



**Менеджмент**

УДК 658.012.2:005.35

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18499626>

**Формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства  
із стейкхолдерами**

**Залуцька Христина Ярославівна,**

д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,

Національний університет «Львівська політехніка»

м.Львів, вул. вул. Митрополита Андрея 5, Україна, 79013

[khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua](mailto:khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Khrystyna-Zalutska-2>

ID Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>

ID Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABK-5875>

**Стефанцов Дмитро Вікторович,**

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,

Національний університет «Львівська політехніка»

E-mail: [dmytro.v.stefantsov@lpnu.ua](mailto:dmytro.v.stefantsov@lpnu.ua)

**Прийнято: 15.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026**

**Анотація:** У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, зокрема, в умовах воєнного стану, особливо актуальною є проблема формування ефективної взаємодії підприємств із ключовими стейкхолдерами. Ефективність взаємодії значною мірою залежить від здатності своєчасно трансформувати наявні взаємозв'язки підприємства із



певними стейкхолдерами у стійкі, гнучкі й взаємовигідні форми співпраці. Метою статті є розроблення організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства із стейкхолдерами, яка забезпечує узгодження їх інтересів на стратегічному, бізнесовому й операційному рівнях управління. У дослідженні використано методи системного та структурно-функціонального аналізу, матричний метод, аналізу та синтезу, узагальнення та графічного моделювання. Запропоновано організаційно-економічну платформу взаємодії підприємства із стейкхолдерами як інтегровану багаторівневу систему, що поєднує аналітичний, стратегічно-цільовий, організаційно-інституційний, економічний, комунікаційно-координаційний та моніторингово-адаптивний модулі. Обґрунтовано доцільність використання матриці конфігурацій взаємодії для визначення поточних і цільових позицій підприємства у відносинах із стейкхолдерами та формування траєкторії трансформації їх взаємозв'язків залежно від зміни умов функціонування. Використання запропонованої платформи забезпечить координацію цілей, бізнес-ініціатив, траєкторій коригування взаємозв'язків та реальної взаємодії підприємства із стейкхолдерами у відповідності з динамічними умовами зовнішнього середовища і особливостями побудови його внутрішньої структури. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої платформи для підвищення результативності управлінських рішень, зниження залежності від неефективних стейкхолдерів і формування стратегічно орієнтованих партнерських відносин.

**Ключові слова:** організаційно-економічна платформа; взаємодія; стейкхолдери; групи впливу; матриця конфігурацій.



**Formation of an organizational and economic platform for interaction between  
the enterprise and stakeholders**

**Khrystyna Zalutska,**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
Department of Enterprise and Investment Economics,  
Lviv Polytechnic National University  
Mytropolyta Andreia str., 5, Lviv, Ukraine, 79013

E-mail: [khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua](mailto:khrystyna.y.zalutska@lpnu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Dmytro Stefantsov,**

Postgraduate student of the Department of Enterprise and Investment Economics  
Lviv Polytechnic National University  
E-mail: [dmytro.v.stefantsov@lpnu.ua](mailto:dmytro.v.stefantsov@lpnu.ua)

**Abstract:** In modern conditions of enterprise functioning, characterized by high dynamism and increasing uncertainty of the external environment, in particular, in conditions of martial law, the problem of forming effective interaction between enterprises and key stakeholders is particularly relevant. The effectiveness of interaction largely depends on the ability to timely transform the existing relationships of the enterprise with certain stakeholders into stable, flexible and mutually beneficial forms of cooperation. The purpose of the article is to develop an organizational and economic platform for interaction between the enterprise and stakeholders, which ensures the coordination of their interests at the strategic, business and operational levels of management. The study uses the methods of system and structural and functional analysis, matrix method, analysis and synthesis, generalization and graphic modeling. An organizational and economic platform for interaction between the enterprise and stakeholders is proposed as an integrated



multi-level system that combines analytical, strategic-target, organizational and institutional, economic, communication and coordination and monitoring and adaptive modules. The feasibility of using the interaction configuration matrix to determine the current and target positions of the enterprise in relations with stakeholders and to form a trajectory of transformation of their relationships depending on the changing operating conditions is substantiated. The use of the proposed platform will ensure coordination of goals, business initiatives, trajectories of relationship adjustment and real interaction of the enterprise with stakeholders in accordance with the dynamic conditions of the external environment and the features of building its internal structure. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed platform to increase the effectiveness of management decisions, reduce dependence on ineffective stakeholders and form strategically oriented partnership relations.

**Keywords:** organizational and economic platform; interaction; stakeholders; influence groups; configuration matrix.

**Постановка проблеми.** Умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються динамічністю і непередбачуваністю. Суттєвого значення, при цьому, набуває необхідність адаптації підприємств під умови військового стану, що вимагає вживання нетрадиційних заходів, оскільки, наявний досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств є мало ефективним без відповідного коригування до сучасних реалій.

Пандемія COVID-2019 внесла свої корективи у розвиток підприємств, зокрема, спричинила необхідність підлаштування їх діяльності до умов обмеженості (ізолюваного): дистанційної роботи і навчання; онлайн купівлі продуктів, ліків тощо; активізації послуг кур'єрської доставки; дотримання дистанції з іншими людьми в громадських місцях тощо. Частково адаптувавшись під такі умови, широкомасштабне вторгнення внесло необхідність адаптації вітчизняних підприємств до інших труднощів.



Складність функціонування вітчизняних підприємств в умовах війни спричинена необхідністю зміни налагоджених процесів підприємства у зв'язку із втратою частини партнерів, постачальників, споживачів, інвесторів тощо. Така втрата спричинена закриттям одними із них своєї діяльності через розташування, інших через втрату ключових стейкхолдерів, третіх через неефективні умови роботи у зв'язку із постійними тривогами, вимкненнями електроенергії, складними логістичними процесами тощо. Отже, практично кожне підприємство стикнулося із необхідністю пошуку нових стейкхолдерів для розвитку, оскільки, саме від ефективності роботи стейкхолдерів залежить результативність розвитку підприємства. Тому, процес побудови взаємозв'язків підприємства із відповідними стейкхолдерами чи оперативна трансформація наявних зв'язків для забезпечення ефективного поточного та стратегічного розвитку в сучасних умовах є актуальним питанням та потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці взаємодію підприємства із стейкхолдерами розглядають по різному. Наприклад, одні із них акцентують увагу на виборі стейкхолдерів і побудові взаємовідносин із ними на основі односторонньої взаємодії, під час якої стейкхолдери виступають «пасивними слухачами» [1].

Інші – обґрунтовують і доводять, що двостороння взаємодія є ефективнішою, оскільки, сприяє залученню стейкхолдерів до комунікаційного процесу, що дозволяє вибудувати із ними результативні, довгострокові та взаємовигідні відносини [2].

На думку Саприкіної М. та ін. «діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям краще сформувані свої цінності, місію, стратегію; краще розуміти наслідки своєї діяльності; поліпшити свої послуги та продукцію, розвивати інновації; краще керувати ризиками та репутацією; ... краще контактувати та встановлювати партнерські взаємовідносини із заінтересованими сторонами тощо» [3, с. 82]



В даному напрямку дослідження, особливу увагу варто звернути на запропоновані методичні підходи до побудови карти взаємодії стейкхолдерів [1] та багаторівневий механізм взаємодії із стейкхолдерами, що поєднує управлінські, комунікаційні та аналітичні інструменти, адаптовані до специфіки господарювання підприємства та характеру його стейкхолдерського середовища [4].

Савков Р. В. та Карвацка Н. С. зазначають, що взаємодія з зацікавленими сторонами є постійним циклічним процесом, який потребує постійного розвитку практик, процедур, форм і методів спрямованих на досягнення стратегічних цілей, створення додаткової вартості та позитивної репутації у довгостроковій перспективі [5].

Продовження такого підходу знаходить своє відображення і у праці [6], де стейкхолдерів пропонують розглядати як партнерів підприємства, підтримка яких необхідна при реалізації його цілей, місії і т.п. У цьому випадку, підприємство здійснює взаємодію зі стейкхолдерами, з урахуванням потреб всіх груп зацікавлених сторін, метою якого є задоволенням цих потреб та взаємовигідне співробітництво [6]. Однак, взаємовигідні відносини із партнерами вимагають чіткого виокремлення межі відповідальності підприємства і стейкхолдерів, щоб не порушити інтереси одні одних. Тобто, сформована модель взаємодії підприємства із стейкхолдерами повинна бути основою певної системи управління цими взаємовідносинами.

Підходи до управління взаємовідносинами із стейкхолдерами, враховуючи пріоритетні напрямки взаємодії підприємства із ними, визначені за допомогою побудови карт суттєвих питань, розглядаються науковцями у роботі [7].

Враховуючи вищесказане, можемо зробити висновки, що науковці акцентують увагу на стратегічному рівні управління, оскільки, в основному, пропонують будувати взаємодії зі стейкхолдерами на основі визначених стратегій, з погляду стратегічного менеджменту, корпоративного управління,



корпоративної соціальної відповідальності, концепції створення спільних цінностей, ризик-менеджменту та теорії «соціального блага».

Крім цього, науковці досліджують питання взаємодії підприємства із стейкхолдерами в окремій галузі чи сфері діяльності, зокрема, підприємств житлово-комунального господарства. При цьому, необхідність, дослідження та рекомендації щодо такої взаємодії наводять знову ж таки безпосередньо на стратегічному рівні, оскільки, пропонують модель взаємодії на основі цілісного підходу до розробки стратегії підприємств [8].

Аспекти співпраці з зацікавленими сторонами та її еволюцію — від традиційної взаємодії до обміну знаннями в умовах функціонування сучасних транснаціональних корпорацій аналізував С. Гарбуз. [9].

Г. Корепанов, Д. Черненко та Т. Чала розробили цифрову модель взаємодії зі стейкхолдерами, а також запропонували концепцію взаємодії зацікавлених осіб [10].

Окремі підприємства на практиці розробляють план взаємодії із стейкхолдерами з метою підвищення громадської поінформованості та зацікавленості сторін до вдосконалення процедур підприємства [11].

Враховуючи сучасні тенденції розвитку суспільства окремі науковці роблять акцент на формуванні підходу до участі зацікавлених сторін в успішному прийнятті рішень в діяльності підприємства з питань охорони навколишнього середовища [12, с. 185] та здійсненні змін в напрямку сталого розвитку разом із сигналізуючими екологічними процесами [13, с. 168].

У роботі «Gower Handbook of Project Management» [14] представлено алгоритм впливу стейкхолдерів на різні ділянки життя проекту підприємства.

В роботі [15] запропоновано методичний підхід вибору перспективного партнера через розрахунок коефіцієнта інтеграційної привабливості, що забезпечує можливість градації потенційних партнерів за рівнем досяжності стратегічних цілей розвитку підприємства в результаті інтеграції із ними.



Проблематика соціально відповідальної взаємодії компаній зі стейкхолдерами детально висвітлена у дослідженні Маршавіна Ю. М. та ін. [16], де така взаємодія розглядається як важливий елемент сучасного корпоративного управління. Увагу зосереджено на впливі соціально відповідальних практик на формування довіри, репутаційної стійкості та довгострокового партнерства між компанією та зацікавленими сторонами. Обґрунтовано, що інтеграція соціальних аспектів у систему управління взаємодією сприяє гармонізації інтересів бізнесу та суспільства.

Галузеві особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств зі стейкхолдерами досліджує Ляшук К. [17], акцентуючи увагу на специфіці торговельної діяльності. У роботі визначено ключові елементи такого механізму, зокрема управлінські процедури, економічні важелі та комунікаційні інструменти. Зроблено висновок про необхідність комплексної координації зазначених складових для забезпечення стійких і результативних взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами.

Питання впливу зацікавлених сторін на розвиток підприємства розкрито у дослідженні Власенко Т. [18], де здійснено диференціацію внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів залежно від сили та характеру їх впливу. Автором обґрунтовано важливість комплексного врахування інтересів різних груп впливу в процесі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних і операційних рішень та забезпечити збалансований розвиток підприємства.

Сучасні підходи до ідентифікації стейкхолдерів і принципів взаємодії з ними в умовах високої галузевої специфіки розглянуто у роботі Коптевої Г. та ін. [19] на прикладі підприємств нафтогазового сектору. У дослідженні наголошується на необхідності врахування стратегічних ризиків, регуляторних вимог і особливостей зовнішнього середовища при побудові взаємовідносин зі стейкхолдерами. Запропоновані авторами критерії і принципи взаємодії мають



прикладне значення для формування адаптивних моделей управління стейкхолдерськими відносинами.

У дослідженні Омельченка І. Г. [20] здійснено систематизацію видів взаємовідносин стейкхолдерів у процесі створення спільної цінності, що дозволяє розмежувати форми та глибину їх залучення до діяльності підприємства. Автор акцентує увагу на переході від традиційних транзакційних зв'язків до більш інтегрованих і партнерських моделей взаємодії, орієнтованих на узгодження економічних і соціальних інтересів. Представлена класифікація створює теоретичне підґрунтя для формування системних підходів до управління взаємодією зі стейкхолдерами на стратегічному та операційному рівнях.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, формування взаємодій підприємства із стейкхолдерами в сучасних умовах розвитку вимагає періодичності перегляду їх зв'язків і у випадку певних критичних ситуацій - оперативності їх змін (зміцнення, послаблення, відмови). Відповідно, методика формування взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами повинна включати механізм можливої зміни зв'язків залежно зміни умов функціонування підприємства. Крім цього, пропонувані варіанти взаємодії підприємства із певними стейкхолдерами на стратегічному рівні, для забезпечення їх ефективності і результативності, повинні бути підкріплені певними заходами операційного та бізнес-рівнів. Тому, для ефективного функціонування підприємств варто розробити певну організаційно-економічну платформу взаємодії підприємства із стейкхолдерами, що дозволить чітко вибудувати потрібні у певний момент часу взаємозв'язки із відповідними стейкхолдерами та спрогнозувати можливі заміни ключових стейкхолдерів на найбільш ефективніші варіанти у випадку їх зникнення, скорочення ними виробничих потужностей, зниження ефективності взаємодії тощо.

**Метою статті** є розроблення організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства із стейкхолдерами.



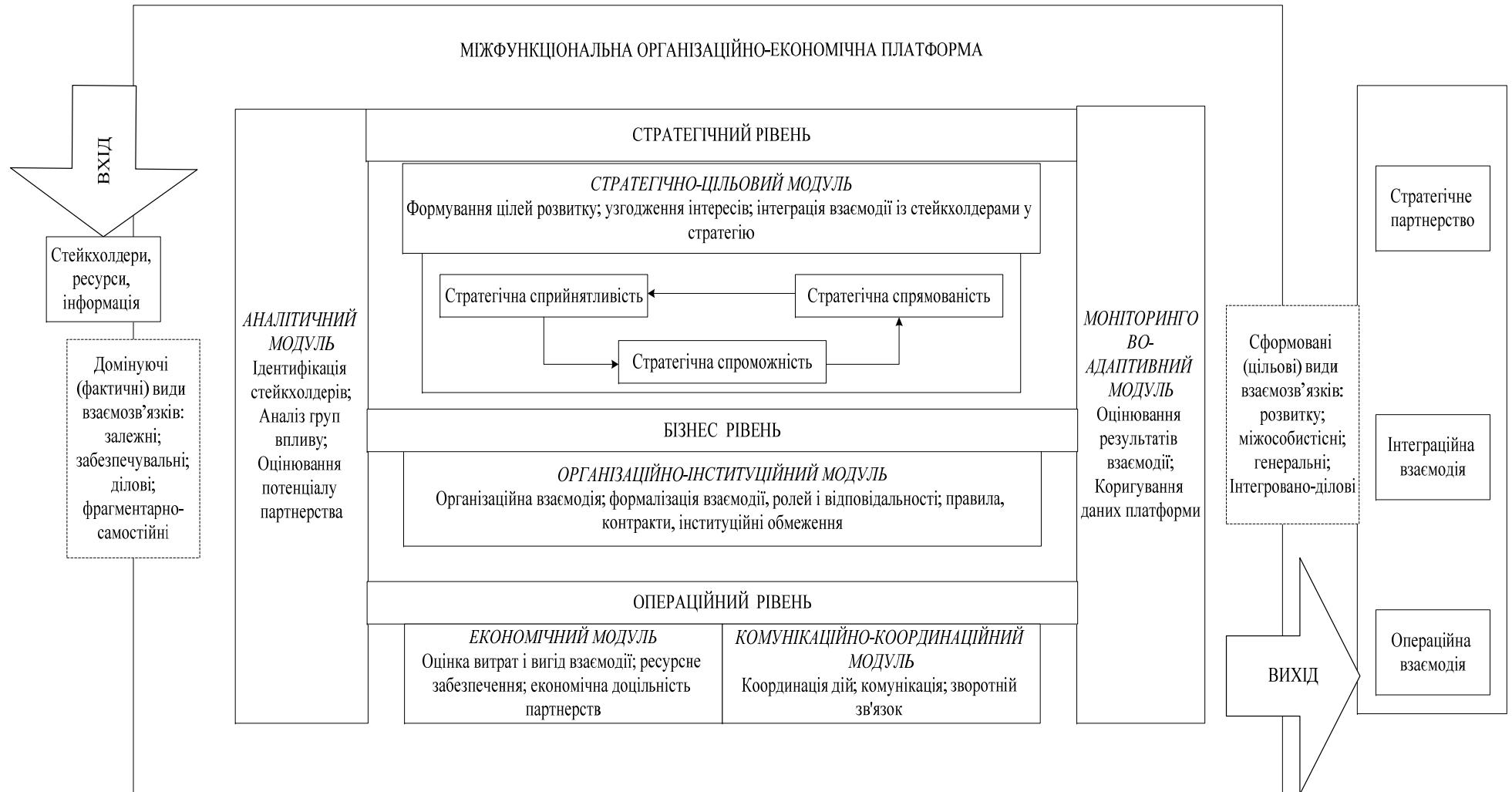
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційно-економічна платформа взаємодії підприємства із стейкхолдерами – це інтегрована багаторівнева система принципів, методів, інструментів, механізмів, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства та ключових стейкхолдерів, координацію їх взаємодії на стратегічному, бізнес й операційному рівнях та адаптацію їх діяльності за допомогою певних управлінських рішень до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Важливою ознакою запропонованої платформи є вертикальна та горизонтальна узгодженість зв'язків, за допомогою чого на:

- стратегічному рівні формуються правила, цінності та стратегічні цілі розвитку, враховуючи взаємозв'язки підприємства із стейкхолдерами;
- бізнесовому рівні визначається доцільність взаємозв'язків та їх адаптаційна можливість для досліджуваних суб'єктів господарювання в стратегічному періоді;
- операційному рівні - економічні результати взаємодії і зворотній зв'язок, який сприяє коригуванню рішень стратегічного та бізнес рівнів.

На рис. 1 наведено організаційно-економічну платформу взаємодії підприємства із стейкхолдерами.

Запропонована організаційно-економічна платформа взаємодії забезпечує процес формування та коригування взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами шляхом перетворення наявних і/або перспективно можливих зв'язків у цільові. Цільові взаємозв'язки, у свою чергу, можуть виникати в результаті зміни умов функціонування як: самого підприємства (наприклад, через можливість зміни напрямку діяльності); певного стейкхолдера (наприклад, розгляд постачальником можливості виходу на міжнародний ринок, або для зменшення ризику – розширення кількості споживачів, що спричинить зменшення обсягів збуту наявним споживачам тощо); підприємства, так і споживача (наприклад, широкомасштабне вторгнення, що внесло зміни в умови функціонування всіх підприємств і змусило переглянути особливості їх взаємодії).



**Рис. 1. Організаційно-економічна платформа взаємодії підприємства із стейкхолдерами**

*Джерело: власна розробка авторів*



Формування взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами в межах даної платформи пропонуємо здійснювати використовуючи матрицю конфігурацій взаємодії підприємства із стейкхолдерами. Побудову матриці здійснюємо за результатами реалізації окремих заходів аналітичного, стратегічно-цільового, організаційно-інституційного, економічного та комунікаційного модулів. Зокрема, сформований обсяг даних щодо особливостей діяльності окремих стейкхолдерів, їх виокремлення у певні групи впливу за визначеними критеріями, побудова альтернативних варіантів взаємодії виокремлених груп впливу із підприємством, визначення планових результатів взаємодії, що є результатом аналітичного модуля, надається для реалізації певних завдань стратегічно-цільового.

Визначення цілей розвитку від потенційної взаємодії підприємства із стейкхолдерами або коригування наявних цілей, оцінювання попереднього досвіду взаємодії підприємства із схожими групами впливу чи із конкретними стейкхолдерами (стратегічна сприйнятливість), на основі цільових значень окреслення напрямків стратегічного розвитку (стратегічна спрямованість), визначення потенційних можливостей та здатності забезпечити досяжність цільових значень (стратегічна спроможність) – є результатом стратегічно-цільового модуля. Отримані дані стратегічно-цільового модуля перевіряються на можливість побудови певних організаційних структур взаємодії підприємства із окремим стейкхолдером чи групою впливу. При цьому, також варто перевірити можливість формального закріплення взаємозв'язків у виділених організаційних утвореннях. Економічний модуль відповідає за оцінювання ефективності взаємодії підприємства із певною групою впливу чи окремим стейкхолдером. Результатом цього оцінювання буде значення певного рівня інтеграційної взаємодії підприємства із групою впливу чи окремим стейкхолдером.



Отримані результати в процесі реалізації заходів перелічених модулів дозволять відобразити наявні позиції взаємодії підприємства із певними групами впливу чи окремими стейкхолдерами на матриці конфігурацій (рис.2).

Для виконання заходів в межах окремого модуля використовуватимемо відповідний інструментарій та методи дослідження.

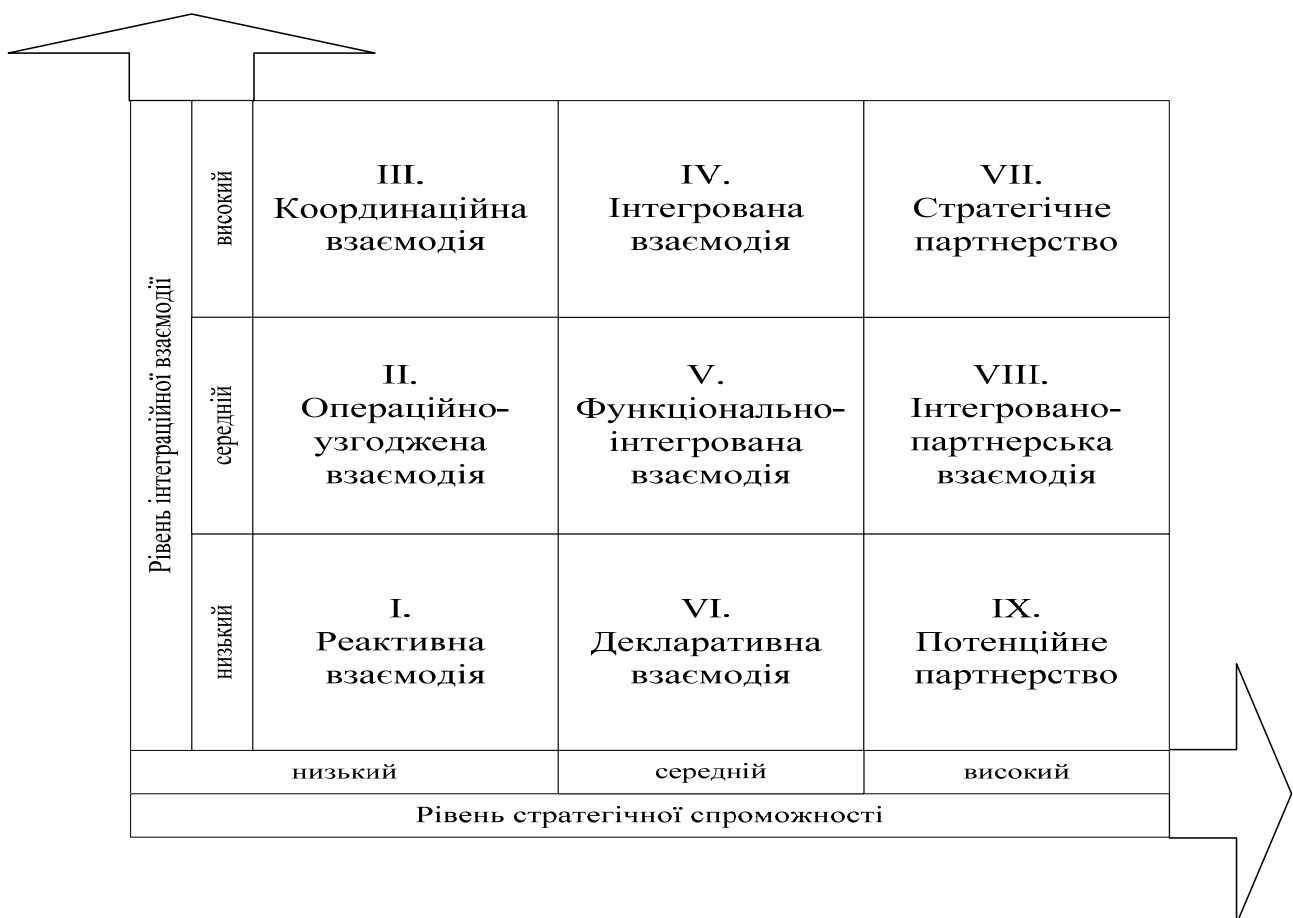


Рис. 2. Матриця конфігурацій взаємодії підприємства із стейкхолдерами

*Джерело: власна розробка авторів*

Відповідно, маючи поточну позицію взаємодії підприємства із стейкхолдерами можемо визначити, враховуючи умови функціонування підприємства та можливості окремих стейкхолдерів чи груп впливу, цільові позиції матриці. Це сприятиме побудові певної траєкторії трансформації взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами, що вимагатиме вживання певних управлінських рішень, стратегій, комунікаційних заходів тощо.



В результаті зміни умов функціонування підприємства наявні взаємозв'язки із стейкхолдерами можуть втрачати свою силу і ставати менш задекларованими, менш чіткішими і результативнішими. Відповідно, їх постійний перегляд сприятиме поступовій активізації заходів окремих модулів, необхідних для коригування певних зв'язків, а, у випадку, неможливості забезпечення їх коригування, навпаки, дозволить вжити заходи щодо поступового зниження і/або припинення взаємодії із конкретним стейкхолдером. Такі заходи дозволять поступово нарощувати можливості взаємодії із привабливими стейкхолдерами та знижувати залежність від неефективних у даний період часу стейкхолдерів з мінімальними витратами.

На вході в організаційно-економічну платформу домінуючими видами взаємозв'язків між підприємством і стейкхолдерами є: залежні, забезпечувальні, ділові, фрагментарно-самостійні. Саме ці зв'язки визначено як ключові при взаємодії вітчизняних підприємств із стейкхолдерами. Платформа безпосередньо сприятиме трансформації цих зв'язків у більш складніші форми (розвитку, міжособистісні, генеральні), необхідні для побудови стійкіших та гнучкіших взаємозв'язків. Трансформація зазначених взаємозв'язків відбуватиметься за рахунок узгодженості завдань аналітичного, стратегічно-цільового, організаційно-інституційного, економічного, комунікаційно-координаційного та моніторингово-адаптивного модулів. Враховуючи особливості кожного модуля варто підкреслити, що модуль – це функціональний елемент, який може працювати на кількох рівнях, але має конкретний домінуючий рівень реалізації. Наприклад, стратегічно-цільовий модуль домінує на стратегічному рівні, оскільки, забезпечує належне здійснення основних завдань цього рівня. Однак, певні результати чи параметри цього модуля мають вплив на модулі і завдання інших рівнів. Залежно рівня реалізації зазначених модулів забезпечуватиметься поступовий перехід від простих (операційних) до складніших (інтеграційних, стратегічних)



форм взаємодії. На виході пропонованої платформи отримуватиметься інтегрований варіант взаємодії, орієнтований на стратегічне партнерство та довгострокову взаємодію із стейкхолдерами.

Отже, у ролі механізму адаптації взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами до відповідних умов та трансформації їх до потрібного рівня виступатиме окремий модуль пропонованої платформи. При чому, залежно ступеня взаємодії підприємства із певною групою стейкхолдерів чи окремим стейкхолдером, рівня стратегічної спроможності та стратегічної спрямованості розвитку підприємства, можливі різні траєкторії трансформації наявних поточних взаємозв'язків в цільові. Відповідно до чого активізовуватимуться окремі модулі платформи, зокрема:

- аналітичний модуль (M1) залучатиметься при необхідності пошуку альтернативних стейкхолдерів і/або оцінці рівня впливу та зацікавленості конкретних стейкхолдерів на розвиток підприємства, визначенні стратегічної спроможності підприємства до цієї взаємодії тощо;

- стратегічно-цільовий модуль (M2) – визначення узгодженості стратегічних цілей розвитку підприємства із очікуваннями виокремлених груп стейкхолдерів чи окремих стейкхолдерів. В даному випадку, визначатимуться відхилення окремих цільових значень наявних взаємозв'язків від потенційно-змінних значень, а також доцільність цієї зміни;

- організаційно-інституційний модуль (M3) – формування певних процедур, регламентів, зміни внутрішньої структури управління, окреслення нових варіантів взаємодії, визначення відповідальності за окремими структурами (групами стейкхолдерів, агропідприємством) тощо;

- економічний модуль (M4) – плануванні фінансових потоків і ресурсів, оцінці економічної доцільності взаємодії підприємства із певними стейкхолдерами;



- комунікаційно-координаційний модуль (М5) – узгодження дій, налагодження комунікацій, ведення діалогу і обміну інформацією між підприємством, внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами;
- моніторингово-адаптивний модуль (М6) – контролю за реалізацією побудованих взаємовідносин, покращенням наявних для забезпечення належної адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та пошуку проблемних місць у взаємодії підприємства із стейкхолдерами.

Узгоджене функціонування складових елементів платформи повинно забезпечити досягнення певних результатів взаємодії підприємства із стейкхолдерами – від операційної до стратегічно-партнерської.

Ефективність формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства із стейкхолдерами залежатиме від точності комплексної оцінки рівня інтеграційності (інтеграційної взаємодії) підприємства із стейкхолдерами та стратегічної спроможності реалізації цільових значень показників розвитку підприємства.

**Висновки.** У статті обґрунтовано необхідність формування адаптивних і стійких взаємозв'язків підприємства із стейкхолдерами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, що посилюються кризовими явищами, зокрема, воєнними діями. Доведено, що ефективність розвитку підприємства залежить не лише від наявності окремих інструментів взаємодії, а й від системної узгодженості управлінських рішень щодо взаємодії підприємства із стейкхолдерами на різних організаційно-управлінських рівнях.

Запропоновано організаційно-економічну платформу взаємодії підприємства із стейкхолдерами, яка являє собою інтегровану багаторівневу систему модулів, спрямованих на формування, коригування та трансформацію взаємозв'язків відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства та очікувань стейкхолдерів. Особливістю платформи є забезпечення вертикальної



та горизонтальної узгодженості взаємодії на стратегічному, бізнесовому й операційному рівнях.

Обґрунтовано доцільність використання матриці конфігурацій взаємодії підприємства із стейкхолдерами як інструменту визначення поточних і цільових форм взаємозв'язків та побудови траєкторій їх трансформації. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни умов функціонування, поступово нарощувати інтеграційну взаємодію з привабливими стейкхолдерами та знижувати залежність від неефективних і/або ризикових партнерів.

Практичне застосування запропонованої платформи створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, координації дій із ключовими групами впливу та формування довгострокових відносин. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розроблення методичних підходів до кількісної оцінки рівня інтеграційної взаємодії підприємства із стейкхолдерами та стратегічної спроможності реалізації цільових орієнтирів розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Ховрак І.В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного діалогу зі стейкхолдерами. *Український соціум*. 2019. № 3 (70). С. 92-106.

2. Фісуненко П. А., Легостаєв І. М. Моделі взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проектами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 34 (73). № 2. 2023. С. 60-65.

3. Саприкіна М., Ляшенко О., Саєнсус М., Місько Г. та ін. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. К.: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с. [https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book\\_2011-1.pdf](https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf).



4. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Формування механізму взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 90. 2025. С. 274-281.
5. Савков Р. В. Карвацка Н. С. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 16. 2024. С. 52-64. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/download/2167/2203>.
6. Олексів І. Б. Практика формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу на українських підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*. 2010. № 691. С. 82-89
7. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2023. 9. С. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2023-9-04-13/2023-9-04-13/822>
8. Конопліна О. О. Особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. *Науково-технічний збірник №113. Комунальне господарство міст*. 2014. С. 327-334. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/33755094.pdf>
9. Гарбуз С.К. Ціннісно-орієнтоване управління зацікавленими сторонами проєктів в галузі морської освіти. *Збірник наукових праць НУК*. 2016. № 2. С. 80–84.
10. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.
11. План взаємодії із стейкхолдерами агропромхолдинга Астарта-Київ. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/06/plan-vzayemodiyi-iz-stejkholderamy.pdf>.



12. Деркач М. І. Концепт сталого розвитку як домінантна ідеологія людської цивілізації у XXI ст. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 3/1. С. 185–191. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/200931/185-191.pdf>
13. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 168–171.
14. Rodney Turner J. Gower Handbook of Project Management: 4th Edition. Gower e-book. 2007. 912 p.
15. Залуцька Х. Я., Старосілець М. М. Вибір партнерів для інтеграції з метою забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства: методичний аспект // *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4 (4). С. 710–721.
16. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Гутніцький Б. В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-01>
17. Ляшук К. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 287–293. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-50.pdf>
18. Власенко Т. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 322, № 5. С. 21–27. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/353/359>
19. Коптєва Г., Кулик А. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 179–186. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322659/313027>



20. Омельченко І. Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *Ekonomika*. 2025. № 1. С. 231–235.  
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/702800bb-3ba9-47a3-8c9f-55fd2d4717b5/content>