінансові результати, а й соціальну легітимність та ліцензію на діяльність (social license to operate).

Таким чином, використання критерію залежності

дозволяє підвищити точність ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів, оскільки враховує стратегічну значущість кожної групи. Це створює основу для формування більш гнучкої та обґрунтованої політики взаємодії, спрямованої на забезпечення сталого розвитку нафтогазового підприємства.

Аналіз літературних даних та постановка проблеми. У праці [1] досліджено поєднання теорії стейкхолдерів і ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV), акцентовано на стратегічній значущості стейкхолдерів для створення конкурентних переваг. При цьому, залишається недостатньо розробленим механізм кількісної оцінки впливу залежності від ресурсів конкретних груп стейкхолдерів. Причиною цього є складність операціоналізації RBV у контексті багатосторонніх відносин із зацікавленими сторонами, а також відсутність універсальної методики оцінки залежності.

Авторами статті [2] представлено часовий (темпоральний) вимір у теорії управління стейкхолдерами, підкреслено динамічність взаємодії. У той же час недостатньо розкрито, як динамічна залежність впливає на зміну пріоритетів у реальному часі, що спричинено складністю моделювання та прогнозування змін у довгостроковій перспективі, відсутністю емпіричних даних для систематичного підтвердження.

Розроблено типологію методів аналізу стейкхолдерів для управління природними ресурсами у роботі [3] у контексті сільського господарства та екології. Слід вказати на обмежене застосування наведених методів та їх гнучкість для високотехнологічних і стратегічно важливих секторів і промислових підприємств, таких як нафтогазові. Дослідниками [4] проаналізовано зв'язки між групами стейкхолдерів та міцність цих зв'язків, але не враховано ресурсну залежність підприємства від стейкхолдерів за рахунок фокусу на міжгрупових відносинах, а не на стратегічному управлінні ресурсами. Процес аналізу стейкхолдерів та міцність їх зв'язків змушує менеджерів визнавати ключових осіб або групи, без підтримки яких організація не могла б досягти своїх цілей або припинила б своє існування [3; 4].

Деякі дослідження повідомили нам про атрибути, які керують ідентифікацією ключових зацікавлених сторін [5–7]. У праці [5] запропоновано соціальну близькість як критерій визначення значущості стейкхолдерів для малих підприємств. Бракує обґрунтованої моделі для великих компаній, зокрема нафтогазових та обмеженістю ресурсів для масштабного дослідження. Запропоновано класичну модель ідентифікації зацікавлених сторін на основі трьох атрибутів (влада, легітимність, невідкладність) у праці [6]. На момент створення концепції основна

увага приділялася соціально-етичним аспектам. Зацікавлені сторони, які володіють усіма трьома атрибутами класифікуються як остаточні, в результаті чого їхні претензії/вимоги до бізнесу є пріоритетними. Однак поки це легко для тих, хто приймає рішення оцінити, хто має законні відносини з організацією, терміновість зацікавленої сторони щодо основного питання та готовність використовувати їхню силу можна оцінити лише після того, як зацікавлені сторони дізнаються про проблему та її потенційний вплив на їхні інтереси [8]. У роботі [7] запропоновано підхід «імен і облич» для ідентифікації стейкхолдерів за статусом, проте їй бракує обмежена кількісна оцінка залежності та впливу, що спричинено сфокусованістю на соціальних взаємодіях, складності формалізації статусу в числових показниках.

Огляду розвитку теорії значущості зацікавлених сторін за 20 років, визначенню її проблем і перспектив присвячено дослідження [9], яке акцентує увагу на концептуальному аналізі замість розробки практичних моделей. Також не запропоновано конкретних інструментів для інтеграції критерію залежності в управлінські рішення.

Згідно зі стандартом AA1000SES, ідентифікацію стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі низки критеріїв [10, с.17]: залежність, відповідальність, напруга, вплив і різноманітні перспективи. При цьому, під залежністю в даному стандарті розуміється залежність стейкхолдерів (пряма або опосередкована) від результатів діяльності підприємства або від яких залежить саме підприємство. Нормативно-методичний характер документа та його спрямованість на універсальність не дозволило деталізувати механізми врахування залежності.

У цьому сенсі важливим є дослідження [11], де розглянуто залежність як атрибут для ідентифікації і пріоритизації стейкхолдерів. Авторами запропоновано концепцію, що досліджується в контексті наступництва в сімейних підприємствах та проведено аналіз рівнів залежності організації від ключових зацікавлених сторін, що став основою для обґрунтування цього дослідження. При цьому, недостатньо методичних рекомендацій для різних галузей (зокрема нафтогазової). Причиною може бути новизна підходу в сучасній літературі та відсутність узагальнених емпіричних даних.

Процес ідентифікації і пріоритизації зацікавлених сторін повинен враховувати конкретні характеристики організаційного контексту підприємства, стадії його життєвого циклу, типу бізнесу, галузі тощо – це деякі змінні, які визначають, хто є ключовим стейкхолдером і чиї проблеми є пріоритетними. Саме врахування особливостей нафтогазового сектору розкрито у статті [12], застосовано підхід стейкхолдерів до аналізу споживання газу під впливом поведінкової економіки. Проте, авторами не запропоновано моделі для

ресурсної залежності промислових споживачів. Дослідження робить акцент на поведінкових аспектах, а не на стратегічних управлінських моделях.

Спрямованість на цифрові та інноваційні бізнес-моделі під час розробки методології пріоритизації стейкхолдерів розкрито у роботі [13], поза увагою залишився аспект ресурсної залежності для традиційних галузей. Незважаючи на обширні дослідження ідентифікації зацікавлених сторін, у сучасній літературі обмежено розглядається, як процес має розвиватися в різних типах організацій або управлінських питань.

Враховуючи те, що мета ідентифікації зацікавлених сторін полягає в тому, щоб точно визначити, чий занепокоєння та вимоги мають бути враховані під час планування/виконання управлінського питання (завдання), надзвичайно важливо глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на ідентифікацію зацікавлених сторін та їх подальшу пріоритизацію.

Проведений критичний аналіз літератури засвідчив, що сучасні дослідження з проблематики ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів зосереджені переважно на атрибутивних підходах, таких як влада, легітимність і невідкладність [6]. Водночас дослідження, присвячені ресурсно-орієнтованому погляду на стейкхолдерів [1; 11; 16], дозволяють розширити традиційні підходи, інтегруючи критерій залежності підприємства від стейкхолдерів як ключовий елемент.

Виявлено, що більшість існуючих концепцій не враховують специфіку стратегічно важливих галузей, зокрема нафтогазового сектору, де питання ресурсної залежності мають критичне значення для стійкості бізнесу. Крім того, значна частина робіт орієнтована на концептуальні або нормативні аспекти, тоді як практичні інструменти кількісної чи якісної оцінки залишаються недостатньо розвиненими. Основними причинами збереження цих прогалин є високий рівень складності моделювання динамічних і багатовимірних взаємозв'язків, обмеженість емпіричних даних та необхідність адаптації під специфіку окремих галузей і контекстів.

Отже, необхідність подальшого розвитку методологічної бази для врахування критерію залежності в процесі ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів є обґрунтованою та актуальною. Це створює науково-практичне підґрунтя для розробки нових підходів до управління стейкхолдерами нафтогазових підприємств, спрямованих на підвищення їхньої стійкості та стратегічної ефективності.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм залежності та визначення впливу рівня залежності на пріоритизацію

стейкхолдерів. Це дасть можливість поглибити розуміння ресурсної залежності стейкхолдерів, забезпечити більш точну і обґрунтовану пріоритизацію ключових зацікавлених сторін, підвищити ефективність управлінських рішень у нафтогазовому секторі та створити науково-практичну базу для удосконалення політики взаємодії з ними. Такий підхід сприятиме підвищенню стратегічної стійкості підприємства та посиленню його конкурентоспроможності, що є новизною запропонованого дослідження.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1) ідентифікувати ключових стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» та здійснити їх класифікацію за рівнем ресурсної залежності;

2) оцінити вплив рівня залежності кожної групи стейкхолдерів на формування їх пріоритетності у стратегічному управлінні підприємством;

3) розробити рекомендації щодо оптимізації взаємодії з пріоритетними стейкхолдерами для підвищення стійкості та ефективності діяльності нафтогазового підприємства.

Матеріали та методи дослідження. Об'єктом дослідження є процес ідентифікації та пріоритизації стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм залежності. У межах дослідження було сформульовано основні гіпотези, згідно з якими:

1) ключові стейкхолдери НАК «Нафтогаз України» демонструють різний рівень ресурсної залежності, що дозволяє їх класифікувати та системно визначати їхню стратегічну значущість;

2) вищий рівень залежності стейкхолдерів прямо впливає на визначення їхньої пріоритетності у стратегічному управлінні підприємством;

3) запропоновані стратегії щодо взаємодії з пріоритетними стейкхолдерами забезпечують підвищення стійкості та ефективності діяльності нафтогазового підприємства.

Методологічну основу дослідження становить концепція залежності від ресурсів (Resource Dependence Theory), відповідно до якої взаємозв'язки між підприємством і його стейкхолдерами розглядаються через призму доступу до ключових ресурсів. У дослідженні використано методи порівняльного та якісного аналізу, типологічного групування та експертного оцінювання. Запропоновано підхід до формування якісного профілю залежності для кожної групи стейкхолдерів. Для цього ідентифіковано п'ять ключових типів залежностей: фінансову, кадрову, технологічну, репутаційну та регуляторну. Оцінка здійснювалася за принципом класифікації типів залежності як критичної, стратегічної або ситуативної залежно від характеру ресурсу, впливу на операційну діяльність нафтогазового підприємства і рівня ризику. Результати оформлені у вигляді аналітичної таблиці

(матриці), що дозволяє побачити профіль залежності для кожної стейкхолдерської групи. Застосування комплексної методології дозволило забезпечити всебічність аналізу, специфіку окремих взаємодій та обґрунтованість висновків.

Результати дослідження ідентифікації і пріоритизації стейкхолдерів нафтогазового підприємства

1. Аналіз стейкхолдерів нафтогазового підприємства на основі теорії ресурсної залежності. Аналіз залежності стейкхолдерів нафтогазового сектору здійснюється на основі ресурсної залежності (Resource Dependency Theory). Теорія залежності від ресурсів (RDT) – це теоретична основа, яка досліджує відносини між організаціями та їх зовнішнім середовищем, наголошуючи на ролі ресурсів у формуванні цих відносин. Основним критерієм оцінки є рівень необхідності задоволення інтересів стейкхолдерів для безперервного функціонування підприємства.

Дослідження за критерієм залежності від ресурсів показує як підприємства не пасивно підкоряються умовам свого бізнес-середовища, а як вони намагаються управляти своєю залежністю, приймаючи декілька стратегій взаємодії із стейкхолдерами.

Залежність стейкхолдерів розглядається нами згідно з підходом Р. Мітчелла [6], як ступінь пріоритизації заінтересованої особи щодо висунутих нею вимог і інтересів. Найбільш залежною групою стейкхолдерів нафтогазових підприємств пропонується вважати ту, інтереси якої мають бути задоволені підприємством невідкладно через можливу пряму загрозу існуванню самого підприємства.

У запропонованій карті зацікавлених осіб

дослідників Г.М. Коптевої і А.В. Кулика [14] ідентифікація стейкхолдерів здійснюється з урахуванням їхньої влади та інтересів, тобто пріоритетними мають вважатися ті стейкхолдери, які здатні чинити прямий сильний вплив на діяльність нафтогазового підприємства та очікують на скорішу реалізацію своїх інтересів. Критерій залежності у даному контексті співвідноситься з критерієм влади: чим більш залежною є група стейкхолдерів, тим потужніший управлінський вплив може здійснювати на неї підприємство. Беручи до уваги наведені вище теоретичні положення і власні логічні аргументи і пропозиції здійсненої ідентифікації ключових стейкхолдерів підприємств нафтогазового сектору за критеріями влади, інтересів і залежності, результати якої представлено в [14] пропонується процес ідентифікації та пріоритизації зацікавлених сторін (рис.). Цей процес охоплює 3 фази: фазу ідентифікації (1, 2 і 3 крок), фазу пріоритизації (4 і 5 кроки) і фазу комунікації (6 крок). Аналіз залежності стейкхолдерів нафтогазового сектору здійснюється на основі теорії ресурсної залежності (Resource Dependency Theory (RDT)), яка досліджує відносини між організаціями та їх зовнішнім середовищем, наголошуючи на ролі ресурсів у формуванні цих відносин.

Щоб відповісти на запитання дослідження, необхідно зрозуміти, чим керуються власники бізнес-процесу при ідентифікації та встановленні пріоритетності зацікавлених сторін. Результати дослідження показали, що на ідентифікацію та пріоритизацію зацікавлених сторін впливають: а) важливість управлінської проблеми (завдання); б) цілі, які встановлені для цієї проблеми (завдання) та

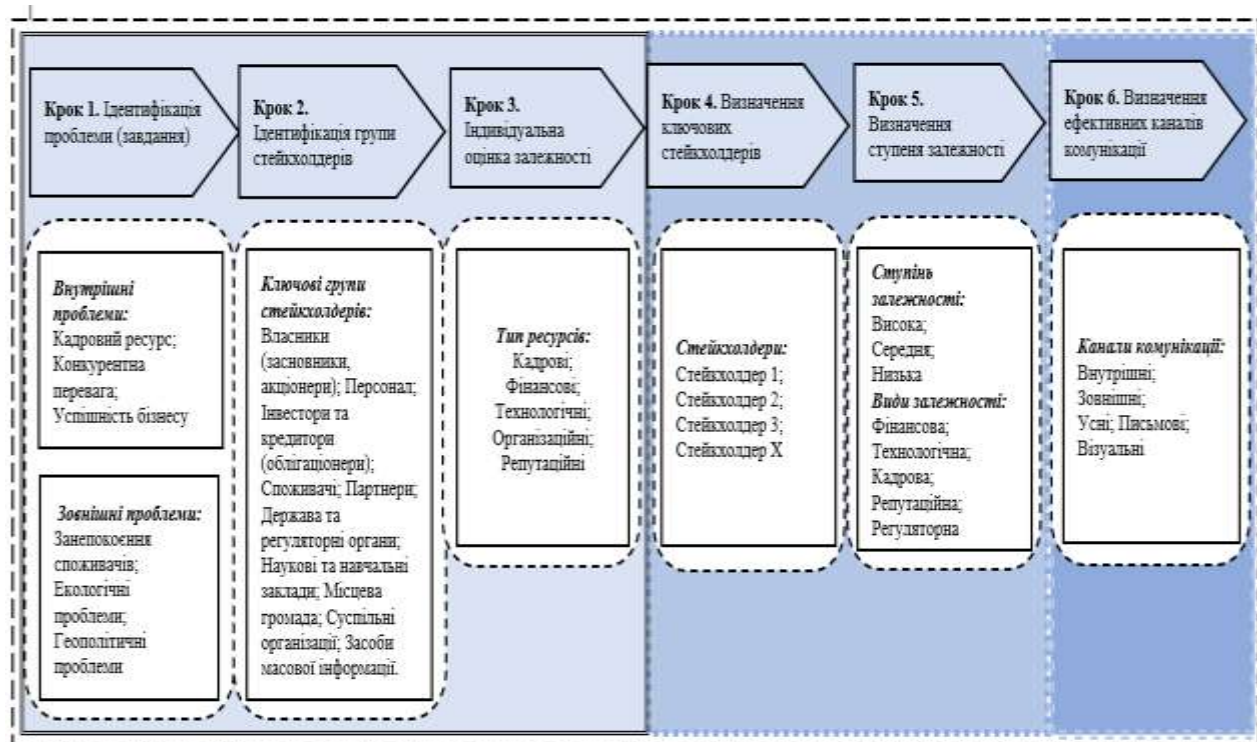


Рисунок - Процес ідентифікації та пріоритизації зацікавлених сторін

в) залежність нафтогазового підприємства від ключових основних зацікавлених сторін.

Для оцінки за критерієм залежності [14] використаємо наступні рівні:

- низький – відсутність критичної необхідності взаємодії; можливі альтернативи;
- середній – суттєвий, але не критичний вплив на діяльність компанії;
- високий – безпосередній вплив на ключові процеси, без яких неможливе функціонування підприємства.

Під час проведення аналізу ступеня залежності стейкхолдерів від НАК «Нафтогаз України» були виділені наступні її групи:

Висока ступінь залежності: члени наглядової ради нафтогазових компаній, члени правління, керівники бізнес-напрямків та менеджери, працівники нафтогазових компаній, кінцеві споживачі, місцева громада, фінансовий регулятор;

Середня ступінь залежності: акціонерів та засновників нафтогазових компаній, законодавчі органи та регулятори діяльності компаній, галузеві профспілки, фінансові установи та кредитори, компанії постачальники, будівельні та сервісні підрядні компанії;

Низька ступінь залежності: інші стейкхолдери.

Для проведення комплексної оцінки залежності підприємства від стейкхолдерів у цьому дослідженні запропоновано критерій залежності, що деталізується за п'ятьма основними видами (фінансовою, технологічною, кадровою, репутаційною та регуляторною). Такий вибір базується на теорії ресурсної залежності (RDT), яка підкреслює вирішальну роль ресурсів у забезпеченні стійкості та конкурентних переваг підприємства.

Фінансова залежність визначає рівень впливу стейкхолдера на фінансову стабільність та ліквідність компанії. Визначення рівня фінансової залежності стейкхолдера або групи можна охарактеризувати наступним чином:

- низький рівень – стейкхолдери, які не здійснюють суттєвого фінансового впливу на підприємство (наприклад, малозначні інвестори, неключові споживачі);
- середній рівень – групи, що забезпечують частковий фінансовий вплив (наприклад, великі корпоративні клієнти, кредитори з невеликим часткою фінансування);
- високий рівень – критичні стейкхолдери, без фінансової підтримки яких діяльність підприємства буде поставлена під загрозу (наприклад, основні інвестори, ключові замовники).

Технологічна залежність відображає потребу в унікальних технологічних рішеннях або спеціалізованих знаннях. Визначення рівня технологічної залежності стейкхолдера або групи можна охарактеризувати наступним чином:

– низький рівень – стейкхолдери, які не надають унікальних технологій чи експертизи;

– середній рівень – постачальники важливих, але замінних технологій;

– високий рівень – стратегічні партнери, що забезпечують ключові технологічні рішення.

Репутаційна залежність визначає вплив стейкхолдера на імідж компанії, громадську думку та рівень соціальної легітимності. Рівень репутаційної залежності характеризується як:

– низький рівень – обмежений вплив на суспільну думку;

– середній рівень – впливові стейкхолдери, що можуть впливати на репутацію;

– високий рівень – ключові регулятори, громадські організації, ЗМІ.

Кадрова залежність характеризує значущість людського капіталу як основного чинника безперервності операцій та інноваційного розвитку.

– низький рівень – стейкхолдери, які не забезпечують критичну підтримку кадрового ресурсу або виконують функції, що легко аутсорсяться без ризику для основної діяльності. Наприклад, зовнішні сервісні підрядники з обслуговування непрофільної інфраструктури (охорона, прибирання, окремі адміністративні послуги);

– середній рівень – групи, що забезпечують вагомий, але частково замінний кадровий ресурс. До цієї категорії можна віднести галузеві профспілки, навчальні заклади та підрядні будівельні чи сервісні компанії, які готують чи залучають спеціалістів для певних проєктів. Їхній вплив важливий, але підприємство може знайти альтернативні джерела персоналу чи укласти нові контракти без критичного впливу на стратегічні функції;

– високий рівень – ключові стейкхолдери, без участі яких функціонування нафтогазового підприємства неможливе. Це насамперед власний персонал НАК «Нафтогаз України», включаючи правління, керівників бізнес-напрямів, менеджерів, інженерно-технічних фахівців, операторів видобувних, транспортних та газозберігальних систем. Вони володіють унікальними технологічними знаннями, досвідом роботи в умовах підвищених ризиків і забезпечують безперервність операційного циклу – від видобутку і транспортування до зберігання та реалізації ресурсів. Втрата або нестача цього кадрового ресурсу безпосередньо загрожує стабільності та безпеці діяльності компанії.

Регуляторна залежність демонструє вплив державних органів та регуляторів на законність та безперервність діяльності підприємства та описується такими рівнями:

– низький рівень – незначний вплив нормативно-правових актів;

– середній рівень – регулятори, що мають частковий вплив;

– високий рівень – державні органи, що можуть блокувати діяльність підприємства.

За результатами проведеного аналізу за критерієм залежності було виділено найбільш критичні групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України», які мають визначальний вплив на стратегічну та операційну діяльність підприємства:

1. Держава та Кабінет Міністрів України – здійснюють контроль над стратегічними рішеннями, формують регуляторні вимоги та напрями розвитку енергетичної політики, забезпечують підтримку національної безпеки в енергетичному секторі.

2. Споживачі – є основним джерелом формування дохідної бази компанії, визначають попит на газ та нафтопродукти, впливають на комерційну стабільність і репутацію підприємства на ринку.

3. Персонал – виконує критичну функцію забезпечення безперервності виробничих процесів, володіє унікальними технологічними знаннями й навичками, необхідними для підтримання операційної стабільності та впровадження інновацій.

4. Державні регулятори – регламентують діяльність підприємства через нормативно-правову базу, здійснюють контроль дотримання стандартів безпеки та екологічних вимог, що безпосередньо впливає на можливість функціонування компанії.

У таблиці 1 представлено перехресний аналіз груп стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» за видами залежності: фінансовою, технологічною, кадровою, репутаційною та регуляторною. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити рівень загальної залежності підприємства від кожної групи стейкхолдерів та обґрунтувати їх пріоритизацію.

Проведений перехресний аналіз груп стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» за критеріями залежності дозволив виявити групи з найвищим рівнем загальної залежності, до яких належать держава (в особі держави і КМУ), персонал, споживачі та державні регулятори. Саме ці стейкхолдери здійснюють критичний вплив на фінансову стійкість, безперервність операційної діяльності та репутаційну стабільність підприємства.

Отримані результати підтверджують необхідність формування пріоритетної комунікаційної політики та розробки цільових стратегій взаємодії саме з цими групами, що дає змогу підвищити стійкість та конкурентоспроможність нафтогазового підприємства в умовах високої турбулентності ринку.

2. Визначення пріоритетності стейкхолдерів нафтогазового підприємства на основі критерія залежності. У сучасних умовах нафтогазові підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку з багатьма зацікавленими сторонами, взаємодія з якими супроводжується певною залежністю – від надання ресурсів, регулювання чи формування репутації. Прийняття ефективних управлінських рішень потребує диференціації цих стейкхолдерів залежно від рівня впливу на діяльність підприємства. Визначення пріоритетності стейкхолдерів у межах даного дослідження здійснювалося на основі якісного аналізу їхніх типів залежності.

Таблиця 1 - Перехресний аналіз груп зацікавлених сторін

	Рівень залежності						
	Група стейкхолдерів	Фінансова	Технологічна	Репутаційна	Кадрова	Регуляторна	Загальний рівень залежності
	Власники (державна, КМУ)	Високий	Низький	Середній	Низький	Високий	Високий
	Персонал (правління, менеджери, працівники)	Низький	Середній	Середній	Високий	Низький	Середній
	Інвестори та кредитори	Високий	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній
	Споживачі (промислові та побутові)	Високий	Низький	Високий	Низький	Низький	Високий
	Партнери (постачальники, підрядники)	Середній	Високий	Низький	Низький	Низький	Середній
	Держава та регулятори	Низький	Низький	Середній	Низький	Високий	Високий
	Місцева громада	Низький	Низький	Високий	Низький	Низький	Середній
	ЗМІ та громадські організації	Низький	Низький	Високий	Низький	Низький	Середній

Підприємство найбільш уразливе до тих стейкхолдерів, від яких воно критично залежить у забезпеченні стратегічних ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних, репутаційних або регуляторних). Відповідно, саме ці групи повинні бути визначені як пріоритетні в управлінні, оскільки мають потенціал суттєво впливати на стабільність і розвиток компанії.

На основі попередньої ідентифікації сформовано профіль залежності кожної групи стейкхолдерів у п'яти ключових вимірах. Залежності класифіковано за типами:

- критична – порушення взаємодії з цією групою безпосередньо загрожує стабільності операцій чи стратегії підприємства;
- стратегічна – взаємодія важлива для досягнення довгострокових цілей, інноваційного розвитку чи позиціонування;
- ситуативна – залежність виникає в окремих випадках, регіонах або часових горизонтах.

Критерій пріоритетності базується на логіці: чим більша кількість критичних залежностей спостерігається у взаємозв'язку з певною групою стейкхолдерів, тим вищим є рівень ризику для підприємства, а отже – більша потреба у системній взаємодії з цією групою. Методологічно, пріоритет визначався за такою схемою:

Високий пріоритет – наявність двох або більше критичних залежностей;

Середній пріоритет – одна критична та/або одна стратегічна залежність;

Низький пріоритет – лише стратегічні або ситуативні залежності.

На основі цього побудовано аналітичну матрицю залежностей (таблиця 2), яка відображає якісну характеристику взаємозв'язків із кожною групою стейкхолдерів. Це дозволяє не лише сформувати комплексне уявлення про ландшафт взаємозалежностей, а й визначити групи, що потребують особливих підходів до управління.

На основі побудованої аналітичної матриці (табл. 2), до груп стейкхолдерів із високим пріоритетом віднесено:

- власників (держава і КМУ), які одночасно забезпечують критичні фінансову і регуляторну підтримку та приймають стратегічні рішення;

- персонал, залежність від якого є критичною в кадровому вимірі, а також стратегічною у репутаційному аспекті;

- інвесторів і кредиторів, які надають ключові джерела фінансування.

До груп із середнім пріоритетом можна віднести:

- споживачів, які мають критичний вплив через формування доходів, проте інші види залежності є ситуативними;

- партнерів, що забезпечують технологічну взаємодію, але не впливають на інші ключові аспекти;

- державних регуляторів, від яких підприємство критично залежне в нормативному полі, але меншою мірою в ресурсному.

Низький пріоритет визначено для місцевих громад та ЗМІ, залежність від яких здебільшого репутаційна або ситуативна, що не створює прямої загрози стабільності підприємства, проте потребує управління з позицій соціальної відповідальності.

Пріоритет визначався якісним методом, шляхом аналізу сукупності типів залежності. Якщо група стейкхолдерів має дві або більше критичні залежності, вона розглядається як така, що має високий пріоритет. Якщо присутня одна критична та одна стратегічна – середній пріоритет. Якщо лише ситуативні або одна стратегічна залежність – низький пріоритет. Так, наприклад, власники (держава і КМУ) мають одночасно фінансову і регуляторну критичну залежність, що формує високий рівень впливу на стратегічні рішення підприємства. Водночас, наприклад, місцева громада впливає переважно через репутаційну або ситуативно – регуляторну залежність, що вказує на середній або низький пріоритет з погляду управління.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє класифікувати зацікавлені сторони підприємства з урахуванням характеру, напрямів і інтенсивності ресурсної взаємозалежності. Це підґрунтя використано для розробки цільових стратегій управління пріоритетними стейкхолдерами.

Побудований профіль залежності дозволяє відобразити характер і тип взаємозв'язку між підприємством і ключовими групами зацікавлених сторін.

Таблиця 2 – Профіль залежності нафтогазового підприємства від ключових груп стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Фінансова	Кадрова	Технологічна	Репутаційна	Регуляторна
1. Власники (Держава, КМУ)	Стратегічна	—	—	Критична	Критична
2. Персонал	—	Критична	—	Стратегічна	—
3. Інвестори та кредитори	Критична	—	—	—	—
4. Споживачі	Критична	—	—	Стратегічна	—
5. Партнери	Стратегічна	—	Критична	—	—
6. Державні регулятори	—	—	—	—	Критична
7. Місцева громада	—	—	—	Стратегічна	Ситуативна
8. Засоби масової інформації (ЗМІ)	—	—	—	Стратегічна	Ситуативна

Згідно з цим підходом типологізації класифіковано взаємозалежності як критичні (життєво важливі), стратегічні (важливі для довгострокового розвитку) та ситуативні (актуальні лише в певному контексті). Така матриця дає змогу чітко ідентифікувати напрями ризиків і взаємного впливу, що слугує основою для формування диференційованих стратегій взаємодії з кожною групою стейкхолдерів у подальшому управлінні.

3. Розробка стратегії управління стейкхолдерами нафтогазового підприємства. На основі результатів оцінки рівня залежності та пріоритетності стейкхолдерів виникає необхідність формування цільових підходів до управління взаємодією з кожною ключовою групою. Розробка стратегії управління стейкхолдерами дозволяє системно враховувати їх вплив на діяльність підприємства та забезпечити ефективну підтримку стратегічних і операційних цілей нафтогазового підприємства.

Вибір каналів комунікації зі стейкхолдерами – це стратегічне рішення, яке потребує ретельного аналізу та врахування особливостей кожної групи зацікавлених сторін, при цьому інструменти комунікації – це конкретні засоби, що використовуються для передачі повідомлень стейкхолдерам для ефективної взаємодії між учасниками.

В умовах посилення регуляторного впливу, зростання суспільних очікувань та необхідності забезпечення ресурсної стійкості нафтогазові підприємства потребують цілісного підходу до управління стейкхолдерами. На основі класифікації груп за рівнем і типом залежності (таблиця 2) розроблено диференційовані управлінські стратегії взаємодії (таблиця 3). В основі підходу лежить логіка Resource Dependence Theory, яка орієнтує організацію на мінімізацію ризиків залежності через адаптацію та стратегічне партнерство.

Запропоновані стратегії управління стейкхолдерами розроблені з урахуванням типу залежності підприємства від кожної групи зацікавлених сторін. В основі лежить принцип ресурсної взаємозалежності, згідно з яким управління має бути адаптивним і диференційованим. Для критичних стейкхолдерів переважають стратегії залучення та партнерства, для стратегічних – підтримка, співпраця, інвестування у довіру, для ситуативних – моніторинг та контроль інформаційних ризиків.

Такий підхід дозволяє гармонізувати інтереси підприємства та його стейкхолдерів, забезпечуючи стійкий розвиток у складному регуляторному середовищі.

Таблиця 3 - Стратегії управління стейкхолдерами НАК «Нафтогаз України» відповідно до типів залежності

Група стейкхолдерів	Мета взаємодії	Основні інструменти управління	Рекомендації щодо дій
1. Власники (Держава та КМУ)	Забезпечення стратегічної підтримки, узгодження цілей, контроль відповідності політикам	Регулярна звітність, участь у стратегічних комісіях, узгодження стратегічних рішень	Впровадження політики прозорості, активна участь у формуванні державної енергетичної політики
2. Персонал	Підвищення мотивації, зниження операційних ризиків, утримання ключових кадрів	Система внутрішніх комунікацій, навчання, програми розвитку, індексація зарплат	Створити культуру залучення, підвищити інвестиції в людський капітал, стимулювати ініціативність
3. Інвестори та кредитори	Довіра до стабільності, підтримка фінансової стійкості	Рейтингові звіти, фінансова звітність, ESG-звіти, дорожні карти розвитку	Розширити публічну звітність, демонструвати фінансову дисципліну, забезпечити передбачуваність
4. Споживачі	Підвищення лояльності, зниження конфліктів, підтримка репутації	Гаряча лінія, кабінет споживача, прозоре ціноутворення, енергозбереження	Покращити якість сервісів, запускати комунікаційні кампанії, персоналізувати обслуговування
5. Партнери	Надійність постачань, інноваційні рішення, зниження операційних збоїв	Контрактні рамки, спільні проекти, цифровізація ланцюгів постачання	Вдосконалити логістику, розвивати партнерства у сфері технологій, підвищити узгодженість операцій
6. Державні регулятори	Відповідність вимогам, уникнення штрафів, участь у формуванні регуляторного середовища	Участь у консультаціях, експертиза законодавчих ініціатив, створення юридичних підрозділів	Активізувати GR-стратегії, моніторити зміни у нормативному полі, впровадити регуляторний компласенс
7. Місцева громада	Соціальна стабільність, мінімізація ризиків конфліктів	Соціальні проекти, підтримка інфраструктури, прозорість у комунікації	Розробити програми корпоративної соціальної відповідальності, створити локальні комітети взаємодії
8. ЗМІ	Формування позитивного іміджу, зниження інформаційних ризиків	Прес-служба, брифінги, спеціальні звіти, взаємодія з журналістами	Підвищити прозорість, запускати регулярні інформаційні кампанії, забезпечити швидку реакцію на кризові події

Крім того, запропоновані стратегії забезпечують не лише мінімізацію залежностей, а й трансформацію окремих взаємозв'язків у партнерські відносини. Вони орієнтовані на зміцнення стійкості підприємства в умовах політичної турбулентності, енергетичних трансформацій та посилення суспільної уваги до діяльності суб'єктів паливно-енергетичного комплексу.

Висновки. У ході дослідження було реалізовано поставлені завдання, що дозволило отримати теоретично обґрунтовані та практично значущі результати:

1. Ідентифіковано ключові групи стейкхолдерів НАК «Нафтогаз України» з урахуванням специфіки нафтогазового сектору. Проведено їх класифікацію за типами взаємозалежності з підприємством на основі категорій ресурсної залежності (фінансова, кадрова, технологічна, репутаційна, регуляторна). Такий підхід дозволив конкретизувати напрями потенційного впливу кожної групи на стійкість і функціонування підприємства.

2. Запропоновано типологію залежностей (критична, стратегічна, ситуативна) та побудовано якісну аналітичну матрицю, яка наочно демонструє розподіл типів залежності для кожної групи стейкхолдерів.

3. Розроблено диференційовані стратегії управління ключовими стейкхолдерами НАК «Нафтогаз України», що базуються на логіці мінімізації залежності та перетворення її на партнерство. Для кожної групи сформульовано управлінські цілі, інструменти взаємодії та рекомендації щодо практичних дій. Запропоновані рішення враховують природу впливу конкретного стейкхолдера (чи групи), що робить їх релевантними в умовах підвищеного регуляторного тиску, суспільної уваги та економічної нестабільності.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє перейти від загального декларування взаємодії з зацікавленими сторонами до побудови обґрунтованої системи управління залежностями. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію інструментів моніторингу та оцінювання динаміки змін типів залежності, а також на аналіз ефективності впроваджених стратегій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Список літератури

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>.

- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>.
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf.
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, Volume 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>.
- Horat, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorieliyov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 2025, 546, pp. 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31.
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability* 2024, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>.
- Коптева Г., Кулик А. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 179-186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>.
- Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (281). 2024. С. 235-243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

References (transliterated)

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. [in English].
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>. [in English].
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>. [in English].
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>. [in English].
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>. [in English].
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>. [in English].
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business*

- Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>. [in English].
8. Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>. [in English].
 9. Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>. [in English].
 10. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf. [in English].
 11. Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>. [in English].
 12. Horal, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorielov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 546, 351–361. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31. [in English].
 13. Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. (2024) Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability*, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>. [in English].
 14. Koptieva H., Kulyk A. (2025). Suchasni kryterii identyfikatsii steikkholderiv ta pryntsyipy vzaiemodii z nymy dlia pidpriemstv naftohazovoho sektoru [Modern criteria for identifying stakeholders and principles of interaction with them for oil and gas companies]. *Ekonomichnyi prostir [Economic space]*, 97, 179–186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>. [in Ukrainian].
 15. Koptieva H.M., Kulyk A.V. (2024). Teoretyko-metodolohichni bazys optymizatsii pryiniattia rishen shchodo upravlinnia zminamy na pidpriemstvi v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Theoretical and methodological foundations for optimizing decision-making in change management at enterprises under dynamic business environment conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>. [in Ukrainian].
 16. Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

Received 25.04.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna) – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094> ; e-mail: hanna.koptieva@khp.edu.ua