УДК 332.146:330.322.5-042.3:[330.117:330.161]
JEL: O18; O22; R58
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-131-138

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

© 2026 **КУЛИК Д. Є.**

УДК 332.146:330.322.5-042.3:[330.117:330.161]
JEL: O18; O22; R58

Кулик Д. Є. Розробка заходів щодо підвищення результативності інвестиційних проєктів регіонального розвитку

У статті досліджено сутність інвестиційних проєктів регіонального розвитку та визначено їхню роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону, що дало змогу аргументувати необхідність подальшого розвитку управлінських підходів до їх реалізації. Досліджено теоретико-методичні засади стейкхолдер-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів до управління взаємодією стейкхолдерів й обґрунтовано концептуальні положення для формування стейкхолдерсько-ціннісного підходу як інтегрованої моделі управління взаємодією зацікавлених сторін регіонального розвитку. Доведено, що сучасне управління взаємодією зацікавлених сторін в інвестиційних проєктах регіонального розвитку потребує переходу до комплексного залучення соціальних, інституційних та ціннісних аспектів взаємодії, що дає змогу забезпечити узгодженість інтересів учасників і підвищити результативність реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку. Розроблено алгоритм стейкхолдерсько-ціннісних пріоритетів у реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку, що поєднує стейкхолдер-орієнтовані та ціннісно-орієнтовані складові управління взаємодією стейкхолдерів упродовж життєвого циклу проєкту, механізми координації та узгодження, а також результативність. Запропоновано заходи щодо покращення процесу впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку в рамках стейкхолдерсько-ціннісного підходу з метою підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку партнерської взаємодії між усіма учасниками проєктного процесу та створення передумов для забезпечення сталого регіонального розвитку на основі узгодження інтересів і спільного формування цінності. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені заходи з управління взаємодією зацікавлених сторін можуть бути використані під час розробки та реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку для систематизації та координації взаємодії зацікавлених сторін, виявлення і попередження конфліктів, узгодження інтересів та ціннісних орієнтирів, що сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, результативності та збалансованості реалізації проєктів регіонального розвитку.

Ключові слова: *інвестиційні проєкти; регіональний розвиток; стейкхолдерсько-ціннісне управління; цінності; узгодження інтересів; взаємодія зацікавлених сторін.*

Рис.: *2.* ***Бібл.:*** *19.*

Кулик Дмитро Євгенович *– здобувач кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *dkulik912@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0000-2357-315X*

UDC 332.146:330.322.5-042.3:[330.117:330.161]
JEL: O18; O22; R58

Kulyk D. Y. Developing the Measures to Improve the Effectiveness of Regional Development Investment Projects

The article examines the essence of regional development investment projects and identifies their role in ensuring the region's socioeconomic development, thereby providing a rationale for the need to further develop management approaches to their implementation. The study explores the theoretical and methodological foundations of stakeholder-oriented and value-oriented approaches to managing stakeholder interaction and substantiates the conceptual provisions for the formation of a stakeholder-value approach as an integrated model for managing the interaction of stakeholders in regional development.It has been proved that modern management of stakeholder interaction in regional development investment projects requires moving towards a comprehensive approach that involves social, institutional, and value-based aspects of interaction, which further allows for aligning participants' interests and improving the effectiveness of implementing regional development investment projects. An algorithm for stakeholder-value priorities in the implementation of regional development investment projects has been developed, combining stakeholder-oriented and value-oriented components of managing stakeholder interactions throughout the project life cycle, coordination and alignment mechanisms, and effectiveness. Measures are proposed to improve the implementation process of regional development investment projects within the framework of a stakeholder-value approach, with the aim of enhancing the efficiency of investment project management, strengthening the institutional capacity of public authorities, developing partnership-based interaction among all participants in the project process, and creating the conditions for ensuring sustainable regional development based on the alignment of interests and the joint creation of value. The practical significance of the results obtained lies in the opinion that the developed measures for managing stakeholder interaction can be used during the development and implementation of regional development investment projects to systematize and coordinate stakeholder interaction, identifying and preventing conflicts, and harmonizing interests and value orientations, which will contribute to improving the quality of managerial decisions, as well as the effectiveness and balance of regional development project implementation.

Keywords: *investment projects; regional development; stakeholder-value-based management; values; reconciliation of interests; stakeholder engagement.*

Fig.: *2.* ***Bibl.:*** *19.*

Kulyk Dmytro Ye. *– Applicant of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *dkulik912@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0000-2357-315X*

ВСТУП

Реалізація інвестиційних проєктів регіонального розвитку в сучасних умовах відбувається за участі широкого кола органів влади, представників бізнесу, некомерційних організацій, інвесторів, громадськості та інших зацікавлених сторін, взаємодія між якими визначає особливості підготовки, ухвалення та виконання управлінських рішень. Ускладнення структури їхньої взаємодії актуалізує пошук нових підходів і заходів до організації взаємодії учасників інвестиційних проєктів регіонального розвитку.

Окрім того, актуальність обраного напряму дослідження зумовлена декількома чинниками:

1) обмеженістю фінансових, бюджетних і донорських ресурсів, що підвищує значущість обґрунтованого визначення пріоритетів інвестиційних проєктів, узгодження можливостей їхніх учасників та забезпечення належного використання наявних ресурсів;
2) необхідністю врахування різних суспільних і територіальних потреб, оскільки сучасні соціальні групи та території мають глибокі специфічні відмінності;
3) ускладненням взаємодії між стейкхолдерами інвестиційних проєктів, що зумовлене множинністю їхніх інтересів, різним рівнем впливу, відмінністю очікувань щодо результатів та ціннісних орієнтирів, а також потенційним виникненням суперечностей і конфліктів у процесі реалізації проєктів.

За наведених умов обґрунтування впровадження запропонованого стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління взаємодією зацікавлених сторін в інвестиційних проєктах регіонального розвитку, заснованого на поєднанні співпраці зацікавлених сторін із орієнтацією на створення довгострокової інтегральної цінності, є актуальним науково-прикладним завданням. Це потребує розробки системи заходів щодо покращення процесу впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку, що охоплює інституційну, управлінську, інформаційно-аналітичну, фінансово-економічну та комунікаційну складові забезпечення взаємодії зацікавлених сторін.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Аналіз наукових праць засвідчує, що ефективність управління регіональним розвитком стає одним із визначальних чинників результативності соціально-економічних перетворень, збалансованості територіального розвитку та досягнення стратегічних цілей регіону. Б. М. Данилішин стверджує, що основну увагу приділено питанням просторового відновлення регіонів як одному з визначальних напрямів післякризового розвитку [9].

Інвестиційні проєкти регіонального розвитку є одним із головних рушіїв соціально-економічної трансформації регіону. У Законі України «Про засади державної регіональної політики» визначено, що інвестиційний проєкт регіонального розвитку є комплексом взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку, спрямованих на досягнення цілей, визначених Державною стратегією регіонального розвитку України або регіональною стратегією розвитку [1].

Науковці Черничко Т. В., Лінтур І.В. та Божко В. І. визначають сутність проєктів регіонального розвитку як комплекс взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих заходів, розроблених для досягнення цілей протягом певного часу за встановлених ресурсних обмежень [6]. Як зазначають Lozynska, T., Birchenko, N., Piskun, A., Dengub, V. [12], державно-приватне партнерство є одним із головних важелів підтримки реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку. Автори наголошують на необхідності вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства через підвищення інвестиційних гарантій, удосконалення розподілу ризиків між учасниками та формування нових моделей фінансування, а також підкреслюють значення взаємодії держави, бізнесу та суспільства для забезпечення сталого розвитку таких проєктів.

У межах сучасних наукових підходів до управління взаємодією стейкхолдерів регіонального розвитку науковці та практики виокремлюють два основні підходи: стейкхолдер-орієнтований і ціннісно-орієнтований.

Suvvari S. K. і Saxena V. D. засвідчують, що стейкхолдер-орієнтований підхід до управління передбачає ідентифікацію та аналіз ключових зацікавлених сторін, формування комунікаційних стратегій, підтримання діалогу із зацікавленими сторонами протягом життєвого циклу проєкту, періодичну оцінку рівня задоволеності інтересів стейкхолдерів, використання зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень і підвищення результативності реалізації проєкту [19]. Савков Р. В. та Карвацька Н. С. визначають стейкхолдер-орієнтований підхід як стратегічний підхід до управління, що ставить у центр уваги інтереси та потреби всіх груп, які впливають або перебувають під впливом організації [5]

У контексті ціннісно-орієнтованого підходу до управління McTaggart D., Kontes P. W., Mankins M. C. [13] підкреслюють, що ціннісно-орієнтоване управ-

ління ґрунтується на спрямуванні управлінських процесів на створення та реалізацію цінностей для всіх елементів системи управління. Важливим теоретичним підґрунтям є наукові праці Gretzinger S., Leick B., Jebsen S. [11], Sebhatu S. P. та Enquist B. [17], у яких автори розглядають взаємодію стейкхолдерів як мережу, де цінність є основою узгодження, а результат формується спільною діяльністю та зберігається після її завершення.

ВИСВІТЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У сфері управління взаємодією зацікавлених сторін у проєктах регіонального розвитку сформовано теоретичне та методичне підґрунтя для їхньої ідентифікації та залучення до інвестиційних проєктів, комунікаційного й інформаційного забезпечення взаємодії, узгодження інтересів і координації спільних дій. Однак досі не вирішеною складовою є необхідність організації комплексної системи управління, що включає формування спільного бачення цілей і мети регіонального розвитку та спільної цінності, узгодження інтересів і врегулювання конфліктів.

Метою статті є формування теоретико-концептуальних засад впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку в рамках стейкхолдерсько-ціннісного підходу, що забезпечує інтеграцію інтересів, очікувань і цінностей учасників проєктної діяльності регіонального розвитку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: абстрагування, узагальнення та систематизація – для дослідження теоретичних засад управління взаємодією стейкхолдерів у проєктах регіонального розвитку, інтеграція наукових підходів стейкхолдер-орієнтованого й ціннісно-орієнтованого до управління взаємодією стейкхолдерів та обґрунтуванні їх синергетичного поєднання у межах запропонованого стейкхолдерсько-ціннісного підходу; дефініційний та категоріально-логічний аналіз – для уточнення змісту понять «інвестиційний проєкт регіонального розвитку», «стейкхолдер-орієнтований підхід», «ціннісно-орієнтований підхід», «стейкхолдерсько-ціннісний підхід»; діалектичний метод – для дослідження процесу взаємодії стейкхолдерів, суперечностей між їхніми інтересами та ціннісними орієнтирами, системний підхід – для розгляду управління взаємодією стейкхолдерів інвестиційних проєктів як цілісної системи взаємопов'язаних інституційних, управлінських і ціннісних механізмів та обґрунтування системи заходів удосконалення процесу впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Результативність упровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку визначається не лише обсягом наявних фінансових, матеріальних чи організаційних ресурсів, а й спроможністю сформувати комплексну систему управління, що інтегрує механізми координації взаємодії стейкхолдерів, узгодження їхніх інтересів і цінностей, розвитку партнерських відносин та підтримання суспільної довіри, забезпечуючи водночас своєчасне реагування на потенційні ризики й конфліктні ситуації. Багатокомпонентність управління інвестиційними проєктами регіонального розвитку зумовлює необхідність застосування відповідних управлінських підходів, здатних забезпечити системну взаємодію всіх зацікавлених сторін та врахування їхніх інтересів у процесі реалізації інвестиційних проєктів.

Стейкхолдер-орієнтований підхід до управління взаємодією зі стейкхолдерами досліджено у працях Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D. J. [14], Suvvari S. K., Saxena V. D. [19], Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. [16], Савков Р. В., Карвацька Н. С. [5], Nguyen T. S., Mohamed S. [15]. Підсумовуючи, можна зазначити, що стейкхолдер-орієнтований підхід – це системно організований процес прийняття та реалізації управлінських рішень, заснований на активному залученні та участі зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень.

Водночас саме врахування інтересів зацікавлених сторін не повною мірою розкриває питання формування результатів, які мають спільну значущість для всіх учасників проєкту. Як зазначають S. A. Behravesh, N. Darnall, Won No, S. [8], відносини між стейкхолдерами, що базуються на рівності, сприяють впровадженню комплексних політичних заходів, тоді як відносини, що базуються на ринкових цінах та ієрархії влади, перешкоджають цьому. Важливого значення набуває ціннісно-орієнтований підхід, досліджений науковцями Сеек А. М. А., Тесленко П. О. та Бєлова О. І. [18], McTaggart D., Kontes P. W., Mankins M. C. [13], Краснокутська Н. С. [3], Бей Г.В., Синиченко А. В. [2]. Alford J., O'Flynn J. [7]. Узагальнення наукових точок зору дозволяє стверджувати, що ціннісно-орієнтований підхід до управління є підходом, у якому під час прийняття ключових рішень поряд із соціально-економічними параметрами враховуються й суб'єктивні чинники: управлінські ціннос-

ті, компетенції та особистісні пріоритети. Зокрема, це здійснює вплив на процес узгодження інтересів стейкхолдерів, формування спільних орієнтирів і забезпечення довгострокової результативності управлінського процесу, так і кінцевого результату соціально-економічного розвитку.

Виходячи з вищезазначеного, автором пропонується розглянути впровадження стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління реалізацією інвестиційних проєктів регіонального розвитку як підходу, заснованого на синергетичному поєднанні залучення та співпраці зацікавлених сторін із орієнтацією на створення довгострокової інтегральної цінності, що охоплює економічні, соціальні, етичні, культурні та інноваційні виміри [4]. Його застосування створює передумови для переходу від ситуативного врегулювання суперечностей до системного управління взаємодією, заснованого на прозорості, партнерстві, довірі та пошуку спільних ціннісних орієнтирів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні конфлікти між учасниками, забезпечувати узгодження управлінських рішень, формувати сприятливе середовище для співпраці та підвищувати стійкість інвестиційних проєктів до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Досягненню оптимального балансу сталого впровадження інвестиційних проєктів та дієвої взаємодії між зацікавленими сторонами повинно сприяти формуванню ефективного алгоритму координації стейкхолдер-орієнтованої та ціннісно-орієнтованої складових (рис. 1).

Рис. 1. Алгоритм стейкхолдерсько-ціннісних пріоритетів у реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку

Джерело: авторська розробка.

Результативність реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку дедалі більше залежить не лише від обсягів фінансових ресурсів, а й від ефективності управління взаємодією всіх учасників інвестиційного процесу. За даними порталу DREAM-аналітики [10], в Україні в період з 2023 по 2026 роки передбачено впровадження 16170 інвестиційних проєктів регіонального розвитку із загальним бюджетом 2 150 843,2 млн грн, а наявне фінансове покриття становить лише 10,9 %. За таких умов особливого значення набуває необхідність формування системи заходів для за-

лучення та управління взаємодією стейкхолдерів, що сприятиме надходженню додаткових ресурсів, вирішенню питань координації дій, узгодженню державних, регіональних, стейкхолдерських стратегічних пріоритетів та створенню спільної цінності для всіх учасників процесу реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку (рис. 2).

Далі перейдемо до розгляду сутності та характеристик заходів:

1. Інституціоналізація ціннісно-орієнтованого діалогу між ключовими групами стейкхолдерів завдяки впровадженню постійно діючих платформ взаємодії за участю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та представників територіальних громад.
2. Посилення ролі держави як координатора у взаємодії зацікавлених сторін характеризується тим, що у рамках стейкхолдерсько-ціннісного підходу держава виконує не лише функцію одного з учасників взаємодії, а й ключового суб'єкта в узгодженні інтересів і цінностей у процесі впровадження регіонального розвитку.
3. Формування інструментів управління конфліктами інтересів на засадах стейкхолдерсько-ціннісного підходу, оскільки конфлікти розглядаються не лише як наслідок суперечності інтересів, а і як прояв неузгодженості ціннісних орієнтирів учасників проєкту. Задля попередження та врегулювання пропонується застосування комплексу інструментів, що включає механізм ціннісної координації, ціннісне посередництво, ціннісні платформи взаємодії, механізм ціннісної медіації та інституційно закріплену колективну відповідальність, які забезпечують узгодження інтересів, конструктивне вирішення конфліктів і підтримання ефективної взаємодії стейкхолдерів.
4. Формування адаптивних ціннісних меж управління інвестиційними проєктами. Динамічність соціально-економічних процесів в регіоні, додаткові кризові явища та зміна пріоритетів розвитку зумовлюють необхідність гнучкого коригування управлінських рішень у процесі реалізації інвестиційних проєктів. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід висловлює думку про те, що формування адаптивних ціннісних контурів, що визначають межі допустимого коригування управлінських рішень, дозволяють зберігати стратегічну цілісність проєктів за умови змін зовнішнього середовища.
5. Розвиток державно-приватного партнерства у системі реалізації регіональної політики є можливим за умови сумісного бачення подальшого регіонального розвитку,

Рис. 2. Система заходів удосконалення процесу впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку в рамках стейкхолдерсько-ціннісного підходу

Джерело: розроблено автором.

де цінність управлінського процесу й цінність кінцевого соціально-економічного результату є взаємопов'язаними. Таким чином, це створює передумови для знаходження логічно послідовних і сумісних рішень, які сприяють реалізації інтересів зацікавлених сторін.

6. Формування просторово-територіальної інтеграції на засадах стейкхолдерсько-ціннісного підходу до управління. Регіональний розвиток має виражений просторовий вимір, що зумовлює необхідність урахування територіальних відмінностей у структурі інтересів і цінностей стейкхолдерів, тим самим формуючи взаємозалежність між специфікою та пріоритетами окремого регіону, просторовим розподілом інтересів, формуванням цінності та напрямами її поширення.
7. Запровадження паспорта цінності інвестиційного проєкту є заходом із забезпечення ідентифікації, моніторингу та актуалізації його цінності. На відміну від традиційної проєктної документації, що переважно зосереджується на фінансових, часових і технічних параметрах реалізації, паспорт цінності орієнтований на відображення формування, трансформації та розподілу цінності інвестиційного проєкту регіонального розвитку, що формує чіткі межі загального бачення соціально-економічного результату та перспектив взаємодії.
8. Розробка інтегрованої карти стейкхолдерсько-ціннісної взаємодії дає змогу оцінити ступінь трансформації цінностей упродовж реалізації інвестиційного проєкту.
9. Створення розвиненої інфраструктури підтримки взаємодії стейкхолдерів передбачає розвиток платформ співпраці стейкхолдерів, зокрема через бізнес-інкубатори, інвестиційно-інноваційні платформи та кластерні хаби, сумісні центри та інші організаційні структури. Важливо підкреслити, що участь стейкхолдерів часто залежить від наявності для них соціально-економічних дивідендів.
10. Запровадження цифрових інструментів управління у проєктах регіонального розвитку створює додаткові можливості для системного залучення зацікавлених сторін, підвищення прозорості взаємодії та зниження загальних організаційних витрат. У рамках стейкхолдерсько-ціннісного підходу цифрові платформи виконуватимуть не тільки інформативну, а й аналітичну та комунікативну функції, забезпечуючи інтеграцію інтересів і цінностей у процес прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

В умовах важливості соціально-економічного відновлення та розвитку регіонів визначено, що особливого значення набуває підвищення результативності реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку як одного з ключових інструментів реалізації Програм і Стратегій розвитку регіонів.

Запропоновано стейкхолдерсько-ціннісний підхід до управління взаємодією зацікавлених сторін, заснований на поєднанні співпраці зацікавлених сторін із орієнтацією на створення довгострокової інтегральної цінності, яка охоплює соціально-економічні, етичні, культурні та інноваційні виміри, що створює передумови для переходу від ситуативного врегулювання суперечностей до системного управління взаємодією, заснованого на прозорості, партнерстві, довірі та пошуку спільних ціннісних орієнтирів.

Розроблено алгоритм стейкхолдерсько-ціннісних пріоритетів у реалізації інвестиційних проєктів регіонального розвитку, що поєднує стейкхолдер-орієнтовані та ціннісно-орієнтовані складові управління взаємодією стейкхолдерів упродовж життєвого циклу проєкту та конкретизуючи точки управлінського впливу та очікувані результати взаємодії.

Запропоновано систему заходів щодо покращення процесу впровадження інвестиційних проєктів регіонального розвитку в межах стейкхолдерсько-ціннісного підходу, що охоплює інституційні, управлінські, інформаційно-аналітичні, фінансово-економічні та комунікаційні складові забезпечення взаємодії зацікавлених сторін. Їхнє комплексне застосування створить умови для забезпечення формування системного управлінського простору, у межах якого взаємодія стейкхолдерів розглядається як джерело забезпечення інтересів, формування спільної цінності, розвитку партнерських відносин, накопичення інституційного досвіду та забезпечення довгострокової результативності регіонального розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

2. Бей Г. В., Синиченко А. В. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66
3. Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 23–29.
4. Кулик Д. Є. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178
5. Савков Р., Карвацька Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2024. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014
6. Черничко Т. В., Лінтур І. В., Божко В. І. Інвестиційні проєкти соціально-економічного розвитку регіону в умовах децентралізації. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2023. № 2 (35). С. 360–366. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/10313
7. Alford J., O'Flynn J. Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*. 2009. Vol. 32. No. 3–4. P. 171–191. DOI: https://doi.org/10.1080/01900690902732731
8. Behravesh S. A., Darnall N., Won No, Bretschneider S. How stakeholder influence shapes public sector environmental policy choices. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Vol. 523. P. 146312. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146312
9. Danylyshyn B. M. Management of spatial renewal and development of communities and regions of Ukraine: strategic priorities and the European vector. *Regional Economy*. 2024. No. 4 (114). P. 5–11. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-1
10. Dream-аналітика. Деталі проєктів. URL: https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=_Language/[UK]/#/projects
11. Gretzinger S., Leick B., Jebsen S. Engagement and Participation of Stakeholders in Regional Development Projects and the Emergence of Bridging and Bonding Social Capital. *Management Revue*. 2025. Vol. 36. No. 2. DOI: https://doi.org/10.31083/mrev42871
12. Lozynska T., Birchenko N., Piskun A., Dengub V. Investment and Infrastructure Development Projects in Public–Private Partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium*. 2024. No. 8 (4). P. 53–65. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-5
13. McTaggart J., Kontes P. W., Mankins M. C. The value imperative: managing for superior shareholders returns. New York : Free Press, 1994. 367 p.
14. 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: https://doi.org/10.2307/259247
15. Nguyen T. S., Mohamed S. Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. 2020. Vol. 11. No. 2. P. 102–117. DOI: https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0011
16. Pauna T., Lehtinen J., Kujala J., Aaltonen K. The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16. No. 8. P. 77–99. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2022-0197
17. Sebhatu S. P., Enquist B. Values and Multi-stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x
18. Seek A. M. A., Teslenko P., Bielova O. Value-oriented management approach as a source of risk. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 128–133. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-128-133
19. Suvvari S. K., Saxena V. D. Stakeholder management in projects: strategies for effective communication. *Innovative Research Thoughts*. 2023. № 9 (5). P. 188–201. DOI: https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479

REFERENCES

Alford J. & O'Flynn J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, *3–4*(32), 171–191. https://doi.org/10.1080/01900690902732731

Behravesh S. A., Darnall N., Won No & Bretschneider S. (2025). How stakeholder influence shapes public sector environmental policy choices. *Journal of Cleaner Production*, 523, 146312. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146312

Bei H. V. & Synychenko A. V. (2024). Tsinnisno-oriientovanyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Value-oriented approach to enterprise development management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, *63*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66

Chernychko T. V., Lintur I. V. & Bozhko V. I. (2023). Investytsiini proiekty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu v umovakh detsentralizatsii [Investment projects of socio-economic development of the region in conditions of decentralization]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Osvita i nauka»*, *2 (35)*, 360–366. http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/10313

Danylyshyn B. M. (2024). Management of spatial renewal and development of communities and regions

of Ukraine: strategic priorities and the European vector. *Regional Economy*, *4 (114)*, 5–11. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-1

Dream-analityka. Detali proiektiv [Project details]. https://bi.dream.gov.ua/archive/?select=_Language/[UK]/#/projects

Gretzinger S., Leick B. & Jebsen S. (2025). Engagement and Participation of Stakeholders in Regional Development Projects and the Emergence of Bridging and Bonding Social Capital. *Management Revue*, *2*(36). https://doi.org/10.31083/mrev42871

Kabinet Ministriv Ukrainy. (2015, February 5). Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015, No. 156-VIII]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text

Krasnokutska N. S. (2012). Kontseptsiia tsinnisno-oriientovanoho upravlinnia potentsialom pidpryiemstva [The concept of value-oriented management of enterprise potential]. *Aktualni problemy ekonomiky*, *8 (134)*, 23–29.

Kulyk D. Ye. (2025). Steikkholdersko-tsinnisnyi pidkhid yak instrument transformatsii upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv [Stakeholder-value approach as a tool for transforming the management of socio-economic development of regions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, *14*. https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178

Lozynska T., Birchenko N., Piskun A. & Dengub V. (2024). Investment and Infrastructure Development Projects in Public-Private Partnerships in Ukraine. *Economics Ecology Socium*, *4*(8), 53–65. https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-5

McTaggart J., Kontes P. W. & Mankins M. C. (1994). *The value imperative: managing for superior shareholders returns*. New York: Free Press.

Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *4*(22), 853–886. https://doi.org/10.2307/259247

Nguyen T. S. & Mohamed S. (2020). Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, *2*(11), 102–117. https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0011

Pauna T., Lehtinen J., Kujala J. & Aaltonen K. (2023). The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, *8*(16), 77–99. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2022-0197

Savkov R. & Karvatska N. (2024). Upravlinnia vzaiemodiieiu steikkholderiv sotsialnykh proiektiv [Stakeholder interaction management of social projects]. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014

Sebhatu S. P. & Enquist B. (2022). Values and Multi-stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x

Seek A. M. A., Teslenko P. & Bielova O. (2019). Value-oriented management approach as a source of risk. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, *3 (55)*, 128–133. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-128-133

Suvvari S. K. & Saxena V. D. (2023). Stakeholder management in projects: strategies for effective communication. *Innovative Research Thoughts*, *9 (5)*, 188–201. https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автор підтверджує, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 21.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 06.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026