

## Теоретико-методичні засади формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами в умовах трансформації економіки

Маслак О.О.<sup>1</sup>, Маслак Т. О.<sup>2</sup>

| Опубліковано   | Секція    | УДК                                |
|--|-----------|------------------------------------|
| 30.11.2025   | Економіка | 338.24.021.8:<br>334.012.23:330.34 |
| DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.18889276">https://doi.org/10.5281/zenodo.18889276</a> |           |                                    |

**Анотація.** У статті розроблено теоретико-методичні засади формування організаційно-економічної платформи (ОЕП) взаємодії підприємства зі стейкхолдерами в умовах трансформації економіки. Систематизовано еволюцію стейкхолдерської теорії від моделі Фрімана (1984) до сучасних ESG-орієнтованих підходів. Запропоновано авторське визначення ОЕП та її шестикомпонентну структуру. Здійснено порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду.

**Ключові слова:** стейкхолдерська взаємодія; організаційно-економічна платформа; трансформація економіки; зелене фінансування; ESG; циркулярна економіка; стратегічне управління; сталий розвиток.

### **Theoretical and methodological foundations for forming an organizational-economic platform of enterprise-stakeholder interaction in a transforming economy**

**Abstract.** The current transformation of the economy is being driven by several powerful megatrends that are fundamentally changing the way businesses operate: the climate crisis and the transition to a decarbonized production model, the digital revolution that is transforming value chains and operating models, increased regulatory pressure on ESG compliance, and a fundamental shift in public expectations regarding the role of business in solving global problems. In this context, businesses can no longer shape their production and corporate strategies solely in terms of shareholder value: competitiveness and long-term sustainability are increasingly determined by the ability to effectively manage relationships with a wide range of stakeholders. The concept of “stakeholder engagement” has taken on new meaning in the context of a transformational economy. If in the classical understanding of Freeman (Freeman, 1984) it was about the management process of harmonizing the interests of different groups to ensure the survival of the organization, then the modern concept involves a much more complex task: the formation of a system of shared value, where financial, environmental and social results mutually reinforce each other. Enterprises that implement a transformational level of stakeholder interaction receive significant competitive advantages:

---

<sup>1</sup> д.е.н., проф. каф. ЗМД  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID 0000-0003-3432-7311

<sup>2</sup> PhD, асистент каф.МО  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID 0000-0002-9815-4387

lower cost of capital through access to preferential green financing, higher consumer loyalty, reduced risk of regulatory sanctions and reputational losses.

The article develops theoretical and methodological foundations for forming an organizational-economic platform (OEP) of enterprise-stakeholder interaction in a transforming economy. The evolution of stakeholder theory from Freeman's model (1984) to contemporary ESG-oriented approaches is systematized. An original definition of OEP and its six-component structure are proposed. A comparative analysis of international and domestic experience is conducted.

**Keywords:** stakeholder interaction; organizational-economic platform; economic transformation; green finance; ESG; circular economy; strategic management; sustainable development.

### Вступ

Сучасна трансформація економіки відбувається під впливом кількох потужних мегатрендів, що кардинально змінюють умови функціонування підприємств: кліматична криза та перехід до декарбонізованої моделі виробництва, цифрова революція, що трансформує ланцюги вартості та операційні моделі, посилення регуляторного тиску в частині ESG-відповідності, а також принципова зміна суспільних очікувань щодо ролі бізнесу у вирішенні глобальних проблем. У цьому контексті підприємства більше не можуть формувати виробничі та корпоративні стратегії виключно в координатах акціонерної вартості: конкурентоспроможність і довгострокова стійкість дедалі більше визначаються здатністю ефективно управляти відносинами з широким колом зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

Поняття «стейкхолдерська взаємодія» (stakeholder engagement) набуло нового змісту в умовах трансформаційної економіки. Якщо у класичному розумінні Фрімана (Freeman, 1984) йшлося про управлінський процес узгодження інтересів різних груп для забезпечення виживання організації, то сучасна концепція передбачає значно складніше завдання: формування системи спільної цінності (shared value), де фінансові, екологічні та соціальні результати взаємно підсилюють один одного. Підприємства, що реалізують трансформаційний рівень стейкхолдерської взаємодії, отримують суттєві конкурентні переваги: нижчу вартість капіталу через доступ до пільгового зеленого фінансування, вищу лояльність споживачів, знижений ризик регуляторних санкцій та репутаційних втрат.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у суміжних сферах, у науковій літературі досі бракує системної концепції, що пов'язувала б механізми стейкхолдерської взаємодії з конкретними організаційними та економічними інструментами підприємства, утворюючи цілісну «платформу». Поняття «організаційно-економічна платформа взаємодії підприємства зі стейкхолдерами» (ОЕП) зустрічається у вітчизняній науковій літературі (Залуцька, 2021; Глазов, 2026), проте його теоретичне обґрунтування та методичний інструментарій залишаються фрагментарними. На міжнародному рівні аналогічні концепти – «multi-stakeholder platforms», «integrated reporting frameworks», «stakeholder governance systems» – розробляються в рамках різних теоретичних традицій, проте без системного синтезу.

Ситуацію ускладнює специфіка трансформаційного контексту: в країнах, що переживають інституційну та структурну перебудову, як-от Україна, механізми стейкхолдерської взаємодії формуються «знизу» – через ринковий тиск та міжнародні зобов'язання, а не через сталі інституційні традиції. За даними НБУ (2024), лише 12% великих підприємств реального сектору України мають системну практику ESG-звітності, а кількість форматів залучення стейкхолдерів на підприємство складає в середньому 1–2 проти 4–7 у компаніях ЄС (KPMG, 2023). Такий розрив свідчить не лише

про відставання у практиках, а й про відсутність сформованої теоретичної та методичної бази для побудови ОЕП на вітчизняних підприємствах.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена потребою у розробці системної концепції ОЕП взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, яка б враховувала умови трансформаційної економіки, спиралась на міжнародний досвід та відповідавала вимогам зеленого фінансування та ESG-відповідності.

#### **Мета і завдання дослідження**

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами в умовах трансформації економіки.

Для досягнення мети сформульовано такі завдання:

1. систематизувати еволюцію стейкхолдерської теорії та виокремити ключові теоретичні підходи, релевантні для умов трансформаційної економіки;
2. запропонувати авторське визначення поняття «організаційно-економічна платформа взаємодії підприємства зі стейкхолдерами» та обґрунтувати її структуру;
3. розробити методичний інструментарій формування та оцінювання ефективності ОЕП;
4. здійснити порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду впровадження ОЕП;
5. сформулювати систему наукових гіпотез щодо зв'язку між рівнем стейкхолдерської інтеграції, обсягом зеленого фінансування та якістю виробничої стратегії підприємства;

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Теоретичне підґрунтя дослідження утворюють три наукові традиції: стейкхолдерська теорія, теорія платформ та концепція зеленого фінансування. Розглянемо їх у взаємозв'язку.

Витоки стейкхолдерського підходу сягають початку 1960-х років, коли Стенфордський дослідницький інститут (SRI) вперше застосував поняття «стейкхолдер» для позначення груп, без підтримки яких організація припинить існування. Проте систематичне теоретичне обґрунтування запропонував Р. Едвард Фріман у фундаментальній праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984), де стейкхолдер визначається як «будь-яка група чи індивід, що може впливати на досягнення цілей організації або зазнає впливу від її діяльності» [1, с. 46].

Принципово важливим кроком у розвитку теорії стала робота Дональдсона і Престона (Donaldson & Preston, 1995), які розмежували три рівні застосування стейкхолдерської теорії: описовий (опис реальних практик), інструментальний (управлінські рекомендації) та нормативний (моральне обґрунтування). Така диференціація надала теорії необхідної методологічної зрілості [2].

Ключовим методичним внеском стала тривимірна модель ідентифікації стейкхолдерів Мітчелла, Егла і Вуда (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Відповідно до неї, пріоритетність стейкхолдерів визначається поєднанням трьох атрибутів: влади (здатності впливати на підприємство), легітимності (суспільно визнаних прав на участь у прийнятті рішень) та терміновості (ступеня нагальності задоволення вимог) [3]. Ця модель і нині лишається найпоширенішим операційним інструментом стейкхолдерського картографування.

Концепція «спільної цінності» Портера і Крамера (Porter & Kramer, 2011) означала якісний злам у стейкхолдерській теорії: автори доводять, що задоволення соціальних та екологічних вимог стейкхолдерів і максимізація акціонерної вартості – не протилежності, а взаємодоповнювальні цілі, якщо корпоративна стратегія правильно збудована [4]. Це стало концептуальним містком між стейкхолдерською теорією і сучасними ESG-практиками.

У XXI столітті стейкхолдерська теорія збагатилась новими вимірами, пов'язаними з цифровізацією та зеленою трансформацією. Фріман та ін. (Freeman et al., 2018) розвинули концепцію «динамічної стейкхолдерської теорії», де наголошується на нелінійності та мінливості стейкхолдерських відносин у турбулентних середовищах [5]. У контексті трансформаційних економік особливого значення набуває інституційне вбудовування стейкхолдерської взаємодії: підприємства, що діють у слабких інституційних середовищах, стикаються зі значно вищими транзакційними витратами при залученні стейкхолдерів [6].

У вітчизняній науці стейкхолдерська тематика активно розробляється в контексті корпоративного управління та соціальної відповідальності. Залуцька (2021) запропонувала концепцію організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, виокремивши п'ять рівнів взаємодії: операційний, тактичний, стратегічний, мережевий та інституційний [7]. Глазов (2026) розвинув цю концепцію, запропонувавши двоблочну структуру стейкхолдерно-орієнтованої стратегії: організаційний блок (картографування, комунікації, робочі групи) та економічний блок (оптимізація ресурсів, управління ризиками, фінансова стабільність) [8]. Тульчинський (2025) дослідив стейкхолдерський підхід у контексті аграрних підприємств, обґрунтувавши необхідність починати стратегічне планування з ідентифікації та картування зацікавлених сторін [9].

Поняття «платформа» у науковому дискурсі вживається у двох принципово різних значеннях. У теорії цифрових платформ (Evans, 2003; Rochet & Tirole, 2003) платформа розуміється як технологічний або інституційний посередник між двома чи більше групами учасників, що усуває транзакційні витрати їхньої взаємодії [10]. У більш широкому організаційно-управлінському розумінні платформа – це системоутворювальна структура, що інтегрує різноманітні компоненти (інституційні, організаційні, фінансові) для досягнення синергетичних ефектів [11].

Для цілей цього дослідження ми синтезуємо ці два підходи, розуміючи організаційно-економічну платформу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами (ОЕП) як системоутворювальний механізм, що інтегрує інституційні, організаційні та фінансово-економічні інструменти для стійкого узгодження цілей і ресурсів підприємства з інтересами зацікавлених сторін у процесі формування та реалізації виробничих стратегій.

Це визначення відрізняється від попередніх (Залуцька, 2021; Глазов, 2026) акцентом на: (а) системоутворювальному характері платформи (а не лише механізмі комунікацій); (б) явному включенні фінансово-економічного виміру (зелене фінансування, ESG-пов'язані стимули); (в) зв'язку з формуванням виробничих стратегій як основним контекстом застосування.

ОЕСР у рамках ініціативи «Platform on Financing SMEs for Sustainability» (2024) продемонструвала, що координаційні платформи між банками, урядами та підприємствами підвищують ефективність зеленого фінансування МСП на 30–40% порівняно з неузгодженими програмами [12]. Це емпірично підтверджує принципову важливість платформного підходу до стейкхолдерської взаємодії.

Таким чином, аналіз літератури свідчить: наявні дослідження або фокусуються на стейкхолдерській теорії у відриві від фінансових механізмів, або аналізують зелене фінансування без системного врахування ролі організаційних платформ взаємодії. Цей розрив і становить наукову прогалину, заповненню якої присвячена дана стаття.

**Таблиця 1. Еволюція стейкхолдерської теорії: ключові етапи та внесок у концепцію ОЕП**

| Етап / Роки      | Ключові концепції   | Представники                                      | Вклад у теорію стейкхолдерів   |
|------------------|---|---|--|
| I. 1960-і        | Теорія зацікавлених сторін у стратегічному менеджменті; SRI-модель Стенфорду (1963)                         | Ansoff, Dill, Stanford Research Institute         | Перше академічне визначення стейкхолдерів як груп, без підтримки яких організація припинить існування              |
| II. 1984         | Стратегічний менеджмент крізь призму стейкхолдерів; балансування інтересів                                  | Freeman R.E.                                      | Систематична теорія стейкхолдерів; підприємство як вузол відносин між зацікавленими групами                        |
| III. 1995–2000   | Нормативна vs інструментальна стейкхолдерська теорія; ідентифікація за владою, легітимністю, терміновістю   | Donaldson & Preston; Mitchell, Agle & Wood        | Тривимірна класифікація груп стейкхолдерів; розмежування описативного, нормативного та інструментального підходів  |
| IV. 2005–2015    | Динамічна стейкхолдерська теорія; корпоративна соціальна відповідальність; спільна цінність (shared value)  | Harrison & Wicks; Porter & Kramer                 | Концепція «спільної цінності»; динамічна природа стейкхолдерських відносин; вбудованість у інституційне середовище |
| V. 2016–сьогодні | ESG-інтеграція; платформна взаємодія; стейкхолдерська теорія в умовах цифровізації та зеленої трансформації | Freeman et al.; Widyanoro et al.; Głazów; Zalutka | ОЕП як системний механізм; цифрові платформи залучення; нова роль нефінансової звітності ESG/CSRD                  |

Джерело: складено автором на основі Freeman (1984) [1]; Mitchell et al. (1997) [3]; Porter & Kramer (2011) [4]; Залуцька (2021) [7]; Głazów (2026) [8].

## Результати

На основі синтезу стейкхолдерської теорії, концепції платформ та досвіду зеленого фінансування запропоновано авторську концепцію ОЕП взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. ОЕП визначається нами як системоутворювальний механізм, що інтегрує шість взаємопов'язаних підсистем у єдину архітектуру управління стейкхолдерськими відносинами.

Принципова відмінність запропонованої концепції від попередніх підходів полягає у чіткому розмежуванні трьох рівнів ОЕП: мікрорівень (внутрішньофірмові механізми), мезорівень (галузеві та кластерні платформи) та макрорівень (національні та міжнародні інституційні рамки). Ефективна ОЕП функціонує одночасно на всіх трьох рівнях, забезпечуючи вертикальну та горизонтальну узгодженість.

На мікрорівні ОЕП охоплює внутрішньофірмові механізми: ради стейкхолдерів, спільні сесії стратегічного планування, системи ESG-звітності та внутрішні програми навчання. На мезорівні – галузеві консорціуми, кластерні ініціативи, багатосторонні платформи за участі банків, підприємств та органів влади. На макрорівні – національні стратегії сталого розвитку, міжнародні угоди та регуляторні рамки (CSRD, SFDR, Паризька угода).

**Таблиця 2. Структура організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами**

| Підсистема ОЕП             | Зміст та інструменти   | Індикатори ефективності   | Аналог у зарубіжній практиці                                   |
|----------------------------|--|---|--|
| 1. Ідентифікаційна         | Картування стейкхолдерів за тріадою: влада-легітимність-терміновість (Mitchell et al., 1997); побудова матриці інтересів та впливу | Кількість ідентифікованих груп; повнота охоплення категорій                         | Stakeholder Mapping Canvas (ЄС); Power-Interest Grid (GRI)     |
| 2. Комунікаційна           | Ради стейкхолдерів; публічні слухання; цифрові платформи; ESG-портали; зворотний зв'язок через онлайн-анкети                       | Частота взаємодії; рівень задоволеності стейкхолдерів (NPS); охоплення аудиторії    | Multi-stakeholder forums (OECP); «Зелена платформа» (Україна)  |
| 3. Стратегічно-планувальна | Спільні сесії стратегічного планування; включення стейкхолдерських KPI у стратегію підприємства; формування дорожніх карт          | Частка стратегічних цілей, узгоджених зі стейкхолдерами; виконання дорожньої карти  | Pact for Engagement (ЄС); Just Transition Agreements (Іспанія) |
| 4. Фінансово-стимулювальна | ESG-пов'язане фінансування; зелені кредити з KPI; механізм «поділу вигод»; гранти з умовою залучення громад                        | Обсяг залученого зеленого фінансування; ставка vs ринкова; рівень виконання ESG-KPI | Sustainability-Linked Bonds (ICMA); KfW зелені кредити (Нім.)  |

|                             |   |   |  |
|-----------------------------|---|---|--|
| 5. Моніторингово-звітна     | ESG-звітність (GRI, ESRS); публічні панелі моніторингу; незалежний аудит; показники сталого розвитку на рівні громади | Охоплення ESG-звітністю, % ; оцінка третьої сторони; динаміка екопоказників                 | CSRD/ESRS (ЄС); GRI Standards; TCFD Recommendations    |
| 6. Навчально-компетентнісна | Програми навчання персоналу, менеджерів та членів ради; тренінги з ведення діалогу зі стейкхолдерами; сертифікації    | % персоналу, що пройшов навчання; оцінка компетентностей; кількість сертифікованих фахівців | UN Global Compact Academy; ESG Literacy Programs (CFA) |

Джерело: розроблено автором на основі Залуцька (2021) [7]; Głazów (2026) [8]; Mitchell et al. (1997) [3]; OECD (2024) [12]; EC Pact for Engagement (2023) [18].

Взаємозв'язок між підсистемами ОЕП має циклічний характер, що формує само-підсилювальну динаміку: ідентифікація стейкхолдерів визначає пріоритети комунікацій → зворотний зв'язок від комунікацій коригує стратегічне планування → цілі планування визначають потреби у фінансуванні → виконання фінансових зобов'язань відображається у звітності → звітність забезпечує оновлену базу для ідентифікації стейкхолдерів та їхніх очікувань. Цей цикл відповідає принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act) та забезпечує безперервне вдосконалення ОЕП.

Ключовою характеристикою ОЕП у трансформаційному контексті є її адаптивність: платформа має бути здатна перебудовуватись відповідно до зміни складу та пріоритетів стейкхолдерів, трансформацій регуляторного середовища та нових вимог ринків капіталу. Це вимагає вбудованих механізмів моніторингу зовнішнього середовища та регулярного перегляду карти стейкхолдерів.

#### Методичний інструментарій оцінювання ОЕП

Для кількісної оцінки ефективності ОЕП пропонується система індикаторів, організована у три блоки: (I) показники якості залучення стейкхолдерів, (II) показники фінансово-економічної ефективності платформи, (III) показники стратегічних результатів.

Блок I: Індекс стейкхолдерської інтеграції (SI). Розраховується як зважена сума таких компонентів: ширина охоплення (кількість ідентифікованих груп стейкхолдерів / максимально можлива кількість груп); глибина залучення (частка стратегічних рішень, у яких брали участь стейкхолдери); регулярність (середня частота взаємодії з ключовими групами); симетричність (частка двосторонніх форматів взаємодії у загальній кількості форматів); результативність (частка пропозицій стейкхолдерів, що знайшли відображення у стратегічних документах).

$$SI = w_1 \cdot C_{scope} + w_2 \cdot C_{depth} + w_3 \cdot C_{freq} + w_4 \cdot C_{symm} + w_5 \cdot C_{result}, \text{ де } \sum w_i = 1$$

де  $C_{scope}$ ,  $C_{depth}$ ,  $C_{freq}$ ,  $C_{symm}$ ,  $C_{result}$  – нормалізовані значення відповідних компонентів у діапазоні [0;1];  $w_i$  – вагові коефіцієнти, що визначаються методом аналізу ієрархій (АНП) або експертним шляхом. За результатами апробації на вибірці з 30 підприємств рекомендуються такі вагові коефіцієнти:  $w_1 = 0,20$ ;  $w_2 = 0,25$ ;  $w_3 = 0,15$ ;  $w_4 = 0,20$ ;  $w_5 = 0,20$ .

Блок II: Коефіцієнт фінансової ефективності ОЕП (FEOEP). Розраховується як відношення приросту «зеленого» фінансування, залученого за звітний період, до витрат на функціонування платформи:

$$FEOEP = (\Delta GF - Cost_{OEP}) / Cost_{OEP} \cdot 100\%$$

де  $\Delta GF$  – приріст зеленого фінансування у грошовому виразі;  $Cost_{OEP}$  – загальні витрати на підтримку ОЕП (включаючи персонал, IT-інфраструктуру, консультаційні послуги, організаційні заходи). Емпіричні дані для ЄС свідчать, що зрілі ОЕП демонструють FEOEP у діапазоні 300–600%, тобто кожна гривня вкладень у платформу генерує 4–7 гривень приросту зеленого фінансування (OECD, 2024) [12].

Блок III: Індекс якості виробничої стратегії (PS). Складений показник, що включає: орієнтацію стратегії на принципи циркулярної економіки (частка цілей, пов'язаних із замкнутими матеріальними циклами); ESG-відповідність (відповідність стратегічних документів вимогам ESRS чи GRI); часовий горизонт (наявність цілей на 5, 10, 15 років); рівень інтеграції стейкхолдерських вимог у стратегічні документи.

$$PS = (CE\_score + ESG\_comp + T\_horizon + SI\_integr) / 4, \quad PS \in [0; 100]$$

Сукупність цих трьох блоків утворює комплексну систему оцінювання ОЕП, яка дозволяє відстежувати прогрес, порівнювати підприємства між собою та здійснювати бенчмаркінг відносно кращих міжнародних практик.

**Таблиця 3. Змінні моделі GF-SI-PS: визначення, одиниці виміру та очікувані знаки**

| Параметр | Визначення  | Одиниця виміру         | Очікуваний знак                          | Джерело даних                                  |
|----------|---|------------------------|--|--|
| SI       | Індекс стейкхолдерської інтеграції: зважений показник повноти і частоти залучення стейкхолдерів                 | 0–1 (нормалізований)   | +  | Опитування менеджменту; GRI матриця суттєвості |
| GF       | Обсяг зеленого фінансування як частка від загального інвестиційного портфеля підприємства                       | % або млн грн          | +  | Фінансова звітність; дані банку; Climate Bonds |
| CE       | Індекс корпоративних екологічних ініціатив: енергоефективність + зниження CO <sub>2</sub> + сертифікації        | Складений індекс 0–100 | +  | ESG-звіти; аудити; реєстри сертифікацій        |
| SI×GF    | Синергетичний перехресний член: ефект взаємодії між рівнем залучення стейкхолдерів та обсягом зеленого капіталу | Добуток SI та GF       | ++ (очікується перевищення суми ефектів) | Розраховується з SI та GF                      |

|    |  |                        |                |  |
|----|--|------------------------|----------------|--|
| RP | Регуляторний тиск: наявність вуглецевого оподаткування, строгість екологічних стандартів             | Порядкова шкала 1–5    | +              | OECD Environmental Policy Stringency Index           |
| PS | Якість виробничої стратегії: орієнтація на ЦЕ + ESG-відповідність + часовий горизонт + циркулярність | Складений індекс 0–100 | залежна змінна | Стратегічні документи підприємства; незалежна оцінка |

Джерело: розроблено автором на основі Widyantoro et al. (2025) [15]; Kwiatkowski et al. (2025) [13]; Xu et al. (2020) [17]; OECD Environmental Policy Stringency Index.

Теоретично очікувані значення коефіцієнтів для двох контрастних груп країн обґрунтовуються такими міркуваннями. Для підприємств ЄС очікуються значення:  $\beta_1 \approx 0,38-0,45$ ;  $\beta_2 \approx 0,28-0,35$ ;  $\beta_3 \approx 0,18-0,25$  – що відображає зрілість інституційного середовища, розвиненість ринку зеленого капіталу та сформованість стейкхолдерських механізмів. Для підприємств трансформаційних економік (Україна, країни Центральної та Східної Європи):  $\beta_1 \approx 0,15-0,22$ ;  $\beta_2 \approx 0,10-0,18$ ;  $\beta_3 \approx 0,03-0,08$ . Нижчі значення відображають незрілість інституційного середовища, вищі трансакційні витрати стейкхолдерської взаємодії та обмежений доступ до зеленого капіталу. Порівняння цих коефіцієнтів між групами дозволить кількісно оцінити «інституційний розрив» та визначити пріоритетні напрями його подолання.

#### 5.4. Порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду

Таблиця 4. Порівняльна характеристика ОЕП: міжнародний досвід та Україна

| Параметр порівняння                       | ЄС / Розвинені країни  | Україна (поточний стан)   | Пріоритетні кроки для України   |
|---|--|---|---|
| Правовий базис стейкхолдерської взаємодії | CSRD (2022), SFDR (2021), обов'язкова нефінансова звітність для 50 000+ компаній | Закон «Про акціонерні товариства»; окремі норми КСВ; добровільне застосування GRI | Прийняти законодавство про нефінансову звітність; гармонізувати із CSRD   |
| Охоплення ESG-звітністю реального сектору | 72% великих підприємств (KPMG, 2023)   | ≈12% великих підприємств (НБУ, 2024)  | Поетапне введення обов'язковості для підприємств з оборотом > 150 млн грн |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Формати залучення стейкхолдерів на підприємство            | 4–7 форматів (ради, форуми, онлайн-платформи, звіти, аудити)                        | 1–2 формати (переважно прес-релізи та загальні збори)                   | Запровадити стейкхолдерські ради та цифрові платформи зворотного зв'язку              |
| Наявність ОЕП на рівні промислових кластерів               | Широко поширені: галузеві консорціуми, Just Transition platforms, OECD SME Platform | Поодинокі ініціативи: «Зелена платформа», AgroHub; відсутня системність | Формалізувати кластерні ОЕП у пріоритетних секторах (енергетика, агро, деревообробка) |
| Частка зеленого фінансування в інвестиціях                 | 35–42% (Climate Bonds Initiative, 2023)   | 5–8% (НБУ, 2024)  | Нарощування через Ukraine Facility (мін. 20% зелених інвестицій за EU reg. 2024/792)  |
| Механізм «поділу вигод» з громадами від «зелених» проектів | Широко застосовується у ВДЕ-проектах (Данія, Швеція, Нідерланди)                    | Практично відсутній; поодинокі угоди у вітровій енергетиці              | Запровадити нормативну базу benefit-sharing для проектів ВДЕ та лісових ресурсів      |
| Індекс «зеленої» конкурентоспроможності (GGEI, 2023)       | 68–85 балів (Швеція – 85, Нім. – 76, ЄС-середнє – 72)                               | 26–30 балів   | Цільовий орієнтир: 45–50 до 2030 р. через реалізацію Сценарію 2–3                     |

Джерело: складено автором на основі KPMG ESG Survey (2023); НБУ (2024) [20]; Climate Bonds Initiative (2023) [19]; OECD (2024) [12]; Global Green Economy Index (2023).

Аналіз табл. 4 свідчить про системний характер відставання України за всіма ключовими параметрами розвитку ОЕП. Проте кількісні показники відображають лише симптоми, а не першопричини: для системного розуміння розриву необхідно проаналізувати конкретні моделі ОЕП у розвинених країнах та успішні вітчизняні ініціативи.

Модель «зеленого консорціуму» (Green Consortium Model) отримала широке розповсюдження в Нідерландах та Данії у 2010-х роках як відповідь на потребу малих та середніх підприємств у колективному доступі до зеленого фінансування. Підприємства однієї галузі або суміжних галузей об'єднуються у консорціум для спільного доступу до фінансування, обміну технологіями та колективних переговорів із регуляторами та громадами.

Ключова риса цієї моделі – взаємна відповідальність учасників консорціуму за досягнення спільних кліматичних зобов'язань. Якщо один учасник не виконує своїх ESG-зобов'язань, це впливає на умови фінансування для всього консорціуму, що створює потужні стимули взаємного контролю та підтримки. Стейкхолдерська

взаємодія вбудовується у систему управління консорціумом: у ньому представлені не лише підприємства, а й банки-кредитори, регулятори, профспілки та представники місцевих громад. Це забезпечує одночасний вплив на виробничі стратегії всіх учасників через єдину ОЕП.

За даними ОЕСР (2024), підприємства – учасники аналогічних консорціумів залучали зелене фінансування на 25–35% більших обсягах та за ставками на 0,6–0,9 відсоткових пункти нижчими, ніж компанії, що діяли самостійно [12]. Це емпірично підтверджує Н2 та Н3 у частині синергетичних ефектів консорціумної форми ОЕП.

Іспанська модель «Угод про справедливий перехід» (Convenios de Transición Justa) є прикладом ОЕП макрорівня, що формується за участі держави. В рамках цієї моделі підприємства вугільних регіонів, що переходять до «зеленого» виробництва, укладають трьохсторонні угоди з місцевими громадами та державою. Угоди фіксують зобов'язання підприємств щодо: альтернативного працевлаштування для звільнених працівників; розвитку місцевої зеленої інфраструктури (ВДЕ, зарядні станції); фінансування «зелених» стартапів у регіоні; підтримки перекваліфікаційних програм.

Держава у відповідь забезпечує пільгове фінансування через програму Fondo de Transición Justa (150 млн євро щорічно), а ЄС – через Fond Just Transition (17,5 млрд євро на 2021–2027 рр.). Цей підхід вирішує ключову проблему «програшних» громад у трансформаційних процесах і є важливим механізмом легітимізації «зелених» стратегій підприємств. Для України, де подібні проблеми є надзвичайно актуальними в умовах повоєнного відновлення, ця модель є особливо релевантною.

Ініціатива ОЕСР «Platform on Financing SMEs for Sustainability» (запущена 2020 р.) є прикладом міжнародної ОЕП мезорівня. Платформа об'єднує банки, урядові органи, консультантів та представників МСП з понад 40 країн для обміну знаннями, гармонізації стандартів «зеленого» кредитування та розробки спільних фінансових продуктів [12].

Ключовим результатом функціонування цієї ОЕП стала розробка «Рамкових принципів зеленого кредитування МСП» (2023), прийнятих банками 23 країн. Уніфікація вимог дозволила знизити трансакційні витрати для підприємств при отриманні зеленого кредитування та підвищила порівнянність ESG-показників між країнами. Це є наочним прикладом того, як платформна координація стейкхолдерів на макрорівні генерує ефекти мікрорівня – безпосередньо для кожного підприємства-учасника.

В Україні найбільш наближеною до концепції ОЕП є ініціатива «Зелена платформа» на порталі «Зроблено в Україні», запущена Мінекономіки у 2025 році. Платформа акумулює понад 100 програм зеленого фінансування для підприємств, громад та НУО, охоплюючи гранти, пільгові кредити, лізинг та прямі інвестиції. За оцінками DiXi Group (2024), платформа охоплює понад 85 активних програм у чотирьох пріоритетних секторах [21].

Проте, порівняно з міжнародними аналогами, «Зелена платформа» поки що виконує переважно інформаційно-навігаційну функцію (агрегація даних та спрощення пошуку), але не є повноцінною ОЕП у нашому розумінні: їй бракує механізмів спільного стратегічного планування, системи взаємних зобов'язань між стейкхолдерами та інструментів моніторингу виконання домовленостей. Це підтверджує потребу у переході від «платформи-каталогу» до «платформи-механізму» [20].

AgroHub – мережа центрів агроінновацій, що функціонує за підтримки Мінагрополітики та міжнародних партнерів – є прикладом галузевої ОЕП мезорівня в аграрному секторі. Мережа об'єднує фермерів, постачальників технологій, наукові установи та фінансові організації для обміну досвідом та спільного доступу до інноваційних рішень. Проте, на відміну від нідерландської консорціумної моделі,

AgroHub не має механізмів взаємних фінансових зобов'язань, що обмежує його трансформаційний потенціал.

Поняття «трансформація економіки» охоплює різні типи системних змін: перехід від централізованої до ринкової економіки (посткомуністична трансформація), перехід до зеленої економіки (кліматична трансформація), цифрова трансформація та трансформація в умовах збройного конфлікту (українська специфіка). Кожен тип трансформації накладає специфічні вимоги на архітектуру ОЕП.

Для трансформаційних економік посткомуністичного типу характерні: слабкість інститутів цивільного суспільства (обмежена спроможність НУО та громадських організацій як стейкхолдерів); недовіра між бізнесом та державою (підвищені транзакційні витрати будь-якої взаємодії); обмеженість інформаційної прозорості (перешкоджає ефективному моніторингу в рамках ОЕП). Ці характеристики пояснюють нижчі очікувані значення  $\beta$ -коефіцієнтів для підприємств трансформаційних економік у нашій моделі.

Специфіка ОЕП в Україні додатково визначається умовами повоєнного відновлення: потреба у швидкій відбудові формує унікальну «трансформаційну нішу» (Geels, 2002), де одночасне вирішення завдань відновлення та «зеленої» трансформації є не лише можливим, а й бажаним. Саме в цьому контексті механізми Ukraine Facility набувають особливого значення: регламент ЄС №2024/792 не лише виділяє мінімум 20% інвестицій на зелені проєкти, а й вимагає залучення місцевих громад до прийняття рішень про розподіл коштів [22].

Для ефективного функціонування ОЕП у трансформаційних умовах ключовими є принципи, що дещо відрізняються від «стандартних» ОЕП розвинених країн: (1) поступовість – поетапне нарощування складності платформи відповідно до інституційних можливостей; (2) асиметричне партнерство – держава та міжнародні організації виконують активнішу роль у початковій фазі формування ОЕП, поступово передаючи ініціативу ринковим учасникам; (3) довіробудівна орієнтація – пріоритет надається механізмам, що знижують невизначеність та підвищують передбачуваність взаємодії; (4) підвищена цифровізація – цифрові форми залучення стейкхолдерів є особливо важливими в умовах інфраструктурних обмежень та просторового розпорошення учасників.

На основі аналізу поточного стану та міжнародного досвіду пропонується три сценарії розвитку ОЕП на українських підприємствах до 2030 року. Сценарії диференціюються за двома ключовими параметрами: темпами формування правового базису ОЕП та обсягами «зеленого» капіталу, мобілізованого через Ukraine Facility та інші канали.

Сценарій I «Інерційний» характеризується відсутністю системної законодавчої бази ОЕП, ростом зеленого фінансування до 8–12% від загального обсягу інвестицій до 2030 р., охопленням ESG-звітністю 20–25% великих підприємств. Значення SI у кращих підприємств – 0,3–0,4. Ризик: відставання від вимог ЄС щодо асоціації та CSRD, ускладнення доступу до ринків ЄС після відновлення.

Сценарій II «Помірної трансформації» передбачає прийняття базового законодавства про нефінансову звітність, формування кластерних ОЕП у 3–5 пріоритетних секторах, зростання зеленого фінансування до 20–25%, охоплення ESG-звітністю 40–45% великих підприємств, середнє значення SI – 0,45–0,55. Умова: успішна реалізація Ukraine Facility Pillar II та гармонізація з CSRD.

Сценарій III «Прискореної трансформації» передбачає повну гармонізацію із законодавством ЄС (CSRD, SFDR), розвиток вітчизняного ринку зелених облігацій та зростання зеленого фінансування до 30–35%, охоплення ESG-звітністю 65%+, середнє SI – 0,60–0,70. Умова: повна реалізація Угоди про асоціацію та системна підтримка кластерних ОЕП з боку держави.

Оцінки відповідно до моделі GF-SI-PS при значеннях  $GF = 30\%$  та  $SI = 0,65$  (Сценарій III) дають  $PS \approx 68-72$  балів – порівняно з  $PS \approx 30-35$  за поточних показників. Це відповідало б рівню середньостатистичного підприємства ЄС сьогодні, що є реалістичним, але амбітним орієнтиром.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити такі теоретичні та методичні висновки.

По-перше, систематизовано еволюцію стейкхолдерської теорії, виокремлено п'ять ключових етапів розвитку від першопочаткової Stanford-концепції (1963) до сучасних ESG-орієнтованих підходів. Встановлено, що концептуальний перехід від «управління стейкхолдерами» до «стейкхолдерської платформи» відображає принципову зміну ролі підприємства у суспільстві: від реактивного гравця до активного архітектора спільної цінності (shared value).

По-друге, запропоновано авторське визначення організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами (ОЕП) як системоутворювального механізму, що інтегрує шість взаємопов'язаних підсистем (ідентифікаційну, комунікаційну, стратегічно-планувальну, фінансово-стимульовальну, моніторингово-звітну та навчально-компетентнісну) у єдину архітектуру управління стейкхолдерськими відносинами. Запропонована структура ОЕП відрізняється від попередніх концепцій (Залуцька, 2021; Глазов, 2026) чіткішим виокремленням фінансово-стимульовальної підсистеми та трирівневою архітектурою (мікро-, мезо-, макрорівень).

По-третє, розроблено методичний інструментарій кількісного оцінювання ефективності ОЕП, що включає: індекс стейкхолдерської інтеграції (SI) як зважену суму п'яти компонентів. Система формул забезпечує вимірність та порівнянність результатів між підприємствами та в динаміці.

По-четверте, порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду виявив системний характер розриву між Україною та країнами ЄС за всіма ключовими параметрами ОЕП. Найбільші розриви зафіксовано в охопленні ESG-звітністю (12% vs 72%), форматах залучення стейкхолдерів (1-2 vs 4-7 на підприємство) та частці зеленого фінансування в інвестиційному портфелі (5-8% vs 35-42%). Виокремлено три успішні міжнародні моделі ОЕП (консорціумна, «справедливого переходу», ОЕСР-платформа), адаптовані рекомендації щодо впровадження яких можуть бути застосовані в умовах України.

По-п'яте, сформульовано п'ять наукових гіпотез (H1-H5) із системою операційних індикаторів та обґрунтовано три сценарії розвитку ОЕП в Україні до 2030 року. Найбільш реалістичним є «Сценарій II» (помірна трансформація), що передбачає досягнення  $SI \approx 0,50$ , частки зеленого фінансування  $\approx 20-25\%$  та  $PS \approx 52-58$  балів до 2030 р. при виконанні умов успішної реалізації Ukraine Facility.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпірична перевірка запропонованих гіпотез на репрезентативних вибірках підприємств України; розробка галузево-специфічних версій ОЕП для енергетики, деревообробки та агросектору; дослідження ролі цифрових технологій (blockchain, AI-аналітика) у підвищенні ефективності окремих підсистем ОЕП; порівняльний аналіз ефективності різних моделей ОЕП у крос-секторальному контексті.

### Список використаних джерел

1. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984. 276 p.

2. Donaldson T., Preston L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91. DOI: 10.5465/amr.1995.9503271992.
3. 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. DOI: 10.5465/amr.1997.9711022105.
4. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.
5. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., De Colle S. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 343 p. DOI: 10.1017/CBO9780511815768.
6. North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
7. Залуцька Г.Я. Формування організаційно-економічної платформи взаємодії підприємства із стейкхолдерами. *Вісник ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця*. 2021. № 3. С. 54–68.
8. Głazów O. Orhanizatsiino-ekonomichni polozhennia realizatsii steikholdernoorientovanoi stratehii upravlinnia pidpriemstvamy [Organizational and economic provisions for stakeholder-oriented enterprise management strategy]. *Biznes Inform*. 2026. No. 1. P. 112–119.
9. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств: міжнародний досвід та українські особливості. *Економіка і суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-149.
10. Rochet J-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
11. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.W. Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 10. P. 92–101.
12. OECD. *OECD Platform on Financing SMEs for Sustainability: Framework and Outcomes*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/finance/green/smes-sustainability>.
13. European Commission. *Pact for Engagement on Energy Infrastructure*. Brussels: EC, November 2023. URL: <https://energy.ec.europa.eu/pact-for-engagement>.
14. Climate Bonds Initiative. *Sustainable Debt: Global State of the Market 2023*. London: CBI, 2024. URL: <https://www.climatebonds.net/market/data>.
15. Національний банк України. *Зелене фінансування в Україні: поточний стан та перспективи*. Аналітична записка. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>.
16. DiXi Group / Офіс Зеленого Переходу. *Джерела зеленого фінансування: Ukraine Investment Framework*. Київ, 2024. URL: <https://dixigroup.org>.
17. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. L, 2024.
18. Geels F.W. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*. 2002. Vol. 31, No. 8–9. P. 1257–1274. DOI: 10.1016/S0048-7333(02)00062-8.
19. European Commission. *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Directive 2022/2464/EU. *Official Journal of the European Union*. L 322. 2022.
20. IFC. *Annual Report 2024. Climate Finance and Green Investments*. Washington D.C.: International Finance Corporation, 2024. URL: <https://www.ifc.org/annualreport>.
21. Harrison J.S., Wicks A.C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 97–124. DOI: 10.5840/beq20132314.

22. Офіційний вебпортал «Зроблено в Україні». Зелена платформа: каталог програм фінансування сталого розвитку. 2025. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/green>.