



**Економіка**

УДК 005.35:330.34:658

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.20594748>

**Моделі взаємодії зі стейкхолдерами у забезпеченні сталого розвитку  
промислового підприємства**

**Олійник Олена Олександрівна**

К.е.н., доцент, доцент кафедри трудових ресурсів та підприємництва,  
Національний університет водного господарства та природокористування,  
33028, вул. Соборна, 11, м. Рівне, Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

**Прийнято: 17.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

**Анотація.** У статті досліджено підходи до формування моделей взаємодії зі стейкхолдерами у системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Обґрунтовано, що в умовах зростання нестабільності, кризових трансформацій та переходу до економіки відновлення взаємодія зі стейкхолдерами набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення резильєнтності та конкурентоспроможності підприємства. Для дослідження теоретичних засад взаємодії зі стейкхолдерами та обґрунтування їх ролі у забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства використано методи теоретичного узагальнення. За допомогою порівняльного аналізу систематизовано основні моделі взаємодії зі стейкхолдерами та визначено особливості їх впливу на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Узагальнено основні моделі взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема інформаційно-комунікаційну, партнерську, мережеву, модель створення спільної цінності, соціально відповідальну та резильєнтно-орієнтовану модель.



Систематизовано їх вплив на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства та обґрунтовано, що найбільш ефективними в умовах економіки відновлення є моделі, які засновані на високому рівні інтеграції стейкхолдерів у процеси стратегічного управління, управління ризиками та формування довгострокової стійкості підприємства. Доведено, що ефективна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, зміцненню резильєнтності, розвитку міжсекторального партнерства та формуванню передумов для забезпечення збалансування економічної, соціальної та екологічної складової сталого розвитку. Обґрунтовано, що інтеграція стейкхолдерського підходу у систему управління є важливим чинником забезпечення резильєнтності промислового підприємства в умовах економіки відновлення.

**Ключові слова:** модель, сталий розвиток, стейкхолдери, промислове підприємство, резильєнтність, економіка відновлення.

### **Models of interaction with stakeholders in ensuring sustainable development of an industrial enterprise**

**Olena Oliinyk**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of human resources and entrepreneurship, National university of water and environmental engineering  
33028, Soborna str., 11, Rivne, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-3941-2286>

**Abstract.** The article examines approaches to the formation of stakeholder interaction models within the system of sustainable development of an industrial enterprise. It is substantiated that under conditions of increasing instability, crisis transformations, and the transition to a recovery economy, stakeholder interaction



acquires strategic importance as a tool for ensuring enterprise resilience and competitiveness. To investigate the theoretical foundations of stakeholder interaction and substantiate its role in ensuring the sustainable development of an industrial enterprise, the methods of theoretical generalization were applied. Using comparative analysis, the main models of stakeholder interaction were systematized, and the specific features of their influence on ensuring the sustainable development of an industrial enterprise were identified. The key stakeholder interaction models were generalized, including the information and communication model, partnership model, network model, shared value creation model, socially responsible and resilience-oriented model. Their impact on ensuring the sustainable development of an industrial enterprise was systematized, and it was substantiated that the most effective models in the context of a recovery economy are those based on a high level of stakeholder integration into strategic management, risk management, and the formation of long-term enterprise sustainability. It was proven that effective stakeholder interaction contributes to increasing the enterprise's adaptability to external challenges, strengthening resilience, developing cross-sectoral partnerships, and creating prerequisites for balancing the economic, social, and environmental dimensions of sustainable development. It was substantiated that the integration of the stakeholder approach into the management system is an important factor in ensuring the resilience of an industrial enterprise under the conditions of a recovery economy.

**Keywords:** model, sustainable development, stakeholders, industrial enterprise, resilience, recovery economy.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку промислових підприємств в Україні характеризується зростанням рівня невизначеності, трансформацією соціально-економічних відносин та ускладненням взаємодії між бізнесом і стейхолдерами. Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні кризи, екологічні виклики, нестабільність ринкового



середовища та необхідність відновлення економіки актуалізують потребу у формуванні нових підходів до забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. За таких умов ключового значення набуває здатність підприємства не лише підтримувати економічну ефективність, а й забезпечувати адаптивність та резильєнтність до зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.

У сучасній парадигмі управління сталий розвиток підприємства дедалі більше розглядається не як виключно внутрішній управлінський процес, а як результат ефективної взаємодії із широким колом стейкхолдерів, серед яких працівники, постачальники, споживачі, місцеві громади, органи влади, інвестори, освітні та громадські організації тощо [1]. Саме характер, глибина та результативність таких взаємозв'язків значною мірою визначають можливості підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати соціальну стабільність, підтримувати безперервність операційної діяльності та реалізовувати Цілі сталого розвитку [2].

Особливої актуальності проблема ефективної взаємодії зі стейкхолдерами набуває в умовах економіки відновлення, де промислові підприємства виступають не лише суб'єктами господарювання, а й важливими агентами соціально-економічного розвитку територій, відновлення зайнятості, розвитку людського капіталу та підтримки місцевих громад [3]. У цьому контексті традиційні підходи до взаємодії зі стейкхолдерами, які орієнтовані переважно на обмін інформацією або ситуативне реагування на запити зацікавлених сторін, втрачають свою ефективність. Натомість зростає потреба у формуванні інтегрованих у систему управління підприємством та спрямованих на забезпечення балансу економічних, соціальних і екологічних інтересів моделей взаємодії зі стейкхолдерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика взаємодії зі стейкхолдерами у забезпеченні сталого розвитку підприємства є одним із найбільш динамічних напрямів сучасних економічних досліджень. У науковій



літературі значна увага приділяється питанням корпоративної соціальної відповідальності [4], ESG-трансформації [5], формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами [6], розвитку моделей стейкхолдер-менеджменту [7] та інтеграції принципів сталого розвитку у систему стратегічного управління підприємством [8]. Особливої актуальності ці дослідження набули в умовах посилення глобальних кризових явищ, необхідності забезпечення резильєнтності бізнесу [9; 10] та формування економіки відновлення [11].

У працях сучасних науковців обґрунтовується, що сталий розвиток підприємства неможливий без ефективної взаємодії із ключовими стейкхолдерами, оскільки саме зацікавлені сторони формують запити щодо екологічної, соціальної та економічної відповідальності бізнесу [12]. Дослідники акцентують увагу на тому, що стейкхолдерський підхід трансформується із механізму ситуативної комунікації у стратегічний інструмент управління довгостроковою стійкістю підприємства, його конкурентоспроможністю та здатністю адаптуватися до змін [13; 14].

Значний науковий інтерес зосереджений на дослідженні ролі багатостороннього діалогу між підприємством та стейкхолдерами у реалізації Цілей сталого розвитку [15; 16]. Зокрема, у сучасних дослідженнях підкреслюється, що інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-моделі підприємств потребує переходу від традиційних підходів до управління до моделей партнерської взаємодії, які засновані на довірі, спільному створенні цінності та врахуванні інтересів усіх стейкхолдерів [17].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значну увагу науковців до проблематики сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та управління взаємодією зі стейкхолдерами, недостатньо дослідженими залишаються питання формування моделей взаємодії зі стейкхолдерами саме в контексті забезпечення резильєнтності промислового підприємства та його функціонування в умовах економіки відновлення. Наявні наукові підходи переважно зосереджені на окремих аспектах взаємодії із



зацікавленими сторонами або реалізації соціально відповідальних ініціатив, тоді як комплексний вплив взаємодії зі стейкхолдерами на здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток в умовах кризових трансформацій досліджено недостатньо. Водночас саме ефективна взаємодія зі стейкхолдерами створює передумови для узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів, формування довіри, зміцнення відносин з партнерами, підтримки інноваційних змін та підвищення резильєнтності підприємства до зовнішніх викликів.

**Метою статті** є дослідження підходів до формування моделей взаємодії зі стейкхолдерами та обґрунтування їх ролі у забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства. Для досягнення мети визначено такі завдання: визначити роль взаємодії зі стейкхолдерами у забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства; систематизувати основні моделі взаємодії зі стейкхолдерами та узагальнити їх характеристики; проаналізувати вплив різних моделей взаємодії зі стейкхолдерами на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах стейкхолдери виступають не лише зовнішніми або внутрішніми групами впливу, а й активними учасниками процесів формування економічної, соціальної та екологічної резильєнтності підприємства. Працівники визначають рівень кадрової стабільності та інноваційного потенціалу; постачальники забезпечують безперервність виробничих процесів і надійність ланцюгів постачання; споживачі впливають на ринкову резильєнтність підприємства; місцеві громади формують соціальну легітимність діяльності підприємства; органи влади та інституційні партнери визначають регуляторні та інфраструктурні умови функціонування підприємства [18]. Саме тому ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами дедалі більше визначає можливості підприємства до забезпечення сталого розвитку та адаптації до роботи в умовах кризи.

Теоретичною основою сучасних моделей взаємодії підприємства зі стейкхолдерами є теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory), започаткована R. E.



Freeman у праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» [19]. Відповідно до даної концепції, підприємство повинно враховувати інтереси не лише власників або інвесторів, а й усіх груп зацікавлених сторін, які впливають на результати його діяльності або перебувають під впливом управлінських рішень підприємства.

У сучасних умовах концепція стейкхолдерського підходу трансформувалася із теорії управлінської взаємодії у важливий інструмент забезпечення сталого розвитку, резильєнтності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Це зумовило формування різних моделей взаємодії зі стейкхолдерами, які відрізняються рівнем інтеграції зацікавлених сторін у процеси управління, характером комунікації та впливом на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Традиційний підхід базується на інформаційно-комунікаційній моделі, відповідно до якої підприємство переважно інформує зацікавлені сторони про результати діяльності, про свої соціальні та екологічні ініціативи [20]. Більш ефективною в умовах економіки відновлення є партнерська модель взаємодії зі стейкхолдерами, яка передбачає формування довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством та зацікавленими сторонами [21]. У межах такої моделі стейкхолдери розглядаються як учасники процесу створення спільної цінності, а взаємодія з ними інтегрується у систему стратегічного управління підприємством.

Водночас сучасні умови функціонування промислового підприємства зумовлюють необхідність переходу до інтегрованої резильєнтно-орієнтованої моделі взаємодії зі стейкхолдерами. Така модель передбачає не лише підтримання комунікації із зацікавленими сторонами, а й активне залучення стейкхолдерів до процесів управління ризиками, забезпечення операційної безперервності, формування антикризових рішень та реалізації стратегій сталого розвитку [22]. Особливого значення це набуває в умовах економіки відновлення,



коли підприємства функціонують під впливом високого рівня невизначеності, ресурсних обмежень та соціально-економічних трансформацій.

Для промислового підприємства особливого значення набуває взаємодія із постачальниками та партнерами у межах ланцюгів постачання. Порушення логістичних процесів, дефіцит ресурсів та зростання ризиків у глобальному середовищі актуалізують необхідність формування стійких партнерських зв'язків, які засновані на принципах відповідальності, прозорості та взаємної підтримки. Соціально відповідальна взаємодія з постачальниками сприяє зниженню операційних ризиків, підвищенню стабільності постачання та зміцненню економічної резильєнтності підприємства [23].

Модель створення цінності зі стейкхолдерами використовується для пояснення того, як різні групи стейкхолдерів формують цінність у межах бізнес-моделі сталого розвитку підприємства. Вона охоплює процеси створення, передачі та отримання цінності між підприємством і стейкхолдерами [24]. Мережеві та багаторівневі моделі взаємодії активно застосовуються у дослідженнях сталого розвитку промислових систем, еко-індустріальних парків та трансформації виробничих екосистем [25]. Вони акцентують увагу на координації дій між підприємствами, громадами, владою та іншими учасниками.

Таким чином, сучасні моделі взаємодії зі стейкхолдерами відображають еволюцію підходів до управління промисловим підприємством – від традиційної комунікаційної взаємодії до інтегрованих партнерських механізмів, які орієнтовані на забезпечення сталого розвитку та формування резильєнтності підприємства в умовах економіки відновлення. Кожна із моделей характеризується специфічними підходами до залучення зацікавлених сторін та різним рівнем впливу на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку підприємства. Їхню роль у забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства узагальнено в табл. 1.

**Таблиця 1**



**Вплив моделей взаємодії зі стейкхолдерами на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства**

<b>Модель взаємодії зі стейкхолдерами</b>	<b>Вплив на забезпечення сталого розвитку промислового підприємства</b>
Інформаційно-комунікаційна модель	Сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, формуванню довіри з боку стейкхолдерів, покращенню якості комунікацій та врахуванню соціальних і екологічних очікувань у процесі управління підприємством
Партнерська модель	Забезпечує узгодження інтересів ключових стейкхолдерів, підтримує формування довгострокових партнерських відносин, підвищує рівень соціальної стабільності та сприяє інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління підприємством
Резильєнтно-орієнтована модель	Підвищує адаптивність підприємства до кризових викликів, забезпечує операційну стійкість, підтримує безперервність діяльності та формує передумови для функціонування підприємства в умовах економіки відновлення
Модель створення спільної цінності	Сприяє одночасному формуванню економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства, підвищує ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та зміцнює конкурентні переваги підприємства
Мережева модель взаємодії	Посилює міжсекторальну співпрацю між підприємством, громадами, владою та іншими учасниками економічного середовища, сприяє розвитку локальних виробничих екосистем та підтримує регіональний сталий розвиток
Соціально відповідальна модель	Забезпечує розвиток людського капіталу, підтримку безпечних умов праці, соціальної стабільності та екологічно відповідального ведення бізнесу, що формує основу довгострокової стійкості промислового підприємства

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз моделей взаємодії зі стейкхолдерами свідчить про зміну сучасної управлінської парадигми у напрямку переходу від формальної комунікації із зацікавленими сторонами до інтегрованого партнерського управління сталим розвитком промислового підприємства. При цьому ефективність забезпечення сталого розвитку дедалі більше залежить від рівня залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного управління, формування спільної цінності, підтримки соціальної стабільності та забезпечення адаптивності підприємства до кризових трансформацій.

Найбільший вплив на забезпечення сталого розвитку та резильєнтності підприємства мають партнерська, мережева, соціально відповідальна та



резильєнтно-орієнтована моделі, оскільки вони забезпечують узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів, сприяють зміцненню міжсекторальної взаємодії, розвитку стійких ланцюгів партнерства та формуванню довгострокової конкурентоспроможності підприємства. В умовах економіки відновлення такі моделі створюють основу для підвищення резильєнтності, ефективного управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності промислового підприємства.

**Висновки.** Таким чином, взаємодія зі стейкхолдерами в сучасному економічному середовищі є ключовим системоутворюючим елементом забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Саме вона визначає характер інтеграції підприємства у зовнішнє соціально-економічне середовище, рівень узгодженості інтересів зацікавлених сторін та здатність формувати довгострокові механізми створення цінності в умовах невизначеності, кризових трансформацій та переходу до економіки відновлення. В сучасних умовах якість взаємодії зі стейкхолдерами детермінує здатність підприємства забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, що в сукупності формує фундамент його сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до кількісного оцінювання впливу моделей взаємодії зі стейкхолдерами на показники сталого розвитку промислового підприємства, а також у розробленні прикладних інструментів їх адаптації до умов цифрової трансформації та повоєнного відновлення України.

### **Список використаних джерел**

1. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Формування механізму взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 274–281. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337702>



2. Олійник О.О. Взаємозв'язок концепції ESG та Цілей сталого розвитку в діяльності промислових підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 4(112). С. 362-374. <https://doi.org/10.31713/ve4202528>
3. Кулик Д. Є. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178>
4. Awa H. O., Etim W., Ogbonda E. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9. Art. 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
5. Kim J., Yang W. Environmental, Social, and Governance (ESG) Research: A Systematic Review of Recent Trends (2020–2024). *Sustainable Development*. 2026. Vol. 34. No. 2. P. 1872–1900. <https://doi.org/10.1002/sd.70370>
6. Rathobei K. E., Ranängen H., Lindman Å. Stakeholder integration in sustainable business models to enhance value delivery for a broader range of stakeholders. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33. No. 4. P. 3687–3706. <https://doi.org/10.1002/bse.3651>
7. Yoo B.-C. Exploring Stakeholder and Organizational Influences on ESG Management in the Logistics Sector. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 9. Art. 4243. <https://doi.org/10.3390/su17094243>
8. De Souza Barbosa A., Da Silva M. C. B. C., Da Silva L. B. et al. Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Art. 410. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>
9. Cardillo G., Bendinelli E., Torluccio G. COVID-19, ESG investing, and the resilience of more sustainable stocks: Evidence from European firms. *Business Strategy and the Environment*. 2022. doi: 10.1002/bse.3163



10. Wang H., Jiao S., Ma C. The impact of ESG responsibility performance on corporate resilience. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 93. P. 1115–1129. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.05.033>
11. Gernego I., Dyba M. I., Shkoda T., Dyba M. V. Venture Financing as Support for the Sustainable Model of Post-War Rebuilding in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. No. 2. P. 1–15. Doi: 10.14207/ejsd.2023.v12n2p1
12. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>
13. Боровик М., Браташ М., Воробйов К. Стейкхолдерно-орієнтований підхід до формування стратегії інвестиційної привабливості підприємств будівельного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-4>
14. Шеремета А., Лункіна Т. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством: теоретичні підходи та практичний вплив. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 181–184. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27>
15. Маслак О. О., Маслак Т. О. Стейкхолдерська взаємодія у формуванні виробничих стратегій підприємств у країнах з розвиненим зеленим фінансуванням. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 47. С. 713–728. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18887857>
16. Миронов Ю. Б. Синергетична взаємодія стейкхолдерів як чинник забезпечення сталого туризму та розвитку туристичного потенціалу природоохоронних територій України. *Вісник ЛТТЕУ. Економічні науки*. 2026. № 85. С. 108–119. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-14>
17. Leal Filho W., Dibbern T., Dinis M. A. P., Cristofaletti E. C., Mbah M. F., Mishra A. et al. The added value of partnerships in implementing the UN sustainable



development goals. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 438. Art. 140794. 10.1016/j.jclepro.2024.140794

18. López-Concepción A., Gil-Lacruz A. I., Saz-Gil I. Stakeholder engagement, CSR development and SDGs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. Vol. 29. No. 1. P. 19–31. <https://doi.org/10.1002/csr.2170>

19. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge: Cambridge University Press*, 2010. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=NpmA\\_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

20. Fobbe L., Hilletoft P. The role of stakeholder interaction in sustainable business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 327. Art. 129510. 10.1016/j.jclepro.2021.129510

21. Рябокучма А. Маркетинг відносин у формуванні сталих партнерських зв'язків агропідприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 356–362. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-54>

22. Uvarov I. The role of stakeholder relationship management in the strategic management of the company. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15730733>

23. Олійник О.О. Соціальна відповідальність у ланцюгах постачання підприємств цементної промисловості: міжнародний вимір. *Економіка промисловості*. 2026. № 1(113). С. 53-62. <https://doi.org/10.15407/econindustry2026.01.053>

24. Attanasio G., Preghenella N., De Toni A. F., Battistella C. Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, Issue 3. P. 860–874. DOI: 10.1002/bse.2922



25. Dai Y., Day S., Masi D., Gölgeci I. A synthesised framework of eco-industrial park transformation and stakeholder interaction. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, Issue 7. P. 3122–3151. DOI: 10.1002/bse.3067