

# ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Глазов О. М.<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	352.072.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20593683>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення та економічних основ механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами в контексті забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Обґрунтовано, що інтеграція інтересів різних груп стейкхолдерів у процеси стратегічного управління є вагомою передумовою підвищення ефективності функціонування суб'єкта бізнесу та його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Визначено складові організаційного забезпечення механізму реалізації стратегії, до яких віднесено адаптовану організаційну структуру, систему управлінських процесів і процедур, комунікаційне середовище та кадрово-культурний компонент. Доведено, що їх узгоджене функціонування сприяє підвищенню прозорості управління, зміцненню довіри між підприємствами та стейкхолдерами, активізації участі бізнесу у розвитку територіальних громад. Окреслено базові економічні засади реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії, зокрема забезпечення збалансованості інтересів стейкхолдерів, інвестиційну спрямованість розвитку, ефективне управління витратами і результатами діяльності та економічну відповідальність і стійкість. Встановлено, що їх впровадження забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, стимулювання інвестиційної активності та формування позитивних соціально-економічних ефектів на рівні територіальних громад. Зроблено висновок, що комплексне поєднання організаційного забезпечення та економічних засад реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії формує синергійний ефект, який проявляється у досягненні економічної ефективності підприємств та забезпеченні їх соціальної орієнтованості.

**Ключові слова:** територіальні громад, місцеве самоврядування, розвиток громад, стратегія, стейкхолдери, управління підприємствами, стратегічний розвиток, організаційно-економічний механізм.

---

<sup>1</sup> Глазов Олександр Миколайович, доктор філософії, докторант кафедри економіки та публічного управління Полтавського державного аграрного університету, <http://orcid.org/0000-0001-6205-3165>

## **Organizational support and economic principles of mechanism for implementing a stakeholder-oriented strategy of enterprise management: impact on the development of territorial communities**

**Annotation.** The article examines the theoretical and methodological foundations for forming organizational support and economic principles of the mechanism for implementing a stakeholder-oriented enterprise management strategy in the context of ensuring sustainable development of territorial communities. It is substantiated that the integration of the interests of various stakeholder groups into strategic management processes is a key prerequisite for improving enterprise performance and enhancing their adaptability to changes in the external environment.

The components of the organizational support for the strategy implementation mechanism are identified, including an adaptive organizational structure, a system of management processes and procedures, a communication environment, and a human and organizational culture component. It is proven that their coordinated functioning contributes to increasing management transparency, strengthening trust between enterprises and stakeholders, and enhancing business participation in the development of territorial communities.

The basic economic principles of implementing a stakeholder-oriented strategy are outlined, namely ensuring the balance of stakeholder interests, investment-oriented development, effective cost and performance management, and economic responsibility and sustainability. It is established that their implementation ensures increased enterprise competitiveness, stimulates investment activity, and generates positive socio-economic effects at the level of territorial communities.

It is concluded that the integrated combination of organizational support and economic principles for implementing a stakeholder-oriented strategy creates a synergistic effect manifested in achieving both economic efficiency of enterprises and their social orientation. The necessity of further research aimed at developing tools for assessing the impact of such strategies on the development of territorial communities is substantiated.

**Keywords:** governance; decentralization; territorial communities; local Government; development; community cooperation.

### **Вступ**

У сучасних умовах функціонування національної економіки України зростає значення результативного управління підприємствами як визначального чинника забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Трансформації соціально-економічного середовища, зокрема процеси децентралізації, посилення ролі інститутів громадянського суспільства та інтеграція локальних економічних систем у глобальний простір, зумовлюють необхідність удосконалення існуючих управлінських підходів. У цьому контексті особливої ваги набуває дослідження теоретико-методичних засад й організаційно-економічних інструментів реалізації стратегій, орієнтованих на інтереси стейкхолдерів, що дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до потреб різних груп зацікавлених сторін і сприяти соціально-економічній стабільності територій.

Актуальність зазначеної проблеми посилюється в умовах трансформації взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування. Сучасні територіальні громади орієнтуються на активізацію участі підприємницького сектору у розвитку місцевої економіки, створенні нових робочих місць та реалізації інноваційних ініціатив, що, у свою чергу, потребує впровадження сучасних інструментів стратегічного управління та планування. Дослідження стейкхолдерно-орієнтованих стратегій створює підґрунтя для визначення ефективних підходів до побудови організаційних структур, формування систем мотивації, здійснення фінансового планування та

розвитку партнерських відносин, спрямованих на узгодження інтересів бізнесу і територіальних громад.

Водночас практична цінність наукових напрацювань у цьому напрямі полягає у формуванні обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності та стейкхолдерного підходу у стратегічне управління підприємствами. Це сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на локальному рівні, активізації інвестиційних процесів та зміцненню довіри між бізнесом і громадою. В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та поглиблення глобалізаційних процесів, дослідження концептуальних і прикладних аспектів реалізації стейкхолдерно-орієнтованих стратегій набуває вагомого значення що для розвитку економічної науки, що для вдосконалення управлінської практики.

Сучасна управлінська парадигма функціонування підприємств характеризується посиленням ролі стейкхолдерно орієнтованих підходів, що передбачають інтеграцію інтересів різних груп зацікавлених сторін у процес формування та реалізації стратегій розвитку. Така орієнтація сприяє досягненню збалансованості інтересів учасників економічних відносин і підвищенню загальної результативності діяльності суб'єктів господарювання (О. Ареф'єва та ін. [1, с. 80]; А. Hillman, G. Keim [13, с. 125–139]).

У працях українських науковців акцентується увага на значущості застосування фінансово-економічних інструментів стимулювання розвитку пріоритетних секторів економіки, зокрема інформаційно-технологічної сфери, у контексті досягнення стратегічних цілей як підприємств, так і територіальних громад (Т. Васильців та ін. [2, с. 128–136; 3, с. 145–149]). Водночас моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектору та використання інструментарію стратегічного планування розглядаються як ключові механізми підвищення ефективності управління і забезпечення адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища (В. Куцик, Р. Лупак [4, с. 244–249]; О. Олефіренко [5, с. 9]).

Важливим напрямом сучасних досліджень є розроблення і впровадження багатокритеріальних, а також функціонально-організаційних моделей управління, які забезпечують інтеграцію інтересів стейкхолдерів у процеси прийняття управлінських рішень і стратегічного планування розвитку підприємств (О. Роїк та ін. [6, с. 41–46; 7, с. 535–547]).

Крім того, у вітчизняній науковій літературі обґрунтовується необхідність адаптації управлінських стратегій до специфіки розвитку територіальних громад. Зокрема, це передбачає впровадження принципів соціальної відповідальності, використання проєктного підходу до формування цілей розвитку, а також інтеграцію систем управління ризиками (О. Угоднікова [8, с. 39–44]; Н. Ульяновченко [9, с. 293–297]; О. Хошуляк [10, с. 233–244; 11, с. 124–136]; Ю. Ященко [12, с. 75–84]). Реалізація зазначених підходів забезпечує не лише підвищення економічної ефективності діяльності підприємств, але й формує передумови для досягнення сталого розвитку територіальних громад, що набуває особливої актуальності в умовах сучасних трансформаційних змін національної економіки.

Мета статті – обґрунтування системи організаційного забезпечення та економічних засад механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами, а також характеристика впливу цих процесів на розвиток територіальних громад в Україні.

### Результати

Реалізація програм та проєктів зі забезпечення розвитку вітчизняних підприємств на засадах стейкхолдерно-орієнтованої стратегії має базуватися на відповідному механізмі, що являє собою сукупність його елементів, які, взаємодіючи

між собою, забезпечують відповідні необхідні зміни в організаційній та економічній площинах суб'єкта господарювання. Відтак, доцільним є ведення відповідної політики за двома напрямками: (1) організаційним, (2) економічним.



Рис. 1. Елементи організаційного забезпечення механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами

*Джерело:* авторська розробка

Що стосується першого, то організаційне забезпечення механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують інституційну та управлінську основу для узгодження інтересів зацікавлених сторін і досягнення стратегічних цілей розвитку. Ключові елементи такого забезпечення наведені на рис. 1.

Зауважимо, що організаційна структура управління, адаптована до стейкхолдерно-орієнтованого підходу, розглядається базовим елементом організаційного забезпечення реалізації відповідної стратегії. Вона передбачає трансформацію традиційних ієрархічних моделей у більш гнучкі, мережеві та

децентралізовані форми, здатні забезпечити ефективну взаємодію з різними групами зацікавлених сторін. Важливою характеристикою такої структури є чітке визначення функціональних зон відповідальності щодо роботи зі стейкхолдерами задля систематизації управлінських впливів і підвищення міри узгодженості дій між структурними підрозділами підприємства.

Слід вказати на те, що узгоджене функціонування зазначених елементів створює організаційні передумови для ефективної реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток у взаємодії з зовнішнім середовищем.

Крім того, організаційна структура має забезпечувати інтеграцію інтересів стейкхолдерів у процеси стратегічного та операційного управління. Це може реалізовуватися через створення спеціалізованих підрозділів або впровадження міжфункціональних команд, відповідальних за комунікацію з зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Такі дії сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формує передумови для активної участі бізнесу у соціально-економічному розвитку територіальних громад.

Система управлінських процесів і процедур є наступним важливим елементом, що забезпечує інституціоналізацію стейкхолдерно-орієнтованого підходу у діяльності підприємства. Вона охоплює формалізовані алгоритми ідентифікації, класифікації та оцінювання впливу різних груп стейкхолдерів, включно зі визначенням пріоритетності їх інтересів у процесах ухвалення управлінських рішень. Наявність чітко регламентованих процедур сприяє зниженню невизначеності та підвищенню обґрунтованості стратегічного планування.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція процедур взаємодії зі стейкхолдерами у всі стадії управлінського циклу (від аналізу середовища та формування цілей до контролю і коригування реалізації стратегії). Важливими складовими розглядаємо механізми зворотного зв'язку, консультаційні платформи та інструменти участі стейкхолдерів в ухваленні рішень, що забезпечує прозорість і підвищує рівень довіри до підприємства з боку територіальних громад.

Система комунікацій та інформаційного обміну відіграє власну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підприємством і його стейкхолдерами. Вона охоплює сукупність каналів, інструментів і технологій, спрямованих на своєчасне інформування, формування позитивного іміджу та підтримку діалогу з зацікавленими сторонами. Особливе значення має забезпечення відкритості та доступності інформації про діяльність підприємства, що є необхідною умовою формування довіри та соціального капіталу.

Додамо, що розвиток сучасних цифрових технологій значно розширює можливості комунікаційного забезпечення, дозволяє використовувати інтерактивні платформи, електронні сервіси та інструменти публічної звітності. Звідси підвищення ефективності обміну інформацією, а також активізація участі громадськості у процесах формування управлінських рішень. Все це розглядаємо чинником забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Звернімо увагу на те, що кадрове та організаційно-культурне забезпечення формує внутрішнє середовище підприємства, покращує його для реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії, передбачає розвиток професійних компетентностей персоналу у сфері взаємодії зі стейкхолдерами, стратегічного мислення та управління соціально-економічними процесами. Цінним аспектом є формування лідерських якостей управлінського персоналу, здатного забезпечити баланс інтересів різних груп та ефективну реалізацію стратегічних пріоритетів.

Не менш значущою визначимо трансформацію корпоративної культури підприємства у напрямі посилення цінностей соціальної відповідальності, партнерства

та відкритості. Запровадження відповідних систем мотивації та оцінювання результатів діяльності персоналу, які враховують досягнення соціально-економічних ефектів, сприяє узгодженню індивідуальних і організаційних цілей. У підсумку це забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та його позитивний вплив на розвиток територіальних громад.

Що стосується другого блоку, а саме економічних засад механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами, то наголосимо на тому, що вони відображають систему принципів і інструментів, які забезпечують узгодження економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів у процесі досягнення стратегічних цілей. Про ключові з них доцільно вести мову у межах наступного ромбу (рис. 2).

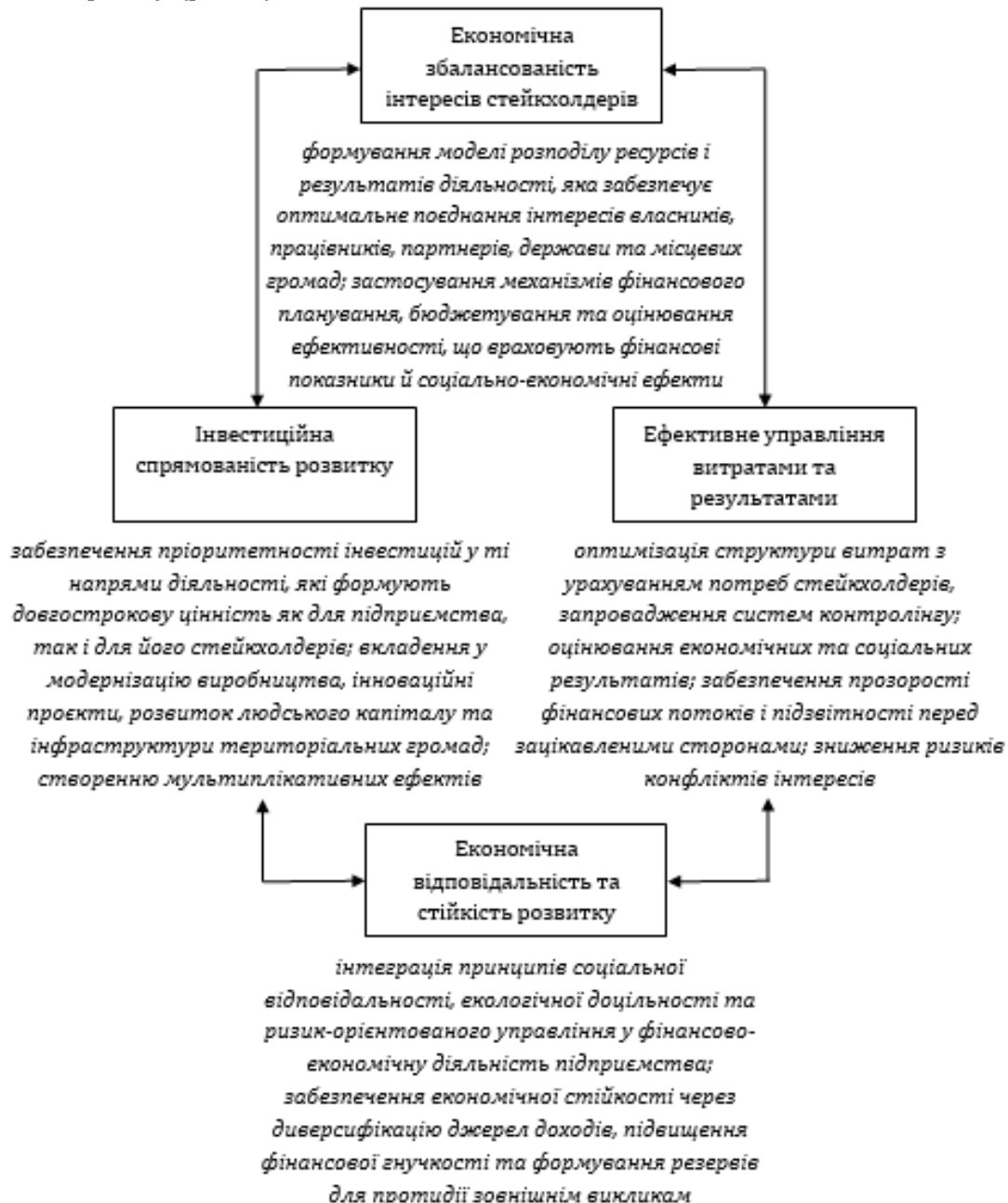


Рис. 2. «Ромб» економічних засад механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами

Джерело: авторська розробка

Так, економічна збалансованість інтересів стейкхолдерів слугує базовою засадою механізму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами. Вона передбачає формування такої системи економічних відносин, за якої досягається оптимальне поєднання інтересів власників, персоналу, партнерів, споживачів, органів влади та територіальних громад. Забезпечення балансу інтересів сприяє підвищенню стабільності функціонування суб'єктів господарювання, зменшенню конфліктів та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Вважаємо, що реалізація цієї засади базується на впровадженні інструментів фінансового планування, бюджетування та економічного аналізу, які враховують спершу показники прибутковості, а надалі – соціально-економічні ефекти діяльності. Важливим є також застосування підходів до розподілу доданої вартості в цілях досягнення справедливого розподілу результатів діяльності між стейкхолдерами та підвищення рівня довіри до підприємства з боку територіальних громад.

Інвестиційна спрямованість розвитку є наступною ключовою економічною засадою, що визначає довгострокову ефективність реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії. Головно йдеться про концентрацію ресурсів на реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та підтримку інфраструктури територіальних громад. Таким чином формуються стійкі конкурентні переваги підприємства та активізується економічний розвиток на локальному рівні.

Водночас іншою компонентою потрібно розглядати оцінювання ефективності інвестицій з урахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів, а це потребує розробки і використання інтегрованих показників, які відображають і фінансові результати, і соціальні та екологічні наслідки інвестиційної діяльності. У результаті забезпечується підвищення якості управлінських рішень і формування позитивного впливу підприємства на розвиток територіальних громад.

Ефективне управління витратами та результатами діяльності розглядаємо ще однією важливою економічною засадою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Йдеться про оптимізацію структури витрат з урахуванням необхідності задоволення потреб стейкхолдерів, запровадження сучасних систем контролінгу у векторі подальшого комплексного оцінювання результативності діяльності. Особливе значення має інтеграція фінансових і нефінансових показників у систему такої оцінки.

У цьому контексті забезпечується підвищення прозорості фінансово-економічної діяльності підприємства, зміцнюється довіра з боку зацікавлених сторін. Використання інструментів управлінського обліку, внутрішнього аудиту та моніторингу результатів дає змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, а, відтак, і ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення, орієнтовані на досягнення економічних та соціальних результатів.

Наголосимо, що економічна відповідальність і стійкість розвитку формують завершальну базову засаду реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії. Така передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності, екологічної доцільності та ризик-орієнтованого управління у фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання. Це забезпечує, окрім досягнення поточних економічних результатів, формування передумов для довгострокового сталого розвитку бізнес-єдиниці.

Практична реалізація цієї засади включає диверсифікацію джерел доходів, підвищення фінансової гнучкості, створення резервів та впровадження систем управління ризиками. Відповідно, підприємства краще адаптуються до змін зовнішнього середовища, знижується вплив кризових явищ і забезпечується стабільний внесок у соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Слід вказати й на те, що існує достатньо тісний зв'язок та вплив реалізації

організаційних та економічних інструментів впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами на розвиток територіальних громад в Україні. Він проявляється у наступних аспектах (рис. 3).

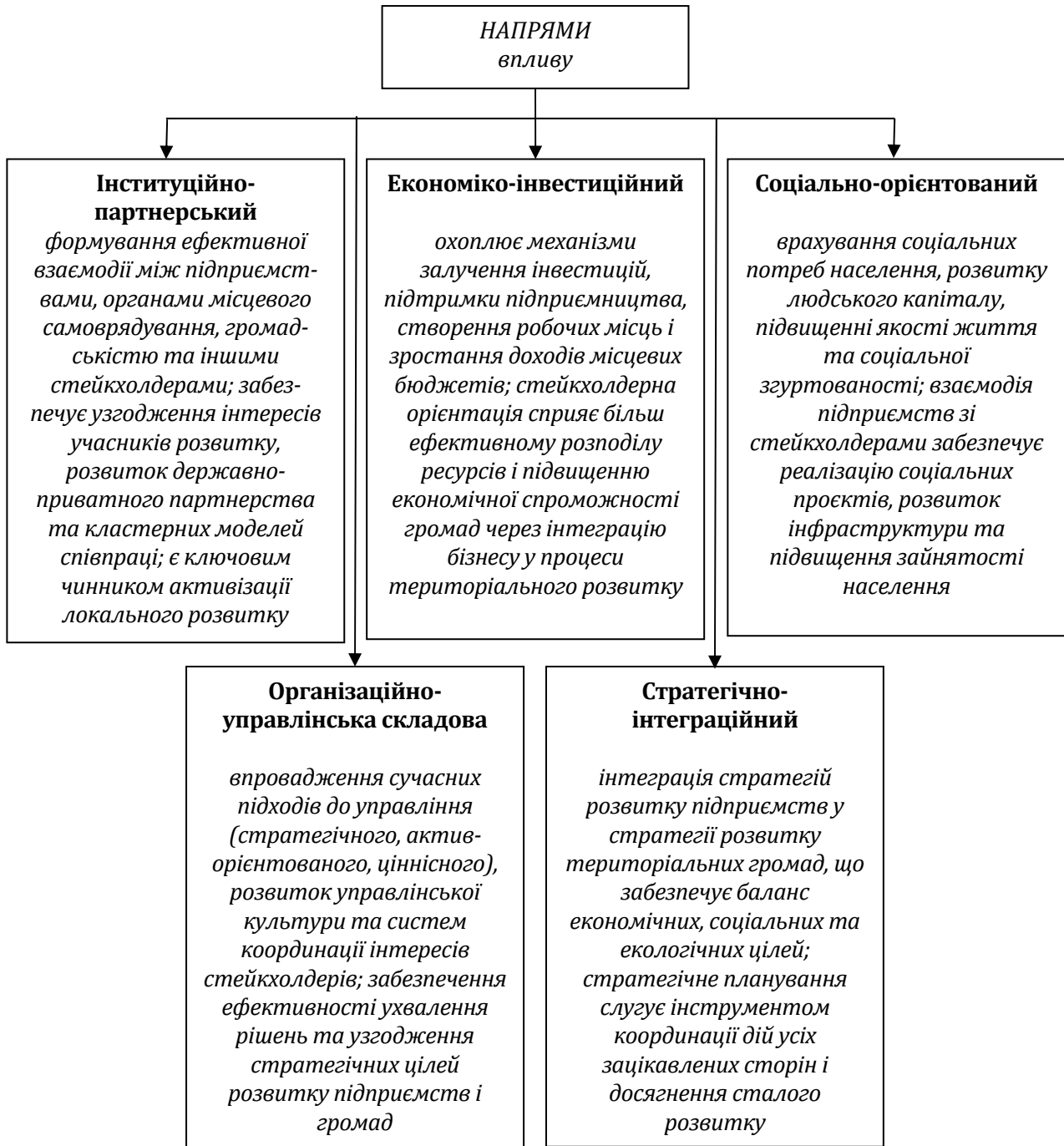


Рис. 3. Аспекти впливу реалізації організаційних та економічних інструментів впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами на розвиток територіальних громад в Україні

Джерело: авторська розробка.

Так, інституційно-партнерська складова відображає системну організацію взаємодії підприємств з ключовими стейкхолдерами територіальної громади, зокрема органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, інвесторами та населенням. Вважаємо, що її сутність полягає у формуванні стабільних інституційних зв'язків, розвитку механізмів державно-приватного партнерства, мережевої та кластерної кооперації, забезпеченні узгодження інтересів, підвищенні рівня довіри та

сприяттє формуваттє спільної вiдповiдальностi за результати розвитку територii. Важливим аспектом є iнституцiйне закрiплення правил взаємодii, створення платформ дiалогу та участi стейкхолдерiв в ухваленнi рiшень задля мiнiмiзацii конфлiктiв iнтересiв i пiдвищення ефективностi реалiзацii спiльних проєктiв. У довгостроковiй перспективi така взаємодiя формує соцiальний капiтал громади та пiдсилює її спроможность до самоорганiзацii i розвитку.

Вкажiмо на те, що економiко-iнвестицiйна складова характеризує вплив механiзму через стимулювання економiчної активностi, мобiлiзацiю фiнансових ресурсiв i формування сприятливого iнвестицiйного середовища у територiальних громадах. Реалiзацiя стейкхолдерно-орiєнтованої стратегii управлiння пiдприємствами пiдвищує ефективность використання ресурсiв, забезпечує розвиток малого i середнього бiзнесу, створення нових робочих мiсць та зростання доходної бази мiсцевих бюджетiв. У результатi покращується економiчна спроможность громад. Додатково важливим вважаємо залучення зовнiшнiх i внутрiшнiх iнвестицiй, розвиток фiнансових iнструментiв пiдтримки пiдприємництва, стимулювання iнновацiйної дiяльностi. Реалiзацiя полiтики в цьому векторi сприяє диверсифiкацii економiки громади, зменшенню її залежностi вiд окремих секторiв та пiдвищенню стiйкостi до кризових явищ.

Згiдно авторської позицii, соцiально-орiєнтована складова вiдповiдна за дiяльность пiдприємств соцiальним потребам i очiкуванням населення громади. Вона реалiзується через розвиток людського капiталу, пiдтримку соцiальних iнiцiатив, покращення якостi життя, розширення доступу до соцiальної та iнженерної iнфраструктури. Як наслiдок пiдвищується соцiальна згуртованiсть, знижуються соцiальнi ризики i формується сприятливе соцiальне середовище для сталого розвитку територiй. Водночас значну роль вiдiграє впровадження корпоративної соцiальної вiдповiдальностi, орієнтацiя бiзнесу на вирiшення локальних соцiальних проблем, пiдтримка освiти, охорони здоров'я та культурного розвитку. Все це таргетоване на формування доври між бiзнесом i громадою та створення передумов для довготривалої соцiальної стабiльностi.

Додатково аргументуємо на тому, що органiзацiйно-управлiнська складова вiдображає внутрiшню спроможность пiдприємств ефективно впроваджувати стейкхолдерно-орiєнтованi пiдходи через вдосконалення систем управлiння, запровадження сучасних управлiнських iнструментiв i процедур координацii iнтересiв. Якiсне управлiння цiєю компонентою забезпечує iнтеграцiю принципiв прозоростi, пiдзвітностi, адаптивностi та стратегiчного мислення у процеси ухвалення рiшень, що забезпечує пiдвищення результативностi управлiння та узгодженiсть дiй з цiлями розвитку територiальних громад. Крім того, потрібен розвиток органiзацiйної культури, орієнтованої на взаємодiю зi стейкхолдерами, пiдвищення квалiфiкацii управлiнського персоналу та впровадження цифрових технологiй управлiння. Вiдповiдно, зростає гнучкiсть управлiнських систем, швидке реагування на змiни зовнiшнього середовища та ефективну координацiю дiяльностi у межах громади.

Врештi-решт, стратегiчно-iнтеграцiйна складова визначає здатность поєднувати стратегiчнi орієнтири розвитку пiдприємств i територiальних громад у єдину узгоджену систему. Її iмплементацiя стосується синхронiзацii стратегiчного планування, iнтеграцii економiчних, соцiальних та екологiчних прiоритетiв, формування довгострокових партнерств; забезпечення комплексного i збалансованого поступу територiй, пiдвищення їх стiйкостi та конкурентоспроможностi та резильентностi в умовах сучасних викликiв. Додатково важливим є узгодження стратегiй на рiзних рiвнях управлiння, впровадження iнструментiв монiторингу та оцiнювання результативностi, забезпечення гнучкостi стратегiчних рiшень. В пiдсумку формується цiлiсна система розвитку, в якiй iнтереси

бізнесу та громади взаємодоповнюються і створюють синергетичний ефект.

### Висновки

Запровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами є чинником підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Базисні підходи до визначення організаційного забезпечення та економічних засад механізму реалізації такої стратегії ґрунтуються на інтеграції інтересів різних груп стейкхолдерів у процеси стратегічного управління. Відтак, саме комплексне поєднання організаційних та економічних інструментів створює передумови для підвищення адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

У свою чергу, ефективність реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії залежить від якості організаційного забезпечення з охопленням адаптованої організаційної структури, формалізованими управлінськими процесами й процедурами, розвиненою системою комунікацій та належним кадрово-культурним середовищем. Взаємодія цих елементів забезпечує системність ухвалення управлінських рішень, підвищує рівень прозорості діяльності підприємства та сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів, зокрема територіальних громад.

Базисні економічні засади, зокрема забезпечення збалансованості інтересів стейкхолдерів, інвестиційна спрямованість розвитку, ефективне управління витратами і результатами, економічна відповідальність і стійкість, розглядаються провідними детермінантами результативності механізму реалізації стратегії. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, активізації інвестиційних процесів, формуванню позитивних соціально-економічних ефектів на рівні територіальних громад.

Відповідно, реалізація стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємствами на основі належного організаційного забезпечення та економічних засад забезпечує синергійний ефект, який проявляється у поєднанні економічної ефективності бізнесу та соціальної значущості його діяльності.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у цій сфері варто вважати розробку методичних підходів до оцінювання впливу стейкхолдерно-орієнтованих стратегій на розвиток територіальних громад, удосконалення інструментарію інтеграції інтересів стейкхолдерів у системи стратегічного управління, включно з формуванням моделей ефективної взаємодії між підприємствами, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами в умовах трансформаційної економіки.

### Список використаних джерел

1. Арефьева О. В., Комарецька П. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 9. С. 80.
2. Васильців Т., Шехлович А., Васильців В. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. Економічний дискурс. 2017. Вип. 4. С. 128-136.
3. Васильців Т. Г. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. Стратегічні пріоритети. 2009. № 1 (10). С. 145-149.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес Інформ. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Олефіренко О. В. Стратегічне планування як невід'ємна складова розвитку

територіальних громад. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 6. С. 9.

6. Роїк О., Михайлишин В. Механізм формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління підприємств туристичної галузі: теоретико-методичні та практичні рекомендації. Механізм регулювання економіки. 2023. № 4 (102). С. 41–46.

7. Роїк О., Бублик Л., Габа М., Макар О., Михайлишин В. Багатокритеріальний підхід до розробки стейкхолдерно-орієнтованої стратегії в управлінні туристичними підприємствами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 3 (62). С. 535–547.

8. Угоднікова О. І. Стейкхолдерно-орієнтована модель стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст*. Серія: Економічні науки. 2020. № 141. С. 39–44.

9. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. № 342 (3(1)). С. 293–297.

10. Хошуляк О. Функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальної громади. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 233–244.

11. Хошуляк О. Роль стратегічного планування у системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (25). С. 124–136.

12. Яценко Ю. Г. Особливості цілепокладання проектної діяльності на різних рівнях зрілості бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 8. С. 75–84.

13. Hillman A., Keim G. Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What's the bottom line? *Stakeholder Management Journal*. 2001. № 3. P. 125–139.

### References

1. Arefieva, O. V., Komaretska, P. V. (2008). Interests of stakeholders in the organizational support of strategic management of enterprises' financial potential. *Aktualni Problemy Ekonomiky*. no. 9. pp. 80.

2. Vasylytsiv, T., Shekhlovych, A., Vasylytsiv, V. (2017). Financial and economic instruments to stimulate the development of the IT sector in Ukraine. *Economic Discourse*. no. 4. pp. 128–136.

3. Vasylytsiv, T. H. (2009). Improvement of state regulation of entrepreneurial activity in Ukraine. *Strategic Priorities*. no. 1(10). pp. 145–149.

4. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling competitive positions of enterprises in the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform*. no. 12(479). pp. 244–249.

5. Olefirenko, O. V. (2024). Strategic planning as an integral component of territorial communities' development. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*. no. 6. pp. 9.

6. Roik, O., Mykhailyshyn, V. (2023). Mechanism for forming a stakeholder-oriented strategy for managing enterprises in the tourism sector: theoretical-methodical and practical recommendations. *Mechanism of Economic Regulation*. no. 4(102). pp. 41–46.

7. Roik, O., Bublik, L., Haba, M., Makar, O., Mykhailyshyn, V. (2025). Multi-criteria approach to developing a stakeholder-oriented strategy in tourism enterprise management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. no. 3(62). pp. 535–547.

8. Uhodnikova, O. I. (2020). Stakeholder-oriented model of strategic management of enterprises in tourism and hotel-restaurant sector. *Municipal Economy of Cities*. Series: Economic Sciences. no. 141. pp. 39–44.

9. Ulyanchenko, N. (2025). Enterprise management strategy under martial law conditions. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. Series: Economic Sciences. no.

342(3(1)). pp. 293–297.

10. Khokhuliak, O. (2023). Functional-organizational model of sustainable development management of a territorial community. *Problems and Prospects of Economics and Management*. no. 4(32). pp. 233–244.

11. Khokhuliak, O. (2023). The role of strategic planning in ensuring sustainable development of territorial communities. *Scientific Bulletin of Polissia*. no. 2(25). pp. 124–136.

12. Yashchenko, Y. H. (2011). Features of goal-setting in project activities at different levels of business maturity. *Management of Complex Systems Development*. no. 8. pp. 75–84.

13. Hillman, A., Keim, G. (2001). Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What`s the bottom line? *Stakeholder Management Journal*. no. 3. pp. 125–139.