



Менеджмент

УДК: 332.146:[330.117:330.161]

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178>

Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально–економічним розвитком регіонів

Кулик Дмитро Євгенович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

кафедри управління та адміністрування

Навчально-наукового інститут «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет

імені В.Н. Каразіна, Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2357-315X>

Прийнято: 12.08.2025 | Опубліковано: 25.08.2025

Анотація: Метою статті є дослідження та обґрунтування застосування стейкхолдерсько-ціннісного підходу в управлінні соціально-економічним розвитком регіонів. **Методи:** з метою досягнення поставлених завдань в процесі дослідження було використано наступні методи дослідження: метод аналізу та синтезу, порівняння, системний підхід, узагальнення та класифікація, графічний метод. **Результати:** досліджено теоретичні аспекти стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління. Запропоновано авторське бачення стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів. Проведено порівняльну характеристику обмежень стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління регіональним розвитком. Розроблено авторську концептуальну модель поєднання стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-



орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів. В межах розробленої моделі виокремлено інструменти узгодження інтересів ключових стейкхолдерів через систему цінностей, зокрема: механізм ціннісної координації, ціннісне посередництво в управлінні, ціннісні платформи взаємодії, механізм ціннісної медіації, інституційно закріплена колективна відповідальність. Запропоновано авторське бачення стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління соціально-економічним розвитком регіону заснованого на синергетичному поєднанні залучення та співпраці зацікавлених сторін із орієнтацією на створення довгострокової інтегральної цінності, що охоплює економічні, соціальні, етичні, культурні та інноваційні виміри. Практична значущість: результати дослідження можуть бути використані для формування та реалізації проєктів регіонального розвитку за рахунок використання інструментів узгодження інтересів ключових стейкхолдерів через систему цінностей, а саме: механізм ціннісної координації, механізм ціннісної медіації, ціннісного посередництва в управлінні, ціннісних платформ взаємодії, інституційно закріпленої колективної відповідальності. **Висновки:** розроблено концептуальну модель поєднання стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів.

Ключові слова: розвиток регіонів, управління, стейкхолдер-орієнтований підхід, ціннісно-орієнтований підхід, стейкхолдерсько-ціннісний підхід, соціально-економічний розвиток.

The stakeholder-value approach as a tool for transforming the management of socio-economic development in regions

Kulyk Dmytro

Postgraduate student of the Department of Management and Administration
of the Education and research institute “Karazin Business School”



of the V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2357-315X>

Abstracts: The main purpose of the research is to study and justify the application of the stakeholder-value approach in managing the socio-economic development of regions. The following research methods to achieve the purpose have been used, namely analysis and synthesis, comparison, a systematic approach, generalization and classification, and a graphical method. The results of the study are theoretical aspects of stakeholder-oriented and value-oriented approaches to management have been studied. The author's vision of stakeholder-oriented and value-oriented approaches to managing the socio-economic development of regions has been proposed. A comparative analysis of the limitations of stakeholder-oriented and value-oriented approaches to regional development management has been conducted. The comparative analysis of the limitations of stakeholder-oriented and value-oriented approaches to regional development management has been conducted. The conceptual model combining stakeholder-oriented and value-oriented approaches to managing the socio-economic development of regions has been developed. Within the developed model, new tools for coordinating the interests of key stakeholders through a system of values have been identified, in particular: mechanism of value coordination, value mediation in management, value platforms for interaction, mechanism of value mediation, and institutionally enshrined collective responsibility. The stakeholder-value approach to managing the socio-economic development of a region based on a synergistic combination of stakeholder engagement and cooperation with a focus on creating long-term integrated value that encompasses economic, social, ethical, cultural, and innovative dimensions has been proposed. The results of the study can be used to form and implement regional development projects by using tools to align the interests of key stakeholders through the system of values, namely: a mechanism for value coordination, value mediation in management, value platforms for interaction, a mechanism for value mediation, and institutionally enshrined collective responsibility.



The conclusion of the research is that the conceptual model combining stakeholder-oriented and value-oriented approaches to managing the socio-economic development of regions has been developed.

Keywords: regional development, management, stakeholder-oriented approach, value-oriented approach, stakeholder-value approach, socio-economic development.

Постановка проблеми. В умовах загострення кризових викликів, які постали перед регіонами України, існує необхідність пошуку нових, інноваційних підходів до модернізації системи управління регіональним розвитком, котра буде спрямована на відновлення та розвиток регіонів у контексті реалізації державної регіональної політики.

Як свідчить міжнародна практика, навіть зростаючі економіки стикаються з подальшим поглибленням соціально-економічної нерівності та соціальної ізоляції, що зумовлює потребу в удосконаленні концептуальних підходів та інструментів у механізмі впровадження регіональної політики.

Тому дослідження стейкхолдер-орієнтованого підходу в управлінні, який сприяє врахуванню інтересів ключових зацікавлених сторін територіального розвитку, та ціннісно-орієнтованого підходу, котрий вносить етичні, соціальні та інші аспекти, що посилює соціальний вимір управління, зосереджений на взаємовідносинах, цінностях та суспільній довірі, є актуальними питаннями. Слід зазначити, що наведені підходи в наявній практиці проектного менеджменту, залишаються паралельними й не формують єдиного цілісного механізму впливу на розвиток територій, тому формування стейкхолдерсько-ціннісного підходу як інструменту трансформації управління розвитком територій є своєчасним і необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління у сфері соціально-економічного розвитку регіонів присвячено чималу кількість наукових праць.



У наукових працях Щербича В. [21], Чорія Ю. [19], Джегур Г. та Стілл А. [9] досліджується комплекс проблем і підходів, пов'язаних із соціально-економічним розвитком регіонів та громад. Автори акцентують увагу на структурних компонентах потенціалу регіонального розвитку, уточненні його науково-теоретичних дефініцій та специфіці публічного управління в умовах сучасних викликів. У цих дослідженнях є розуміння того, що ефективний регіональний розвиток потребує системного підходу, інтеграції різних факторів та активної участі стейкхолдерів у формуванні й реалізації управлінських рішень.

Буднікевич І., Гавриша І. та Черданцевої І. [4], Беновської Л. [2], Troian В. [32] та Чумаченка І. [20] надають важливої переваги ролі стейкхолдерів у соціально-економічному розвитку регіонів. Участь стейкхолдерів визначається ключовим чинником забезпечення ефективності управлінських рішень і досягнення сталого розвитку територій, що узгоджується з ідеями стейкхолдерсько-ціннісного підходу.

У контексті стейкхолдер-орієнтованого підходу та управлінню взаємодією зацікавлених сторін варто приділити увагу науковій роботі Freeman R.E. [25], у якій автор виступає засновником концепції «зацікавлена сторона» й стейкхолдерський підхід та визначав стейкхолдерів як особу або групу осіб, що мають можливість впливати на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації або прямо впливають на досягнення організаційних цілей [25].

У дослідженнях Бондаревської О. [3], Данька Ю. та Вейдуна С. [8] наголошено, що ефективна координація інтересів зацікавлених сторін є ключовою передумовою реалізації програм зміцнення регіональної безпеки та впровадження інновацій у соціальному секторі. Автори підкреслюють, що саме стейкхолдери виступають стратегічними партнерами, здатними забезпечити стійкість і результативність регіонального розвитку.

Розглядаючи зв'язок концепції стейкхолдерів та управління їхньою взаємодією, слід відзначити науковий доробок Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood



D.J. [27], в якому науковці визнають зацікавлених сторін однією з ключових детермінант успіху будь-якої організації або проєкту розвитку, зокрема у сфері регіонального розвитку [27]. Окрім того, варто зазначити наукові роботи Donaldson T., Preston L. E. [24] та Post J. E. [29], у яких дослідники зазначають динамічний характер взаємовідносин між зацікавленими сторонами та організацією, наголошуючи на необхідності постійної адаптації управлінських рішень до змінного контексту очікувань, потреб і впливів стейкхолдерів. Серед вітчизняних науковців варто відзначити внесок Момот Т.В., Філатова І.О., Конопліна О.О. [16], в якій автори обґрунтовують інтегральну методика менеджменту взаємовідносин зі стейкхолдерами, акцентуючи увагу на ролі зацікавлених сторін у процесі управління їхньою взаємодією та їхніх інтересів у формуванні та забезпеченні сталості й безпеки організаційних систем. Горбань В.Б. [7] наводить теоретичне обґрунтування доцільності застосування стейкхолдер-орієнтованого підходу та втілює авторську систему класифікації зацікавлених сторін у проєктах розвитку та побудував модель етапів взаємодії в рамках стейкхолдер-орієнтованого підходу до управління. Окремі аспекти стейкхолдер-орієнтованого підходу також досліджуються в роботах Галушки З.І. [6], Савкова Р.В., Карвацької Н.С. [18] та інших науковців.

У контексті ціннісно-орієнтованого підходу до управління заслуговує на увагу наукове дослідження McTaggart D., Kontes P.W., Mankins M.C. [26], у якому автори підкреслюють, що ціннісно-орієнтоване управління ґрунтується на спрямуванні управлінських процесів, створення та реалізації цінності для всіх елементів системи. В той же час, Copeland T., Koller T., Murrin J. [23] наголошують на тому, що основним фокусом управління мають бути драйвери цінності. Сеек А.М.А., Тесленко П.О. та Белова О.І. [30] підкреслюють, що ціннісно-орієнтоване управління базується на врахуванні цінностей та очікувань зацікавлених сторін, які імплементуються у вигляді набутої цінності. Одним із найбільших сучасних вітчизняних наукових доробків є праця Молоканової М.В. [14], у якій авторка підкреслює, що теорія ціннісно-орієнтованого управління



виділяє три групи процесів, а саме: створення цінності, оцінка цінності та захоплення цінності. Для того, щоб проєкти створювали цінності, організація має розпізнавати, що очікують зацікавлені сторони та в чому вони вбачають цінності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри актуальність стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком в Україні та світі, на сьогодні все ще залишається невизначеним механізм, який би поєднував управління взаємодією зацікавлених сторін та формування й реалізацію цінностей процесу впровадження інвестиційних проєктів соціально-економічного розвитку та їх результатів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на сучасні виклики – політичну нестабільність, загальну трансформацію економічної системи і зростаючу складність запитів як із боку суспільства, так і бізнесу, актуалізується потреба в подальшому розвитку управлінських підходів до регіонального розвитку. Доцільним вважаємо дослідження та обґрунтування застосування стейкхолдерсько-ціннісного підходу в управлінні соціально-економічним розвитком територій.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретико-практичні аспекти стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління;
- запропонувати авторське бачення стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів;
- провести порівняльну характеристику обмежень стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління регіональним розвитком;
- розробити концептуальну модель поєднання стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів;



– запропонувати авторське бачення стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління соціально-економічним розвитком територій.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі соціально-економічних трансформацій розвиток регіонів України постає як пріоритетний напрям державної політики, зумовлений необхідністю запобігання диспропорційності регіонального розвитку, відновленні та розвитку постраждалих територій у наслідок воєнних дій тощо. Зокрема, в науковій роботі Васильєва О.В. та Гур'єва В.О. підкреслюється, що в умовах глобальних економічних криз, політичної нестабільності та соціальних потрясінь – державна політика регіонального розвитку повинна адаптуватися до нових реалій, щоб забезпечити сталий розвиток та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ [5].

Воєнні дії суттєво впливають на трансформацію державної регіональної політики, створюючи труднощі у відновленні та розвитку регіонів. Важливо зазначити, що за оцінкою прямих збитків інфраструктури станом на кінець 2024 року, проведеною Київською школою економіки, обсяги прямих утрат інфраструктури становлять близько 169,8 млрд. доларів США [10]. В умовах таких масштабних інфраструктурних утрат актуалізується потреба в удосконаленні підходів та інструментів формування державної регіональної політики з урахуванням нових викликів та завдань відновлення.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їхньої соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [17]. Також Законом [17] визначено, що проекти регіонального розвитку є комплексом взаємопов'язаних заходів для вирішення окремих проблем регіонального



розвитку, спрямованих на досягнення цілей, визначених Державною стратегією регіонального розвитку [17].

У парадигмі сучасного проєктного управління, заснованого на децентралізації та зростаючої ролі публічного проєктного управління, високої актуальності в Україні набув стейкхолдер-орієнтований підхід. Поняття «стейкхолдери» було розвинено в науковій праці Mitchell R.K., Agle B.R. та Wood D.J., які зазначають, що стейкхолдери є динамічною категорією, котрій притаманна динаміка зміни ролі та інтересів, у зв'язку з цим їхні характеристики та ступінь впливу має тенденцію до зміни впродовж всього циклу реалізації проєкту розвитку [27]. У межах стейкхолдер-орієнтованого підходу науковці Pauna T., Lehtinen J., Aaltonen K. [28], Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. [27] виділяють перелік функцій, які виконують зацікавлені сторони, зокрема: реалізація власних інтересів, участь в ініціюванні, плануванні та реалізації управлінських рішень, комунікації, здійснення впливу на процес прийняття ключових рішень, оцінці результатів і формуванні зворотного зв'язку. Однак Watson D. [33] зазначає, що не всі групи стейкхолдерів є рівною мірою зацікавленими, тому відіграють незначну роль та майже не впливають на процес прийняття рішень з погляду на власні можливості. На підставі напрацювань попередників науковці Suvvari S.K. і Saxena V.D. підкреслюють, що стейкхолдер-орієнтований підхід до управління передбачає визначення та оцінку первинних зацікавлених сторін, розробку відповідних комунікаційних стратегій, комунікацію із зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу проєкту, періодичну оцінку рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів та врахування їхніх відгуків у процесі прийняття управлінських рішень [31].

Окремі аспекти стейкхолдерського підходу до управління розглянуто в роботі Галушки З.І., яка зазначає, що стейкхолдерський підхід до управління є засобом досягнення спільних інтересів організації з інтересами інших сторін [6]. Окрім того, Савков Р.В. та Карвацька Н.С. визначають стейкхолдер-орієнтований підхід як стратегічний підхід до управління, що ставить у центр



уваги інтереси та потреби всіх груп, які впливають або знаходяться під впливом організації [18]. Горбань В.Б. відзначає, що стейкхолдер-орієнтований підхід засновано на ідентифікації та класифікації стейкхолдерів ... виявленні природи їхніх інтересів, мотиваційного потенціалу, а також рівня впливовості [7]. У той же час Камишнікова Е. зазначає, що стейкхолдерський підхід передбачає необхідність здійснення системної діяльності з взаємодії із групами зацікавлених осіб, що сприяє зростанню довгострокових конкурентних переваг та забезпеченню стійкого розвитку [11].

Виходячи з вищенаведеного, можна підсумувати, що стейкхолдер-орієнтований підхід до управління є підходом, який становить системно-організований процес прийняття та реалізації управлінських рішень, заснований на активному залученні та участі зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

Сучасна та визнана практика управління проєктами регіонального розвитку доводить те, що головною метою проєктів є не тільки отримання економічного ефекту, а й створення позитивних соціальних зрушень. У науковій роботі Квасової В.М. [12] зазначається, що соціальна відповідальність передбачає збалансований розвиток з урахуванням соціально-економічних та екологічних аспектів, урахуванні потреб та інтересів соціуму, не позбавляючи можливостей задовольняти потреби [12]. На авторську думку, це є однією з основ ціннісно-орієнтованого управління, у якому центральне місце посідає не лише досягнення визначених цілей розвитку, а й узгодження суб'єктивних цінностей усіх зацікавлених сторін - як у процесі реалізації, так і в очікуваних результатах. Такий підхід забезпечує ухвалення рішень із урахуванням особистісних пріоритетів, мотивацій та довгострокових орієнтирів, а не лише формальних статистичних індикаторів успіху.

Питання ціннісно-орієнтованого управління було широко розглянуто у роботі Молоканової В.М. яка вказує, що ціннісно-орієнтований підхід є управлінським підходом, мета якого урахування впливу особистісних людських



параметрів на менеджерське мислення в теоретичному та практичному аспектах [15]. До того ж ціннісно-орієнтований підхід до управління є підходом, який базується на врахуванні впливу людських суб'єктивних аспектів на управлінську функцію і саме тому організаційні цінності є окремим вектором, який не усвідомлюється, але регулюється всіма діями та адаптується до зміни зовнішніх та внутрішніх чинників [15]. Окремі аспекти ціннісно-орієнтованого підходу до управління було розглянуто в науковій роботі Краснокутської Н.С., науковець підкреслює, що провідна ідея ціннісно-орієнтованого підходу до управління може полягати у визначенні шляхів створення та реалізації цінностей у визначеній сфері і реалізації управлінських рішень, базуючись на аспектах «ресурси-здібності-компетенції» [13]. Бей Г.В. та Синиченко А.В. також зазначають, що особливість ціннісно-орієнтованого управління полягає в синергізації детермінантів на кожному етапі створення цінності з урахуванням ресурсів, можливостей, здібностей та компетенцій [1].

Автор поділяє позицію Alford J. та O'Flynn J., які акцентують увагу на тому, що ціннісно-орієнтований підхід може стикатися з ресурсними обмеженнями, зокрема одними з перепон можуть стати бюрократичні процедури, відсутність конкретизування цінностей та сама культура управління, що неодмінно призведе до спротиву з боку адміністративної системи, яка має свої усталені моделі управління [22].

Таким чином, можна підсумувати, що ціннісно-орієнтований підхід до управління є підходом, у межах якого в процесі прийняття ключових рішень поряд із соціально-економічними параметрами враховуються й суб'єктивні чинники: ставлення учасників до визначених цінностей, їхні здібності, компетенції та особистісні пріоритети. Зокрема, це має свій вплив на процес узгодження інтересів стейкхолдерів, формування спільних орієнтирів і забезпечення довгострокової результативності як процесу, так і кінцевих результатів розвитку територій відповідно до загальної стратегічної місії регіонального розвитку. Інтеграція ціннісних орієнтирів у процеси планування,



реалізації та оцінювання проєктів сприяє досягненню суспільно значущих результатів, зміцненню довіри до інститутів влади та формуванню нової управлінської культури.

Дослідження точок зору науковців відносно визначення сутності стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів дозволило навести порівняльну характеристику їхніх обмежень до управління регіональним розвитком, таблиця 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика обмежень стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління регіональним розвитком

Підхід	Основні обмеження
Стейкхолдер-орієнтований підхід	Ризик фрагментації інтересів, виникнення конфліктів інтересів та відсутність цілісного стратегічного бачення соціально-економічного розвитку
	Недостатня увага до довгострокової цінності управлінських рішень, відсутність ціннісного ядра управлінських дій, що знижує рівень глибинної трансформації
	Орієнтація стейкхолдерів на результативність, власну систему взаємодії, задоволення власних інтересів
	Ігнорування довгострокової перспективи на користь тимчасового консенсусу, зловживання владним та маніпулятивним впливом
Ціннісно-орієнтований підхід	Цінність, яка характеризує довгостроковий результат управлінської діяльності, часто залишається недостатньо конкретизованою
	Ризик однобічності у випадку домінування експертних або державних (одноосібних) інтерпретацій цінностей
	Можливий відрив від реального інституційного та контекстного середовища



	<p>Розрив між управлінськими цінностями та очікуваними результатами, оскільки процес управління втілюється за принципами прозорості, інклюзивності, взаємоповаги, етичності та рефлексивності – кінцеві результати управління оцінюються крізь призму конкретних кількісних (економічних) показників, які не здатні повною мірою відобразити глибинні соціальні або етичні трансформації.</p>
	<p>Низька адаптованість до змін, складність інтеграції множинних, суперечливих і ціннісних уявлень у спільне управлінське бачення.</p>

Джерело: складено автором на основі аналізу [7, 13, 18, 22, 26, 28, 30]

З огляду на вищезазначене автор вважає за необхідне обґрунтування стейкхолдерсько-ціннісного підходу як одного із сучасних підходів до управління, спрямованого на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

Окрім того, аналіз наукових досліджень [5, 7, 11, 15, 22, 26, 28, 31] зміцнив авторське судження про те, що синтез ключових засад ціннісно-орієнтованого управління має бути зосереджено на створенні довгострокової інтегральної цінності як самого процесу управління, так і кінцевого результату, та стейкхолдер-орієнтованого управління, що акцентує увагу на ідентифікації, аналізі та залученні зацікавлених сторін забезпечує створення унікальної управлінської парадигми, здатної адаптуватися до сучасних викликів регіонального розвитку. Така інтеграція дозволяє розглядати територіальний розвиток не лише як процес досягнення соціально-економічних показників, а як систему узгоджених рішень, що забезпечують баланс інтересів, підвищення рівня довіри, прозорість управління та довгострокову ефективність регіональних трансформацій, рисунок 1.

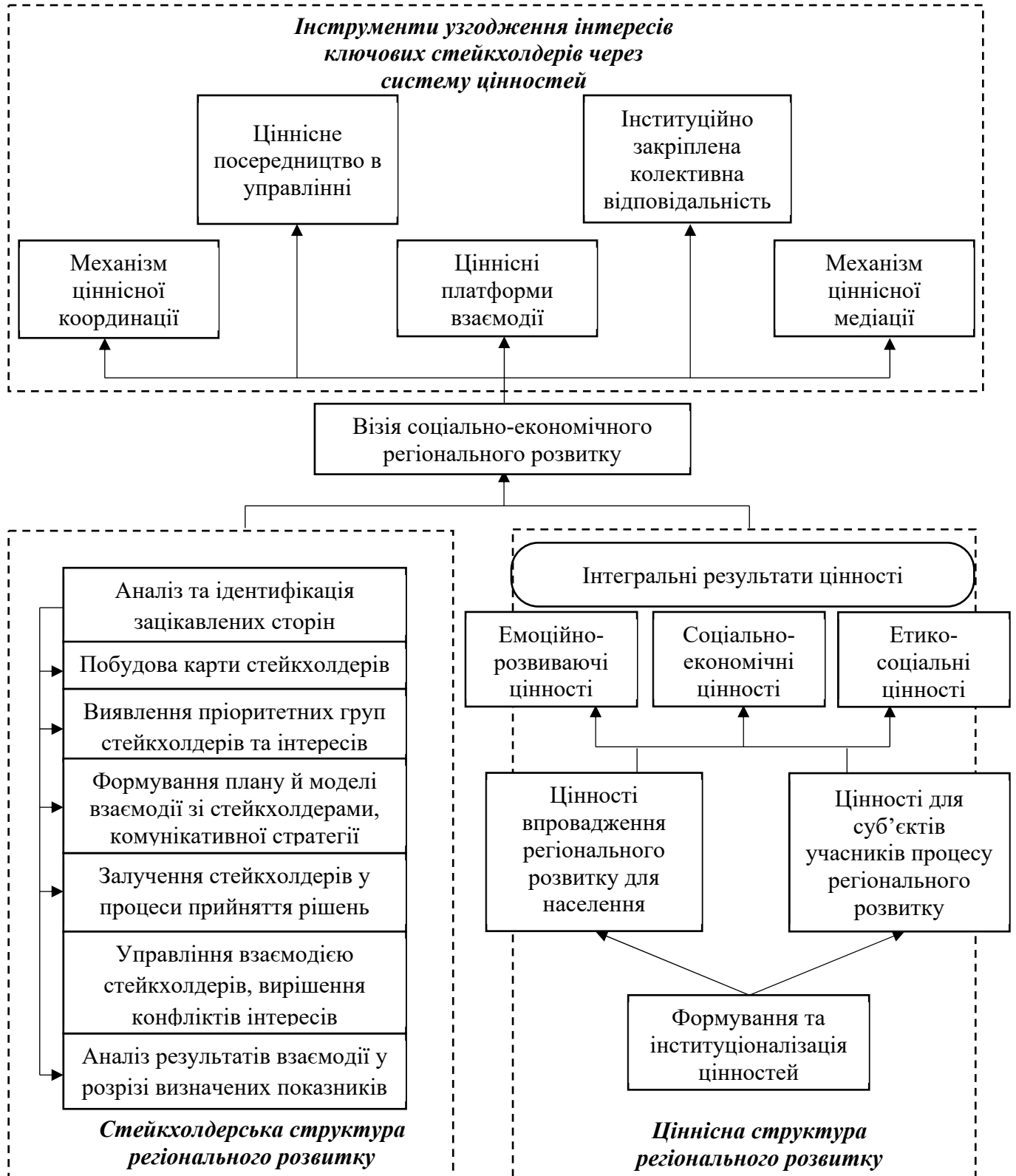


Рис.1. Концептуальна модель поєднання стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління соціально-економічним розвитком регіонів

Джерело: авторська розробка



Таким чином, концептуальну модель поєднання ціннісно-орієнтованого та стейкхолдер-орієнтованого підходів до управління представлено як єдину систему, яка дає змогу не лише ефективно управляти процесами розвитку, а й наповнювати їх глибоким ціннісним змістом. В межах розробленої моделі виділено нові інструменти узгодження інтересів ключових стейкхолдерів через систему цінностей, зокрема:

- механізм ціннісної координації – формування системи, в якій інтереси зацікавлених сторін не лише узгоджуються, а й перетворюються на основу ціннісно-узгодженої системи, тобто між суб'єктами діють не лише адміністративні чи партнерські зв'язки, а ціннісні координати, а саме: взаємна довіра, прозорість та відкритість процесів, рівність можливостей, справедливий поділ ресурсів та результатів, відповідальність перед суспільством, орієнтація на довгострокові результати, готовність до співпраці, взаємоповага та визначення внеску кожного актора, які спрямовують рішення;

- ціннісне посередництво в управлінні – фасилітація, взаємодія, комунікація, узгодження бачення між стейкхолдерами, цінності не тільки об'єднують учасників, але й перетворюються на інструмент управління;

- ціннісні платформи взаємодії – створення постійно діючих форумів, рад, кластерів, що об'єднують зацікавлених сторін, де вибудовується спільне бачення пріоритетів розвитку та управлінського процесу крізь призму цінностей;

- механізм ціннісної медіації – інструмент урегулювання конфліктів інтересів зацікавлених сторін, який ґрунтується не лише на пошуку компромісного рішення, а й на спільному виявленні та врахуванні ключових цінностей усіх сторін процесу розвитку регіону. На відміну від класичної медіації, де акцент робиться на процедурному узгодженні позицій, ціннісна медіація передбачає перехід до методу спільного формування рішення через перевірку їхньої відповідності спільно визначеним ціннісним орієнтирам, сумісній візії;



– інституційно закріплена колективна відповідальність – нова управлінська логіка, яка передбачає системність взаємовідносин, побудовану на спільному баченні управлінських процесів та результатів усіма учасниками, визнання кожним своєї ролі та впливу і спільна відповідальність, яка закріплюється за всіма учасниками як за єдиним партнерством. Це створить умови для перетворення стейкхолдерів на співтворців цінностей, які зобов'язуються разом реагувати на виклики та вирішувати комплексні питання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, інструменти узгодження інтересів через систему цінностей є поєднанням стейкхолдерських інтересів із ціннісними орієнтирами, перехід від компромісу до “co-creation” (спільне формування цінності). Вони виступають не лише засобами гармонізації взаємодії, а й формують нове управлінське бачення процесу, у якому цінності перетворюються на реальні регулятори рішень, поведінки та стратегічного розвитку територій.

Узагальнюючи наведені управлінські підходи, у межах цього дослідження автор пропонує таке трактування стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління соціально-економічним регіональним розвитком як підходу до управління, заснованого на синергетичному поєднанні залучення та співпраці зацікавлених сторін із орієнтацією на створення довгострокової інтегральної цінності, що охоплює економічні, соціальні, етичні, культурні та інноваційні виміри. Такий підхід передбачає системну, соціально відповідальну взаємодію між учасниками управлінського процесу, узгодження їхніх інтересів, спільне бачення процесів прийняття рішень і формування цінностей не лише результатів, а й самого процесу регіонального розвитку, забезпечуючи формування єдиної візії гармонійного регіонального розвитку та зміцнення довіри між учасниками процесу.

Висновки. Сталий соціально-економічний розвиток регіонів потребує не лише фінансового та технічного забезпечення, а передусім – сучасних підходів до управління, заснованих на активному залученні стейкхолдерів, побудові



співпраці на засадах довіри, соціальної відповідальності та спільного бачення регіонального розвитку. Запропонована концептуальна модель передбачає цілісну орієнтацію на досягнення сталого розвитку, а застосування інструментів узгодження інтересів через систему цінностей забезпечить не лише інтеграцію позицій різних стейкхолдерів, але й дозволить сформувати стійкий фундамент довіри та партнерства.

Список використаних джерел

1. Бей, Г. В., Синиченко, А. В. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>
2. Беновська, Л. Соціальна інфраструктура територіальних громад: інтереси стейкхолдерів. *Галицький економічний вісник*. 2021. 69(2). С. 14–23. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35295/2/GEB_2021v69n2_Benovska_L-Social_infrastructure_of_14-23.pdf
3. Бондаревська, О. М. Залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 43. С. 174–179. URL: https://www.researchgate.net/profile/Petro-Korenuk-2/publication/376609749_Stat-125/links/658051c82f6ce860b341fb10/Stat-125.pdf#page=174
4. Буднікевич, І. М., Гавриш, І. І., Черданцева, І. Г. Маркетингова оцінка стейкхолдерської привабливості регіонів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 63. С. 14–22. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/3641>
5. Васильєв, О. В., Гур'єв, В. О. Теоретичні засади державної регіональної політики в умовах реалізації антикризового управління. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 135–141



6. Галушка, З. І. Стейкхолдерський підхід в управлінні організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 жовт. 2022 р.* Київ: КНЕУ, 2022. С. 199–202
7. Горбань, В. Б. Управління сталим енергоефективним розвитком на місцевому рівні: стейкхолдер-орієнтований підхід. *Проблеми економіки.* 2016. № 4. С. 47–56
8. Данько, Ю., Вейдун, С. Формування взаємодії ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективності інноваційних процесів соціального сектору. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2023. 4(96). С. 65–69. URL: <http://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/317/219/>
9. Джегур, Г. В., Стілл, А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування.* 2024. 4(41). С. 13–26. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/download/4635/4941>
10. *Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року.* URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
11. Камишнікова, Е. Модель стейкхолдер-орієнтованого менеджменту в системі управління корпоративною відповідальністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. № 34. С. 394–400
12. Квасова, В. М. Роль соціальної відповідальності у системі публічного управління у досягненні сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 15. С. 128–136



13. Краснокутська, Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8(134). С. 23–29
14. Молоканова, В. М. Дослідження проектно-орієнтованого розвитку на основі еволюційної теорії цінностей. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012. № 2. С. 11–17
15. Молоканова, М. В. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту в сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 11. С. 5–18
16. Момот, Т. В., Філатова, І. О., Конопліна, О. О. Стейкхолдер-орієнтований підхід до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств: теоретико-методичні засади впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8(170). С. 35–44
17. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
18. Савков, Р., Карвацка, Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>
19. Чорій, Ю. Соціально-економічний розвиток регіону як економічна наукова дефініція. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3250/3173>
20. Чумаченко, І. В. Методологія стейкхолдер-орієнтованого управління проектами та програмами регіонального розвитку. 2021. URL: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis_Husieva.pdf
21. Щербич, В. В. Структурні компоненти потенціалу регіонального розвитку. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах*. 2023. № 26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53997/1/%D0%9C%D1%96%>



[D0%B6%D0%BD%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%2010.01.2023.pdf#page=27](https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/about/3.pdf#page=27)

22. Alford, J., O'Flynn, J. Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*. 2009. Vol. 32, No. 3–4. P. 171–191.
23. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Frontiers in Finance Series). 2nd ed. 1995. 576 p.
24. Donaldson, T., Preston, L. E. The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication. *The Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91. URL: https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents
25. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.
26. McTaggart, J., Kontes, P. W., Mankins, M. C. *The Value Imperative: Managing for Superior Shareholders Returns*. New York, NY: Free Press, 1994. 367 p.
27. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853–886.
28. Pauna, T., Lehtinen, J., Kujala, J., Aaltonen, K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16, No. 8. P. 77–99.
29. Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2002.
30. Seek, A. M. A., Teslenko, P., Bielova, O. Value-oriented management approach as a source of risk. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 128–133.



31. Suvvari, S. K., Saxena, V. D. Stakeholder management in projects: strategies for effective communication. *Innovative Research Thoughts*. 2023. № 9(5). P. 188–201.
32. Troian, V. Основні типологічні аспекти стейкхолдерів регіонального розвитку. *E-economics*. 2024. № 1(8). URL: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/download/127/152>
33. Watson, D. Who Runs Our Universities? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2012. № 16(2). P. 41–45.