Nikiforov, A. A. (2025). Svitovi osoblyvosti spozhyvchoi povedinky dlia perspektyv rozvytku pidpryiemnytstva. In *Pidpryiemnytstvo ta biznes-administruvannia: Vidnovlennia, stalyi rozvytok ta innovatsii u pisliavoiennyi chas: Materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kharkiv, 01–28 liutoho 2025 r.)* (pp. 14–16). Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova.

Nikiforov, A. A., & Portna, O. V. (2024). Chynnyky vplyvu na rishennia spozhyvachiv z urakhuvanniam suchasnykh tendentsii ta vyklykiv. *Problemy ekonomiky*, (4), 25–31. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-25-31

Portna, O. V. (2013a). Dokhody naselennia yak skladova finansovoho potentsialu Ukrainy. *Biznes Inform*, (2), 251–254. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_54

Portna, O. V. (2013b). Resursy pidpryiemstv yak skladova sukupnoho finansovoho potentsialu krainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, (1), 231–235.

Portna, O. V., & Dereza, B. P. (2020). Vplyv stanu natsionalnoi ekonomiky na zaprovadzhennia antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh. *Biznes Inform*, (1), 352–359. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-352-359

Sadchykova, I. V., Tarasenko, A. V., & Dubyna, M. V. (2023). Teoretychne obhruntuvannia sutnosti poniattia "elektronna komertsiia". *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36

Slaviuk, R. A. (2024). Innovatsiine znachennia e-biznesu v Ukraini v umovakh zrostannia vnutrishnikh ta zovnishnikh ryzykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-171

Stoyka, V. O. (2023). Indyvidualne spozhyvannia v Ukraini v umovakh voiennoho chasu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Ekonomika ta upravlinnia*, (7). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-01-01

Sustainable Development Goals. (n.d.). *United Nations*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/

Shcho take elektronna komertsiia? (2024, June 21). *Wezom*. https://wezom.com.ua/ua/blog/elektronna-komertsiya

Yevtushevska, O. V. (2014). Osnovni vydy spozhyvannia ta yoho vplyv na pryrodno-resursnyi potentsial. *Efektyvna ekonomika*, (11). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3496

**Науковий керівник – Портна О. В.,**
доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

УДК 339.1
JEL Classification: F63; M14; Q01
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-327-337

# СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ВЗАЄМОВІДНОСИН СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СТВОРЕННІ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

© 2025 **ОМЕЛЬЧЕНКО І. Г.**

*УДК 339.1*
*JEL Classification: I23; O31; F63; M14; Q01*

**Омельченко І. Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності**

*Метою дослідження є визначення та систематизація видів взаємовідносин між стейкхолдерами у процесі створення спільної цінності (ССЦ). Аналіз наукових досліджень підтверджує ключову роль стейкхолдерів у формуванні та реалізації стратегій ССЦ, оскільки їхня взаємодія впливає на ефективність процесів у довгостроковій перспективі. Водночас відсутність чіткої типології взаємовідносин між стейкхолдерами ускладнює розуміння механізмів їхньої взаємодії та впровадження відповідних стратегій, що може негативно впливати на їхню ефективність. Для досягнення поставленої мети було проведено аналіз кейсів із різних галузей, включно з гірничодобувною, енергетичною, фармацевтичною, будівельною та телекомунікаційною сферами. Дослідження охоплює країни Латинської Америки, Європи, Азії та Африки, що дозволяє отримати широкий контекст взаємодії між стейкхолдерами та врахувати регіональні особливості. Аналіз дозволив виокремити шість основних типів взаємовідносин між стейкхолдерами. Стимулювання інновацій та обмін знаннями відбувається через співпрацю компаній із науковими установами, державними органами та неурядовими організаціями для розробки технологічних рішень. Забезпечення сталого розвитку та соціального впливу передбачає ініціативи, що сприяють підвищенню якості життя громад і зменшенню екологічного навантаження. Розвиток місцевих екосистем полягає у створенні галузевих кластерів для підвищення ефективності виробничих ланцюгів та сприяння економічному зростанню. Запобігання конфліктам і зниження ризиків пов'язані з налагодженням комунікації між бізнесом, державою та громадськістю. Узгодження бізнес-цілей із суспільними потребами сприяє адаптації стратегій компаній до викликів суспільства, що підвищує їхню репутацію та конкурентоспроможність. Зміцнення співпраці та довіри забезпечується відкритим діалогом і прозорістю. Результати дослідження свідчать, що активна взаємодія між стейкхолдерами сприяє успішній реалізації стратегій створення спільної цінності, зменшенню соціальних та економічних ризиків, підвищенню*

*конкурентоспроможності компаній і розвитку регіонів. Запропонована систематизація типів взаємовідносин може служити аналітичним інструментом для розробки корпоративних стратегій управління стейкхолдерами та сприяти ефективнішій інтеграції концепції ССЦ у бізнес-моделі компаній.*

***Ключові слова:*** *взаємовідносини між стейкхолдерами, створення спільної цінності, види взаємовідносин між стейкхолдерами, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність.*

***Рис.:*** *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *24.*

***Омельченко Іван Григорович*** *– аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)*
***E-mail:*** *Ivan.Omelchenko@emmb.khpi.edu.ua*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0009-4665-3916*
***Researcher ID:*** *HGE-7791-2022*

*UDC 339.1*
*JEL Classification: F63; M14; Q01*

***Omelchenko I. H. Systematizing the Types of Stakeholder Relationships in Creating Shared Value***

*The aim of the research is to identify and systematize the types of relationships between stakeholders in the process of creating shared value (CSV). The analysis of scientific research confirms the key role of stakeholders in the formation and implementation of CSV strategies, as their interaction affects the efficiency of processes in the long term. Along with this, the lack of a clear typology of stakeholder relationships complicates the understanding of the mechanisms of their interaction and the implementation of appropriate strategies, which can negatively impact their efficiency. To achieve the set aim, an analysis of cases from various industries, including mining, energy, pharmaceuticals, construction, and telecommunications, was conducted. The study covers countries in Latin America, Europe, Asia, and Africa, which allows for a broad context of stakeholder interaction and consideration of regional features. The analysis identified six main types of stakeholder relationships. The stimulation of innovation and knowledge exchange occurs through the collaboration of companies with scientific institutions, government bodies, and non-governmental organizations to develop technological solutions. Ensuring sustainable development and social impact involves initiatives that contribute to improving the quality of life in communities and reducing environmental burdens. The development of local ecosystems consists of creating industry clusters to enhance the efficiency of production chains and promote economic growth. Preventing conflicts and reducing risks are related to establishing communication between business, government, and the public. Aligning business goals with societal needs helps adapt company strategies to societal challenges, enhancing their reputation and competitiveness. Strengthening cooperation and trust is ensured through open dialogue and transparency. Research results indicate that active interaction between stakeholders contributes to the successful implementation of shared value creation strategies, reducing social and economic risks, enhancing company competitiveness, and regional development. The proposed systematization of relationship types can serve as an analytical tool for developing corporate stakeholder management strategies and facilitate the more effective integration of the CSV concept into company business models.*

***Keywords:*** *relationships between stakeholders, creating shared value, types of relationships between stakeholders, sustainable development, corporate social responsibility.*

***Fig.:*** *1.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *24.*

***Omelchenko Ivan H.*** *– Postgraduate Student of the Department of Accounting and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
***E-mail:*** *Ivan.Omelchenko@emmb.khpi.edu.ua*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0009-4665-3916*
***Researcher ID:*** *HGE-7791-2022*



Концепція створення спільної цінності (ССЦ; англ. – creating shared value, CSV) є ключовим напрямком сучасного розвитку капіталізму, що пропонує новий підхід до поєднання економічної вигоди компаній із соціальними та екологічними цілями. Вона була розроблена Майклом Портером і Марком Крамером. Автори наголошують, що традиційні бізнес-моделі, які орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, є неефективними в довгостроковій перспективі, оскільки ігнорують соціальні виклики, які впливають на стійкість самого бізнесу [1].

Концепція ССЦ є особливо актуальною в умовах глобалізації та цифрової трансформації, оскільки дає змогу компаніям відповідати на виклики сталого розвитку. Інтеграція ССЦ у бізнес-стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній у міжнародному бізнесі [2].

Концепція ССЦ актуальна і для української реалій, тому що післявоєнне відновлення України потребує ефективних механізмів залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку. Відповідно до матриці глобальної стратегічної корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [3] Україна потрапляє в категорію країн зі значним потенціалом розвитку, маючи порівняно високий Індекс цілей сталого розвитку (SDG Index) [4]. Впровадження ССЦ дозволяє інтегрувати бізнес, державу та громаду в спільні ініціативи для економічного відродження [5] і стати ключовим рушієм цього процесу, оскільки вона спрямована на створення економічних можливостей через розв'язання соціальних проблем.

ССЦ зосереджується на трьох ключових аспектах, які впливають на ефективність її впровадження:

1. *Переосмислення продуктів і ринків* – створення товарів і послуг, що відповідають соціальним потребам.
2. *Переосмислення продуктивності в ланцюгу створення вартості* – підвищення ефективності ресурсів та екологічної відповідальності.
3. *Створення підтримувальних галузевих кластерів* – сприяння розвитку місцевих екосистем, що веде до покращення соціально-економічних умов [1].

Особлива увага приділяється наявності розвинених екосистем і кластерів, які створюють сприятливе середовище для інновацій та ефективної співпраці між бізнесом, державними установами та науковими організаціями (Ecosystem-based technology, mapping the European innovation). До речі, кластери не тільки здійснюють значний вплив на впровадження ССЦ усередині країни, а і на розширення діяльності компаній за межі внутрішнього ринку [6].

До кластерів можуть входити такі стейкхолдери:

- ✦ компанії – виступають основними ініціаторами ССЦ, переосмислюючи свої бізнес-моделі для досягнення економічних і соціальних вигод;
- ✦ державні установи – створюють регуляторну підтримку та стимулюють проєкти, що спрямовані на створення спільної цінності;
- ✦ громадські організації та локальні спільноти – є кінцевими бенефіціарами та партнерами в реалізації ССЦ-проєктів;
- ✦ науково-дослідні центри – розробляють методики оцінки впливу ССЦ на суспільство та бізнес [7].

Тобто концепція ССЦ приділяє значну увагу ролі стейкхолдерів, тому що значний вплив на ефективність впровадження і функціонування концепції ССЦ здійснює рівень залученості та злагодженості стейкхолдерів на всіх етапах проєкту [8].

Таким чином, залучення стейкхолдерів є не лише важливим чинником, а й необхідною умовою для ефективного впровадження ССЦ. Успішність компаній значною мірою залежить від їхньої інтеграції в соціально-економічне середовище, а також від рівня взаємодії з ключовими зацікавленими сторонами. Незважаючи на те, що окремі аспекти ССЦ можуть бути реалізовані безпосередньо самими компаніями, найбільш комплексні та стійкі рішення зазвичай вимагають синергії зусиль бізнесу, державних установ, громадських організацій та освітніх інституцій. Така співпраця сприяє обміну знаннями, ресурсами та інноваційними підходами, що є критично важливим для реалізації проєктів соціального та економічного розвитку, зокрема в межах галузевих кластерів [1].

Відсутність належної координації між бізнесом та іншими стейкхолдерами може призвести до обмежень у реалізації стратегій спільної цінності, що, своєю чергою, знижує ефективність відповідних ініціатив. Тому довгострокове формування цінності потребує не лише фінансових інвестицій, а й стратегічного партнерства між компаніями, урядом і місцевими громадами. Такий підхід забезпечує більш збалансований розвиток, у якому враховуються як економічні інтереси, так і суспільні потреби. Спільні зусилля в цьому напрямку сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, зростанню соціальної довіри та формуванню стійких економічних систем. Доведено, що, наприклад, ефективна співпраця між стейкхолдерами в будівельних проєктах значно підвищує якість, сталий розвиток та економічну ефективність [9].

Таким чином, важливим аспектом упровадження концепції ССЦ є взаємовідносини стейкхолдерів.

Взаємовідносинам між стейкхолдерами у процесі ССЦ приділена значна увага науковців. Наприклад, як зазначалося вище, авторами концепції створення спільної цінності є М. Портер і М. Крамер (M. Porter, M. Kramer), які у своїй фундаментальній статті підкреслили важливість співпраці між комерційними та некомерційними стейкхолдерами для досягнення спільної цінності, акцентуючи увагу на довірі та залученості як ключових факторах успіху [1].

М. Акпінар і С. Салім (M. Akpinar, S. Saleem) розглядають співпрацю стейкхолдерів у глобальному бізнесі як фактор створення конкурентної переваги. Вони зазначають, що залучення зовнішніх учасників, таких як клієнти та інвестори, сприяє вирішенню глобальних викликів [2]. У цьому контексті транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють стратегічну роль у розвитку інноваційних екосистем, що стимулюють співпрацю та обмін ресурсами, сприяючи сталим трансформаціям [10].

Крім того, науковці приділяють увагу дослідженню впливу як зовнішніх (місцеві громади), так і внутрішніх (співробітники) стейкхолдерів на проєкти відкритих інновацій, спрямованих на розв'язання суспільних викликів, таких як зміна клімату [11].

Особливий інтерес викликає питання інтеграції стейкхолдерів на ранніх етапах планування про-

єктів ССЦ. Це дозволяє збалансувати їхні інтереси та створити синергію шляхом формування довіри та ефективного використання ресурсів [12; 13]. Дослідники підкреслюють, що для досягнення кращих результатів у сфері сталого розвитку необхідно впроваджувати ітеративні процеси взаємодії зі стейкхолдерами протягом усього життєвого циклу проєкту [14]. Водночас існує думка, що залучення стейкхолдерів має бути безперервним і базуватися на аналізі та пріоритетизації зацікавлених сторін [12]. Наприклад, такі характеристики стейкхолдерів, як рівень впливу, зацікавленість і залученість, мають значний вплив на результати проєкту [15].

Таким чином, аналіз наукових праць підтверджує, що взаємовідносини між стейкхолдерами відіграють ключову роль у процесі створення спільної цінності, безпосередньо впливаючи на його ефективність у довгостроковій перспективі. Різні дослідницькі підходи розглядають питання якості та рівня залучення зацікавлених сторін, а також досягнення ними як власних цілей, так і цілей проєктів ССЦ загалом. Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених цьому питанню, наразі не існує чіткої категоризації таких відносин та їх типології. Відсутність чіткої типології ускладнює розуміння механізмів взаємодії між стейкхолдерами та впровадження стратегій ССЦ у практику.

**Метою цього дослідження** є визначення та систематизація видів взаємовідносин між стейкхолдерами в процесі ССЦ.

У статті використанні такі методики: аналіз кейсів, порівняльний аналіз, систематизація даних.

Для досягнення мети даного дослідження було розглянуто приклади взаємовідносин між стейкхолдерами у проєктах ССЦ на реальних кейсах. У ході дослідження було ідентифіковано та проаналізовано кейси, які охоплюють різні індустрії, зокрема гірничодобувну, енергетичну, фармацевтичну, будівельну, біотехнічну галузі, а також телекомунікації та роздрібну торгівлю. Географічний розподіл охоплює країни Латинської Америки, Європи, Азії та Африки, що дозволяє отримати різноманітний контекст взаємодії між стейкхолдерами у процесі ССЦ.

У результаті аналізу було виділено шість основних видів взаємовідносин між стейкхолдерами (*рис. 1*) за своїм змістом:

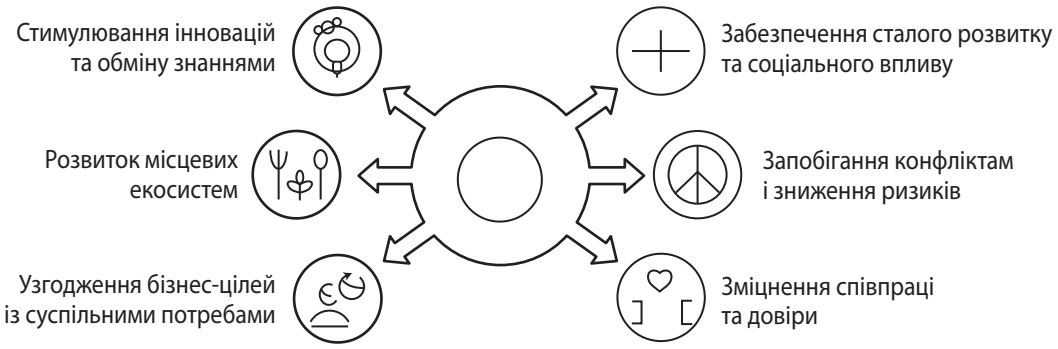


**Рис. 1. Види взаємовідносин між стейкхолдерами в процесі створення спільної цінності**

- ✦ стимулювання інновацій та обміну знаннями;
- ✦ забезпечення сталого розвитку та соціального впливу;
- ✦ розвиток місцевих екосистем;
- ✦ запобігання конфліктам і зниження ризиків;
- ✦ узгодження бізнес-цілей із суспільними потребами;
- ✦ зміцнення співпраці та довіри.

У *табл. 1* наведено коротке описання кожного виду і галузь компаній, що використані під час аналізу. Нижче пропонується визначення кожного виду взаємовідносин, розглянуто приклади з практики з різних індустрій і локацій, що описують проблеми, які мали місце, а також комплекс дій для їх усунення та отримані результати.

*1. Стимулювання інновацій та обміну знаннями*

Співпраця компаній з університетами, неурядовими організаціями та урядами є ключовим фактором для розвитку інновацій і технологічного прогресу. Такий підхід сприяє обміну знаннями та створенню нових рішень із соціально-економічною цінністю.

Наприклад, Siemens активно співпрацює з університетами та дослідницькими інститутами в рамках стратегії відкритих інновацій. Компанія має 16 глобальних дослідницьких та інноваційних екосистем, де спільно з академічними партнерами вирішує сучасні глобальні виклики. Ця співпраця сприяє обміну знаннями та технологіями, що може потенційно знижувати витрати на НДДКР [16].

**Таблиця 1**

**Види взаємовідносин між стейкхолдерами та галузь, де було проведено дослідження**

| Вид взаємовідносин | Коротке описання виду | Галузь |
|---|---|---|
| Стимулювання інновацій та обміну знаннями | Співпраця компаній з університетами, урядами та НУО сприяє розвитку інновацій та технологічного прогресу | – Технологічна;<br>– будівництво |
| Забезпечення сталого розвитку та соціального впливу | Взаємодія допомагає бізнесу інтегрувати принципи сталого розвитку, сприяючи екологічній, соціальній та економічній стійкості | – Технологічна;<br>– охорона здоров'я;<br>– енергетична |
| Розвиток місцевих екосистем | Формування регіональних кластерів підприємств для поліпшення ланцюгів постачання та розвитку місцевих економік | – Енергетична;<br>– технологічна |
| Запобігання конфліктам і зниження ризиків | Залучення стейкхолдерів для зменшення соціальних, правових та операційних ризиків і поліпшення стійкості бізнесу | – Енергетика,<br>– авіаційна |
| Узгодження бізнес-цілей із суспільними потребами | Узгодження бізнес-цілей компанії із суспільними потребами покращують її репутацію, розширюють ринки та сприяють економічному розвитку | – Фінанси,<br>– гірничодобувна |
| Зміцнення співпраці та довіри | Співпраця між стейкхолдерами важлива для прозорості, довіри та довготривалих партнерств | – Гірничодобувна;<br>– аграрна;<br>– харчова |

В іншому випадку будівельна компанія Skanska стикнулася з екологічним викликом – високими викидами $CO_2$ у процесі будівництва. Вона залучила дослідницькі інститути для оцінки вуглецевого сліду офісних будівель та постачальників будівельних матеріалів для розробки екологічного бетону, який містив летючу золу, що дозволило знизити рівень викидів на 30% і зробити будівництво більш стійким [9].

Таким чином, стратегічні партнерства між бізнесом, науковими установами та громадами сприяють розширенню доступу до технологій.

*2. Забезпечення сталого розвитку та соціального впливу*

Взаємодія зі стейкхолдерами допомагає бізнесу інтегрувати принципи сталого розвитку, сприяючи екологічній, соціальній та економічній стійкості.

Для розширення доступу до якісної медичної допомоги в сільських регіонах Африки, де висока вартість діагностичного обладнання є значною перепоною, компанія General Electric розробила портативний УЗД-апарат. Цей пристрій, який був представлений на Всесвітній асамблеї охорони здоров'я [17], став важливим кроком у підвищенні рівня охорони здоров'я, забезпечуючи швидку та доступну діагностику навіть у віддалених районах. Важливою складовою успіху цієї ініціативи стало стратегічне партнерство між General Electric, USAID і Міністерством охорони здоров'я, що дозволило не лише впровадити інноваційне рішення в систему охорони здоров'я, а й забезпечити його масштабування та довготривалий соціальний ефект. Завдяки цій співпраці понад 2 мільйони майбутніх матерів у Нігерії отримали доступ до антенатальної допомоги, що значно покращило рівень медичного обслуговування та сприяло зниженню рівня материнської і дитячої смертності [18].

Для вирішення питання економічної диспропорції в регіонах своєї діяльності та зменшення негативного впливу на довкілля енергетична компанія Statoil вирішила інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію. Вона об'єднала зусилля з місцевими громадами, урядами та екологічними організаціями, щоб створити програми професійного навчання та інвестувати у відновлювані джерела енергії, а також залучила стейкхолдерів до екологічного управління. Завдяки цьому місцеві жителі отримали нові робочі місця та можливості для кар'єрного розвитку, а інвестиції в чисту енергетику та зменшення викидів допомогли компанії мінімізувати екологічні ризики та відповідати міжнародним стандартам. У результаті Statoil не лише зміцнила свою репутацію завдяки відкритій взаємодії зі стейкхолдерами, а й зміцнила свою соціальну ліцензію на діяльність та отримала підтримку місцевих громад і урядів [19].

Ці приклади показують, що стратегічне партнерство між бізнесом, громадськими організаціями та урядами сприяє довготривалому сталому розвитку та створенню позитивного соціального впливу.

*3. Розвиток місцевих екосистем*

Компанії, що сприяють розвитку місцевих кластерів, покращують ланцюги постачання, створюють робочі місця та стимулюють економічний розвиток регіонів.

Гарним прикладом кластерних відносин є компанія Vestas, один із провідних виробників вітрових турбін, яка застосовує кластерний підхід у різних сферах своєї діяльності. Одне із завдань, де використовувався цей підхід, була оптимізація виробничих процесів. Компанія впровадила цифрові рішення, зменшивши залежність від паперової документації та надавши місцевим командам доступ до візуальних інструкцій. Це сприяло кращій інтеграції з локальними постачальниками та виробниками. Така цифрова трансформація не лише підвищила ефективність виробничих процесів і забезпечила вищу якість продукції, а й посилила взаємодію компанії з місцевими виробниками [20].

Сонячно-вітрова електростанція Pego в Португалії стала символом сталого розвитку та економічної трансформації завдяки ініціативі Enel. Щоб запобігти економічним і соціальним наслідкам після закриття місцевої вугільної електростанції, Enel перетворила Pego на відновлюваний енергетичний хаб. Об'єднавши зусилля з місцевими підприємствами, муніципалітетами та кооперативами, компанія запровадила навчальні програми для робітників, які дозволили сотням місцевих жителів перекваліфікуватися та знайти роботу у сфері сонячної та вітрової енергетики. Підтримка місцевих аграрних кооперативів дала можливість фермерам використовувати чисту енергію для сільського господарства, а партнерства у сферах туризму та бджільництва допомогли диверсифікувати економіку регіону. Завдяки цим заходам Pego відновив економічний потенціал регіону. Ця ініціатива не лише зміцнила громади та запобігла соціальній кризі, а й допомогла Португалії досягти своїх кліматичних цілей, забезпечивши регіону економічну стабільність та енергетичну незалежність [11].

Ці кейси демонструють, що розвиток місцевих кластерів є потужним інструментом для сталого економічного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній.

*4. Запобігання конфліктам і зниження ризиків*

Залучення стейкхолдерів допомагає компаніям зменшити соціальні, правові та операційні ризики, що покращує стійкість бізнесу.

У межах міського проєкту Район Позитивної Енергії (РПЕ; англ. – Positive Energy District, PED) муніципальна житлова компанія та енергетична компанія об'єднали зусилля, щоб створити інноваційну систему енергетичного обміну. Проте під час реалізації виникли конфлікти у плануванні та фінансуванні, коли енергетична компанія несподівано змінила початковий план, відмовившись від централізованої системи на користь децентралізованої моделі, проєкт затримався на рік, а всі технічні рішення довелося переглядати. Водночас відсутність чіткої бізнес-моделі ускладнювала домовленості щодо ціноутворення та розподілу енергії, створюючи невизначеність для обох компаній. Щоб подолати ці виклики, сторони провели серію консультацій, узгодили спільний план упровадження, а також синхронізували графіки будівництва. Це дозволило успішно інтегрувати енергетичну інфраструктуру, уникнути подальших збоїв та мінімізувати фінансові ризики. У результаті проєкт РПЕ було реалізовано без додаткових затримок, а житлова та енергетична компанії отримали чіткі фінансові домовленості, що зробило модель енергетичного обміну більш стійкою та ефективною [12].

Щоб забезпечити успішне будівництво та запуск нового терміналу в рамках проєкту Heathrow Terminal 5, було залучено тісну співпрацю між ключовими стейкхолдерами. Завдяки цьому будівництво було завершене вчасно та в межах бюджету. Проте відсутність залучення персоналу аеропорту до процесу підготовки до відкриття спричинила хаос у перший день роботи терміналу: багаж губився, рейси затримувалися, а пасажири стикалися з незручностями. Це призвело до значних репутаційних втрат [14]. На відміну від цього Heathrow, проєкт автоматизованої системи обробки багажу в аеропорту Денвера, із самого початку страждав від ігнорування ключових стейкхолдерів. Розробники системи не врахували думку авіакомпаній та вантажників, що призвело до технічних збоїв і значних перевитрат бюджету [14].

Урок обох кейсів очевидний: ефективна взаємодія зі стейкхолдерами на всіх етапах проєкту – від планування до впровадження – є ключем до уникнення фінансових втрат, затримок і репутаційних ризиків.

Ці приклади демонструють, що активна взаємодія з місцевими громадами, урядами та міжнародними організаціями допомагає бізнесу знижувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток.

*5. Узгодження бізнес-цілей із суспільними потребами*

Компанії, які узгоджують свої бізнес-цілі із суспільними потребами, покращують репутацію бренду, розширюють ринки та сприяють економічному розвитку.

Прикладом цього є Grameen Bank, який працював над обмеженістю доступу до фінансових послуг для бідних верств населення в Бангладеш. Банк запровадив програму мікрокредитування, орієнтовану на підтримку жінок-підприємців, що сприяло економічному розвитку регіону, створенню нових ринків та зміцненню його репутації як стійкої фінансової установи з високим рівнем повернення кредитів [21].

Щоб вирішити проблему нестачі кваліфікованих кадрів і низького рівня довіри з боку місцевих громад, одна з платиновидобувних компаній у Південній Африці переглянула свою стратегію корпоративної соціальної відповідальності. Вона об'єднала зусилля з місцевими громадами, урядом та освітніми закладами, щоб запустити навчальні програми, покращити доступ до медичних послуг і розвинути інфраструктуру в регіоні. Компанія відремонтувала школи, оснастила лабораторії сучасним обладнанням і впровадила технічні курси, які допомогли місцевим жителям отримати необхідну кваліфікацію та знайти роботу в гірничодобувній галузі. Крім того, вона профінансувала будівництво медичної клініки та ініціювала інфраструктурні проєкти, включно з вуличним освітленням, поліпшенням водопостачання та дорожньої інфраструктури, що сприяло створенню десятків нових робочих місць. У результаті відносини між компанією, громадами та урядом покращилися, рівень зайнятості зріс, а залежність від зовнішньої робочої сили зменшилася. Це допомогло компанії отримати соціальну підтримку, необхідну для стабільної діяльності в регіоні та довгострокового успіху її бізнесу [22].

Отже, інтеграція бізнес-цілей із суспільними потребами може не лише приносити користь компаніям, але й значно покращувати економічний добробут громад.

*6. Зміцнення співпраці та довіри*

Формування відповідальності та партнерства між компаніями, державними установами, громадами та іншими стейкхолдерами є ключовим для прозорих і довготривалих відносин, що сприяє економічній, соціальній та екологічній цінності. Це передбачає відкритий діалог, узгодження стратегічних цілей і спільне вирішення соціально-економічних викликів, зміцнюючи довіру та ефективність співпраці.

Наприклад, у гірничодобувній промисловості Південної Африки місцеві громади протестували проти екологічної шкоди та несприятливих умов праці. Уряд, міжнародні організації та провідні гірничодобувні компанії виступили з ініціативою запровадження формування платформ для діалогу, включно з громадськими консультаціями та тристоронніми переговорами, що привело до зменшення соціальної напруги та сприяло розвитку регіону [23].

Інший випадок партнерських відносин продемонструвала компанія Nestlé у сільському господарстві Індії. Місцеві фермери мали обмежений доступ до технологій, тому Nestlé запустила навчальні програми та гарантувала справедливі закупівельні ціни, що привело до збільшення надоїв молока на 20%, забезпечивши вигоду як фермерам, так і компанії [24].

Таким чином, побудова довіри та співпраці між компаніями, громадами та урядом не лише розв'язує соціальні проблеми, а й сприяє економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових інвестицій.

Аналіз взаємовідносин між стейкхолдерами є ключовим аспектом у процесі ССЦ. Різні форми взаємодії між компаніями, урядами, науковими установами та громадами впливають на ефективність стратегій корпоративної соціальної відповідальності, рівень інновацій та довгострокову стійкість бізнесу. У зв'язку з цим виникла необхідність систематизувати результати впровадження різних типів взаємовідносин, щоб оцінити їхній вплив на економічний розвиток, соціальну інтеграцію та екологічну сталість. *Табл. 2* узагальнює отримані результати застосування різних видів взаємовідносин у реальних практиках, ілюструючи їхню ефективність у різних галузях і регіонах

Табл. 2 є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє оцінити ефективність різних підходів до управління взаємовідносинами між стейкхолдерами. Її цінність полягає у тому, що вона демонструє конкретні приклади успішного впровадження механізмів співпраці, які сприяють розвитку інновацій, забезпеченню сталого розвитку та зміцненню довіри між учасниками процесу. Отримані результати свідчать, що активна взаємодія та стратегічне партнерство можуть значно зменшити соціальні та економічні ризики, підвищити конкурентоспроможність компаній і сприяти регіональному розвитку. Таким чином, систематизація цих даних є цінним джерелом для формування подальших стратегічних рішень у сфері ССЦ.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, концепція ССЦ є важливим підходом до взаємодії між бізнесом, суспільством і державними структурами. Реалізація ССЦ дозволяє компаніям не лише підвищувати конкурентоспроможність, але й сприяти вирішенню соціальних та екологічних проблем. Взаємодія зі стейкхол-

**Таблиця 2**

**Отримані результати впровадження видів взаємовідносин**

| Вид взаємовідносин | Приклади з практики | Залучені стейкхолдери | Отримані результати |
|---|---|---|---|
| Стимулювання інновацій та обміну знаннями | – Siemens – співпраця з науковими установами;<br>– Skanska – співпраця з дослідницькими інститутами і розробка екологічного бетону | Наукові установи, компанії, постачальники, виробники. | Розширення доступу до технологій, зниження витрат на НДДКР, створення нових рішень із соціально-економічною цінністю |
| Забезпечення сталого розвитку та соціального впливу | – General Electric – портативний УЗД для регіонів Африки;<br>– Statoil – інвестиції у відновлювані джерела енергії та навчання | Компанії, міжнародні організації, уряд, місцеві громади, екологічні організації | Сприяння довготривалому сталому розвитку, створенню позитивного соціального впливу |
| Розвиток місцевих екосистем | – Vestas – диджиталізація виробничих процесів вітрових турбін;<br>– Enel – перетворення вугільної електростанції в енергетичний хаб в Португалії | Компанії, інтегратори, постачальники та виробники, уряд, місцеві громади, муніципалітети, кооперативи | Підвищення ефективності виробництва, сталий розвиток економіки регіону, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній |
| Запобігання конфліктам і зниження ризиків | – Проєкт РПЕ – створення інноваційної системи енергетичного обміну;<br>– Аеропорти Хітроу та Денвер;<br>– управління будуванням та реконструкцією терміналів | Компанії, муніципалітети, уряд, аеропортові оператори, співробітники, підрядники | Запобігання конфліктам, уникнення фінансових втрат, затримок і репутаційних ризиків |
| Узгодження бізнес-цілей із суспільними потребами | – Grameen Bank – мікрокредитування жінок у Бангладеш;<br>– видобувна компанія у ПАР – навчальні програми та розвиток інфраструктури | Банки, малий бізнес, компанії, місцеві громади, уряд, освітні заклади | Збільшення фінансової стійкості компанії, покращення економічного добробуту громад, соціальна підтримка |
| Зміцнення співпраці та довіри | – Гірничодобувні компанії ПАР – тристоронні платформи;<br>– Nestlé – навчання фермерів в Індії | Місцеві громади, компанії, уряд, міжнародні організації | Зниження соціальної напруги, розвиток регіону, стабільність у громадах, створення економічної цінності для всіх сторін |

дерами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного її впровадження, оскільки рівень співпраці та узгодженості інтересів впливає на стабільність і розвиток ініціатив. Аналіз видів взаємовідносин між стейкхолдерами є важливим для формування ефективних стратегій корпоративного управління.

Стейкхолдери є активними учасниками процесів створення спільної цінності, впливаючи на формування стратегій компаній та їхню реалізацію. Для ефективної взаємодії важливо враховувати інтереси всіх сторін, оскільки це сприяє узгодженню бізнес-цілей із суспільними потребами. Відповідальний підхід до управління відносинами зі стейкхолдерами підвищує довіру, зменшує ризики конфліктів і створює сприятливе середовище для розвитку ССЦ-ініціатив.

Глибоке розуміння взаємодії між стейкхолдерами допомагає компаніям адаптувати свою стратегію до мінливого середовища та максимально ефективно використовувати ресурси. Це дозволяє запобігати можливим суперечностям, покращувати процес прийняття рішень та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

Крім того, системний підхід до аналізу цих відносин сприяє виявленню нових можливостей для співпраці та впровадженню інноваційних рішень.

Аналіз шести основних видів взаємовідносин демонструє важливість системного підходу до їхнього управління. Кожен тип відносин має свої переваги та виклики, які впливають на ефективність впровадження ССЦ. Для успішного розвитку компаній необхідно не лише розуміти природу цих

взаємовідносин, але й вміти адаптувати їх під конкретні умови.

Подальші дослідження в цій сфері сприятимуть розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективних стратегій управління стейкхолдерами.

Отримані результати є основою для подальшого аналізу організаційних детермінант взаємовідносин стейкхолдерів у процесі створення спільної цінності. Це питання є критично важливим для розуміння механізмів ефективної взаємодії, яка сприяє стабільному та сталому розвитку компаній. ■

**БІБЛІОГРАФІЯ**


1. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. January-February. P. 1–17. URL: https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf
2. Akpinar M., Saleem S. Creating shared value in international business : A research agenda. *Finnish Business Review*. 05.12.2019. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/277115/Article.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Krasnokutska N., Danko T. Corporate Social Responsibility and Countries' Reputation: A Study from a Global Strategic Management Perspective. *Comparative CSR and Sustainability*. Routledge, 2022. P. 364–379.
4. Омельченко І. Г. Перспективи впровадження концепції створення спільної цінності в Україні. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 27–28 листопада 2024 р.). Суми : СумДУ, 2024. С. 271–272. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cf339b15-1c2a-4574-ad79-f3137527dc34/content
5. Омельченко І. Г., Альошин С. Ю. Створення спільної цінності як рушій післявоєнного відновлення України. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених* : зб. тез доп. 18-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів (м. Харків, 19–22 листопада 2024 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 504–505. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/42b19a5f-69b1-4f80-b575-9bfe701b8896/content
6. Данько Т. В., Лапій О. С. Інтернаціоналізація компаній шляхом інтеграції у світові кластери. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 61. С. 27–30. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3aec1b61-a2da-413f-bf48-4532fcfb19f9/content
7. Freudenreich B., Lüdeke-Freund F., Schaltegger S. A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 166. P. 3–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z
8. Омельченко І. Г. Роль стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2024 рік* : в 2 т. Т. 2. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард–2024» : труди 15-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених (м. Харків, 25 грудня 2024 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 136–138. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e07f47d6-f8ef-499d-94d8-635945e56bb2/content
9. Andelin M., Karhu J., Junnila S. Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 21. P. 446–453. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00198-7
10. Danko T., Krasnokutska N., Shyriaieva N. Mapping the European innovation ecosystems for renewable energy: the role and impact of MNCs. *International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE)* (Kaunas, 09–11 October 2023). Kaunas, Lithuania. 2023. DOI: 10.1109/ICTE58739.2023.10488535
11. Gionfriddo G., Piccaluga A. M. C. Creating shared value through open innovation: Insights from the case of Enel industrial plants. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 2023. Vol. 34. P. 137–154. DOI: 10.1111/beer.12611
12. Rankinen J.-A., Lakkala S., Haapasalo H., Hirvonen-Kantola S. Stakeholder management in PED projects: challenges and management model. *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management*. 2022. Vol. 34. P. 91–106. DOI: https://doi.org/10.54337/ijsepm.6979
13. Madsen H. L., Ulhøi J. P. Sustainable visioning: Reframing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 288. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.125602
14. Bal M., Bryde D., Fearon D., Ochien E. Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability*. 2013. Vol. 5. No. 2. P. 695–710. DOI: https://doi.org/10.3390/su5020695
15. Salam A., Nawaz T., Ali S. Success ratio of small infrastructure projects over involving project stakeholders: Engaging local NGOs. *Journal of Social Sciences Development*. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 173–188. DOI: https://doi.org/10.53664/JSSD/02-02-2023-05-173-188
16. Максимова Ю. О., Рудик О. Г., Максимов О. С., Задорожний Є. М. Сучасний стан та перспективи вдосконалення співпраці закладів вищої освіти

та бізнесу на основі прелімінарингу. *Освітня аналітика України*. 2024. № 1. С. 84–95. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-1-84-95
17. Africa Wired: Portable ultrasound device to tackle child mortality. *Africa Renewal*. URL: https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2016-march-2017/africa-wired-portable-ultrasound-device-tackle-child-mortality
18. GE Partners with USAID and Ministry of Health to Launch Antenatal Care Program for 2 Million Expectant Nigerian Mothers. 2016. URL: https://abovewhispers.com/2016/03/18/ge-partners-with-usaid-and-ministry-of-health-to-launch-antenatal-care-program-for-2-million-expectant-nigerian-mothers/
19. Strand R., Freeman R. E. Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 127. No. 1. P. 65–85. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1
20. Digitization in Manufacturing Case Study. *PTC*. URL: https://www.ptc.com/en/case-studies/vestas
21. Mehera A. Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective. *Journal of Management and Sustainability*. 2024. Vol. 7. No. 4. P. 98–111. DOI: 10.5539/jms.v7n4p98
22. Buddu A., Scheepers C. B. CSR and shared value in multi-stakeholder relationships in South African mining context. *Social Responsibility Journal*. 2022. Vol. 18. No. 2. P. 368–387. DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0129
23. Collaborative Strategies for In-Country Shared Value Creation: Framework for Extractive Projects. OECD. 2016. URL: https://www.oecd.org/en/publications/collaborative-strategies-for-in-country-shared-value-creation_9789264257702-en.html
24. Menghwar P. S., Daood A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 4. P. 466–485. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12252

**REFERENCES**

Akpinar, M., & Saleem, S. (2019, December 5). *Creating shared value in international business: A research agenda*. Finnish Business Review. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/277115/Article.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Andelin, M., Karhu, J., & Junnila, S. (2015). Creating shared value in a construction project – A case study. *Procedia Economics and Finance, 21*, 446–453. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00198-7

Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochien, E. (2013). Stakeholder engagement: Achieving sustainability in the construction sector. *Sustainability, 5*(2), 695–710. DOI: https://doi.org/10.3390/su5020695

Buddu, A., & Scheepers, C. B. (2022). CSR and shared value in multi-stakeholder relationships in South African mining context. *Social Responsibility Journal, 18*(2), 368–387. DOI: https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0129

Collaborative strategies for in-country shared value creation: Framework for extractive projects. (2016). *OECD*. https://www.oecd.org/en/publications/collaborative-strategies-for-in-country-shared-value-creation_9789264257702-en.html

Danko, T., Krasnokutska, N., & Shyriaieva, N. (2023). Mapping the European innovation ecosystems for renewable energy: The role and impact of MNCs. *International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE)* (Kaunas, 09–11 October 2023). DOI: https://doi.org/10.1109/ICTE58739.2023.10488535

Danko, T. V., & Lapii, O. S. (2015). Internatsionalizatsiia kompanii shliakhom intehratsii u svitovi klastery. *Visnyk NTU «KhPI»*, (61), 27–30. https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3aec1b61-a2da-413f-bf48-4532fcfb19f9/content

Digitization in manufacturing case study. (n.d.). *PTC*. https://www.ptc.com/en/case-studies/vestas

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics, 166*, 3–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z

GE partners with USAID and Ministry of Health to launch antenatal care program for 2 million expectant Nigerian mothers. (2016). https://abovewhispers.com/2016/03/18/ge-partners-with-usaid-and-ministry-of-health-to-launch-antenatal-care-program-for-2-million-expectant-nigerian-mothers/

Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. M. C. (2023). Creating shared value through open innovation: Insights from the case of Enel industrial plants. *Business Ethics, the Environment & Responsibility, 34*, 137–154. DOI: https://doi.org/10.1111/beer.12611

Krasnokutska, N., & Danko, T. (2022). Corporate social responsibility and countries' reputation: A study from a global strategic management perspective. In *Comparative CSR and Sustainability* (pp. 364–379). Routledge.

Madsen, H. L., & Ulhøi, J. P. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production, 288*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602

Maksymova, Yu. O., Rudyk, O. H., Maksymov, O. S., & Zadorozhnyi, Ye. M. (2024). Suchasnyi stan ta perspektyvy vdoskonalennia spivpratsi zakladiv vyshchoi osvity ta biznesu na osnovi preliminarynhu. *Osvitnia analityka Ukrainy*, (1), 84–95. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2024-1-84-95

Mehera, A. (2024). Shared value literature review: Implications for future research from stakeholder and

social perspective. *Journal of Management and Sustainability, 7*(4), 98–111.
DOI: https://doi.org/10.5539/jms.v7n4p98

Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews, 23*(4), 466–485.
DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12252

Omelchenko, I. H. (2024). Perspektyvy vprovadzhennia kontseptsii stvorennia spilnoi tsinnosti v Ukraini. In *Upravlinski paradyhmy staloho rozvytku ta inkliuzyvnoho ekonomichnoho zrostannia* (pp. 271–272). Sumy: SumDU. https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cf339b15-1c2a-4574-ad79-f3137527dc34/content

Omelchenko, I. H. (2024). Rol steikkholderiv u stvorenni spilnoi tsinnosti. In *Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist «Forvard–2024»*, Vol. 2 (pp. 136–138). Kharkiv: NTU «KhPI». https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e07f47d6-f8ef-499-d-94d8-635945e56bb2/content

Omelchenko, I. H., & Alioshyn, S. Yu. (2024). Stvorennia spilnoi tsinnosti yak rushii pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy. In *Teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh vchenykh* (pp. 504–505). Kharkiv: NTU «KhPI». https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/42b19a5f-69b1-4f80-b575-9bfe701b8896/content

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review, 89*(January–February), 1–17. https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf

Rankinen, J.-A., Lakkala, S., Haapasalo, H., & Hirvonen-Kantola, S. (2022). Stakeholder management in PED projects: Challenges and management model. *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management, 34*, 91–106.
DOI: https://doi.org/10.54337/ijsepm.6979

Salam, A., Nawaz, T., & Ali, S. (2023). Success ratio of small infrastructure projects over involving project stakeholders: Engaging local NGOs. *Journal of Social Sciences Development, 2*(2), 173–188.
DOI: https://doi.org/10.53664/JSSD/02-02-2023-05-173-188

Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics, 127*(1), 65–85.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1

Africa Wired: Portable ultrasound device to tackle child mortality. (n.d.). *Africa Renewal*. https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2016-march-2017/africa-wired-portable-ultrasound-device-tackle-child-mortality

**Науковий керівник – Альошин С. Ю.,**
кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку і фінансів НТУ «ХПІ» (Харків)



УДК 004.8:005.72:005.93
JEL Classification: L86; O33
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-336-343

# ВПЛИВ МАШИННОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КУЛЬТУРУ МІЖКОРПОРАТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

© 2025 **ДЕМ'ЯНЕНКО Т. І., МАЛІННІКОВ П. А.**

*УДК 004.8:005.72:005.93*
*JEL Classification: L86; O33*

**Дем'яненко Т. І., Малінніков П. А. Вплив машинного інтелекту на культуру міжкорпоративної комунікації**

*Мета статті полягає в дослідженні трансформаційного впливу машинного інтелекту на культуру міжкорпоративної комунікації, а також у аналізі нових форм цифрової взаємодії між компаніями. Аналізуючи вплив машинного інтелекту, слід відзначити, що інтеграція інтелектуальних технологій докорінно трансформує характер і зміст взаємодії між організаціями. Використання систем штучного інтелекту сприяє автоматизації комунікаційних процесів, підвищенню оперативності в обміні інформацією, формуванню нових норм і цінностей у корпоративній взаємодії. Машинний інтелект не лише оптимізує технічні аспекти обміну даними, але й впливає на етичні, поведінкові та культурні складові міжкорпоративної співпраці. У результаті змінюється структура комунікаційних моделей, формуються нові підходи до довіри, прозорості та взаємної відповідальності між учасниками організаційної взаємодії. Доведено, що інтеграція машинного інтелекту, зокрема великих мовних моделей і механізмів автономного виклику функцій, сприяє пришвидшенню обміну інформацією, підвищенню операційної прозорості та ефективності управління даними, водночас породжуючи нові питання щодо захисту конфіденційності та етичності. У результаті дослідження розроблено концептуальну модель, яка інтегрує технологічні, організаційні та етичні чинники для оптимізації міжкорпоративних комунікаційних процесів. Розкрито значення сучасних технологій машинного інтелекту як інструменту для трансформації традиційних комунікаційних стратегій, що за-*