Yermolenko O., Vlasenko T. & Shapovalova I. (2024). Naslidky tsyfrovoho rozryvu ta shliakhy yoho podolannia [Consequences of the digital divide and ways to overcome it]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, *2*, 79–84. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-11

Zadorozhnyi V., Myroshnychenko A. & Sapin A. (2024). Stratehichni aspekty tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh [Strategic aspects of administrative services digitalization]. *Ekonomika i rehion*, *4 (95)*, 75–81. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3609

Zhavoronok A. V. & Lopashchuk I. A. (2024). Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the state's economic security]. *Ekonomichnyi prostir*, *189*, 253–258. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45

Публікація виконана у межах НДР Smart-трансформація. соціальної сфери у системі збереження та реалізації людського потенціалу регіонів України (номер державної реєстрації 0126U002223).
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки статті інструменти ШІ не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 26.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 3332.14-042.3:005.21
JEL: R58; O18; M14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-169-177

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

© 2026 **ТРОЯН В. І.**

УДК 332.14-042.3:005.21
JEL: R58; O18; M14

Троян В. І. Теоретичні засади стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів

У статті обґрунтовано теоретичні засади формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів, а також систематизовано основні підходи до ідентифікації, типологізації та взаємодії стейкхолдерів у процесі стратегічного управління регіональним розвитком. У межах дослідження запропоновано авторське трактування поняття «стейкхолдер регіонального розвитку» як суб'єкта, який має власні інтереси, ресурси або можливості впливу та бере участь у формуванні або зазнає впливу процесів стратегічного розвитку регіону. Розмежовано поняття стейкхолдерів, бенефіціарів і цільових груп, що дає змогу чіткіше визначити характер їхньої зацікавленості, роль і ступінь залучення до процесів регіонального розвитку. Доведено, що складність і багатовимірність регіонального середовища потребують комплексної типологізації стейкхолдерів, що виходить за межі традиційного поділу на державний, приватний і суспільний сектори. Запропоновано систему критеріїв їх класифікації за секторальною належністю, рівнем впливу та зацікавленості, ресурсним потенціалом, просторовим масштабом діяльності, адаптивністю та резильєнтністю. Обґрунтовано, що застосування зазначених критеріїв сприяє системній ідентифікації стейкхолдерів, визначенню їхніх ролей, ресурсних можливостей і потенціалу впливу на стратегічні процеси. Встановлено, що стейкхолдерно-орієнтована стратегія розвитку регіонів має ґрунтуватися на принципах партнерства, інклюзивності, узгодження інтересів, ресурсної взаємодоповнюваності та адаптивності. Акцентовано увагу на необхідності формування механізмів конструктивної взаємодії, здатних узгоджувати різноспрямовані інтереси, мінімізувати потенційні конфлікти та забезпечувати консолідацію ресурсів зацікавлених сторін. Обґрунтовано, що системне залучення стейкхолдерів до визначення стратегічних пріоритетів і реалізації регіональних ініціатив створює передумови для підвищення результативності стратегічного управління та забезпечення сталого і збалансованого розвитку регіонів. Запропоновані положення формують теоретичне підґрунтя для переходу від фрагментарної взаємодії із зацікавленими сторонами до системної стейкхолдерно-орієнтованої моделі стратегічного управління регіональним розвитком.

Ключові слова: *теоретичні засади; розвиток; стейкхолдерно-орієнтована стратегія; регіон; підхід; типологізація; критерії.*

Табл.: *1.* ***Бібл.:*** *15.*

Троян Владислава Ігорівна *– доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *troyan.vlada@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2142-2873*

UDC 332.14-042.3:005.21
JEL: R58; O18; M14

Troian V. I. Theoretical Foundations of a Stakeholder-Oriented Strategy for Regional Development

The article substantiates the theoretical foundations for the formation of a stakeholder-oriented regional development strategy and systematizes the main approaches to the identification, typology, and interaction of stakeholders in the process of strategic regional development management. The study proposes an author's interpretation of the concept of a «regional development stakeholder» as a subject that has its own interests, resources, or opportunities to exert influence, participates in shaping strategic regional development, or is affected by its processes. The concepts of stakeholders, beneficiaries, and target groups are distinguished, which makes it possible to more clearly define the nature of their interests, roles, and degree of involvement in regional development processes. It is proved that the complexity and multidimensionality of the regional environment require a comprehensive stakeholder typology that goes beyond the traditional division into the public, private, and civil society sectors. A system of stakeholder classification criteria is proposed based on sectoral affiliation, level of influence and interest, resource potential, spatial scope of activity, adaptability, and resilience. It is substantiated that the application of these criteria facilitates the systemic identification of stakeholders and the determination of their roles, resource capacities, and potential influence on strategic processes. It is found that a stakeholder-oriented regional development strategy should be based on the principles of partnership, inclusiveness, interest alignment, resource complementarity, and adaptability. Emphasis is placed on the need to develop mechanisms for constructive interaction capable of reconciling divergent interests, minimizing potential conflicts, and ensuring the consolidation of stakeholder resources. It is substantiated that the systemic involvement of stakeholders in defining strategic priorities and implementing regional initiatives creates the conditions for improving the effectiveness of strategic management and ensuring the sustainable and balanced development of regions. The proposed provisions provide a theoretical basis for moving from fragmented stakeholder engagement toward a systemic stakeholder-oriented model of strategic regional development management.

Keywords: *theoretical foundations; development; stakeholder-oriented strategy; region; approach; typology; criteria.*

Tabl.: *1. Bibl.: 15.*

Troian Vladyslava I. *– PhD, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)*
E-mail: *troyan.vlada@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2142-2873*

ВСТУП

Сучасний розвиток регіонів характеризується зростанням складності соціально-економічних процесів, посиленням взаємозалежності між територіями та необхідністю врахування різноманітних інтересів суб'єктів регіонального середовища. За таких умов ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від взаємодії стейкхолдерів – зацікавлених сторін, до яких належать органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес, громадські організації, населення, науково-освітні установи та інші суб'єкти регіонального розвитку. Залучення стейкхолдерів до формування та реалізації стратегічних рішень сприяє врахуванню їхніх інтересів, мобілізації ресурсів і підвищенню результативності регіональної політики.

У цьому контексті стейкхолдерно-орієнтований підхід набуває особливого значення, оскільки передбачає залучення ключових суб'єктів регіонального розвитку до формування та реалізації стратегічних рішень. Така взаємодія дає змогу враховувати різноманітність інтересів, ресурсів і можливостей впливу стейкхолдерів та спрямовувати їх на досягнення спільних цілей. Відповідно, регіональний розвиток доцільно розглядати як багатовимірний процес, результативність якого залежить не лише від економічних показників, а й від якості взаємодії та узгодження інтересів його учасників. Саме тому формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії є важливою передумовою забезпечення сталого та збалансованого розвитку регіонів.

Актуальність обраного напряму підсилюється декількома фундаментальними чинниками:

1. Трансформацією підходів до регіонального управління. Поступовий перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до партнерських та мережевих форм взаємодії зумовлює посилення ролі різних суб'єктів у формуванні та реалізації стратегій розвитку регіонів і актуалізує необхідність комплексного врахування їхніх інтересів та можливостей впливу;
2. Зростанням складності та невизначеності регіонального середовища. Соціально-економічні трансформації, просторові диспропорції, демографічні зміни, ресурсні обмеження та зовнішні виклики зумовлюють необхідність консолідації потенціалу різних суб'єктів регіонального розвитку та узгодження їхніх різноспрямованих інтересів;
3. Необхідністю підвищення результативності стратегічного розвитку регіонів. Обмеженість ресурсів та зростання вимог до ефективності управлінських рішень актуалізують формування стейкхолдерно-орієнтованого підходу, що передбачає залучення зацікавлених сторін до визначення стратегічних пріоритетів, прийняття рішень та реалізації регіональних ініціатив.

За таких умов розроблення теоретичних засад стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів є актуальним науково-прикладним завданням, що потребує систематизації теоретичних підходів до визначення ролі та місця стейкхолдерів у регіональному розвитку, уточнення змісту поняття «стейкхолдер регіонального розвитку» та обґрунтування засад взаємодії таких суб'єктів у процесі формування і реалізації стратегічних пріоритетів регіону.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Дослідженню сучасних підходів до механізмів управління взаємодією із зацікавленими сторонами присвячено низку праць таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як. Т. Власенко [1], Т. Доналдсон [2], Л. Калініченко [3], Г. Козаченко [4], Г. Корепанов [5], О. Кравченко [6], М. Мейкселл [7], Р. Мітчелл [8], Х. Парк-Пупс [9], Б. Пармар [10], М.Теплюк [11] та ін. У працях зазначених науковців досліджено теоретичні засади стейкхолдерського підходу, підходи до ідентифікації та класифікації зацікавлених сторін, визначення їхньої значущості та впливу на діяльність організацій, а також механізми взаємодії й узгодження інтересів стейкхолдерів.

ВИСВІТЛЕННЯ РАНІШЕ НЕВИРІШЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість публікацій у сфері стейкхолдерського підходу, стратегічного та регіонального розвитку, більшість існуючих праць зосереджена або на загальних теоретичних засадах взаємодії із зацікавленими сторонами, або на дослідженні їхнього впливу на діяльність окремих підприємств та організацій без належного врахування специфіки регіонального середовища. В умовах посилення ролі партнерської взаємодії у стратегічному управлінні регіонами залишаються недостатньо опрацьованими питання ідентифікації та систематизації стейкхолдерів регіонального розвитку, визначення їхніх інтересів, ролей і можливостей впливу на стратегічні процеси. Потребують подальшого наукового обґрунтування теоретичні засади стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів, зокрема уточнення змісту поняття «стейкхолдер регіонального розвитку» та визначення принципів взаємодії зацікавлених сторін у процесі формування і реалізації стратегічних пріоритетів регіону.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів, уточнення сутності поняття «стейкхолдер регіонального розвитку» та визначення його ролі у процесі стратегічного управління регіоном.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний базис дослідження становлять діалектичний підхід до пізнання економічних явищ, а також системний та стейкхолдерський підходи до стратегічного управління регіональним розвитком. Для розв'язання визначених завдань використано такі методи: абстрактно-логічний та контент-аналіз – для узагальнення теоретичних підходів до трактування понять «стейкхолдер» та «регіональний розвиток» і формування авторського визначення поняття «стейкхолдер регіонального розвитку»; системний та структурно-функціональний аналіз - для визначення складу, ролей та взаємозв'язків основних стейкхолдерів регіонального розвитку; порівняльний аналіз - для узагальнення підходів до залучення та взаємодії стейкхолдерів у процесі стратегічного розвитку регіонів; класифікація та узагальнення - для систематизації стейкхолдерів.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері теорії стейкхолдерів, стратегічного та регіонального управління, а також наукові публікації, присвячені питанням ідентифікації, взаємодії та залучення зацікавлених сторін у процесах регіонального розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Для формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів важливим є чітке визначення кола зацікавлених сторін та їх розмежування за характером інтересу і ступенем залученості до регіональних процесів. У науковій та управлінській практиці поряд із поняттям «стейкхолдер» використовуються категорії «бенефіціар» та «цільова група», які мають близький зміст, але характеризуються різними ролями у процесах регіонального розвитку.

У контексті регіонального розвитку зацікавленими сторонами доцільно вважати осіб, інституції, організації та інші суб'єкти, інтереси, ресурсний потенціал або умови діяльності яких можуть змінюватися під впливом управлінських рішень, стратегічних пріоритетів і трансформаційних процесів у регіоні.

Бенефіціари – це групи, які отримують безпосередні або опосередковані вигоди від реалізації визначених напрямів регіонального розвитку, тоді як цільові групи охоплюють суб'єктів, на яких безпосередньо спрямовані конкретні заходи та інструменти регіональної політики.

Зазначені категорії мають спільну основу, проте не є тотожними. Усі бенефіціари можуть розглядатися як стейкхолдери регіонального розвитку, однак не кожен стейкхолдер є бенефіціаром. Аналогічно, цільові групи є частиною ширшого кола бенефіціарів і стейкхолдерів, але не охоплюють усіх суб'єктів, зацікавлених у розвитку регіону. Такий підхід дає змогу розмежувати рівень зацікавленості, характер впливу та безпосередню залученість різних суб'єктів до процесів регіонального розвитку.

Ідентифікація інтересів стейкхолдерів має здійснюватися з урахуванням їхнього місця та ролі у регіональній просторово-економічній системі. При цьому ключовою об'єднуючою метою є забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та реалізація потенціалу регіону. Відповідно, для кожної групи стейкхолдерів необхідно визначити, які вигоди, можливості або результати вона може отримати внаслідок реалізації стратегічних пріоритетів регіонального розвитку.

Тобто інтереси стейкхолдерів формують основу для визначення та конкретизації цілей регіонального розвитку. Це передбачає систематизацію різноманітних інтересів зацікавлених сторін, їх групування за змістом і спрямованістю, а також подальше співвіднесення з відповідними стратегічними й тактичними цілями розвитку регіону. Такий підхід забезпечує перехід від простого врахування позицій окремих стейкхолдерів до їх інтеграції у систему стратегічного управління територіальним розвитком.

Водночас різноспрямованість інтересів основних стейкхолдерів зумовлює наявність різних, а іноді й суперечливих, цілей регіонального розвитку. Влада зацікавлена у зміцненні фінансової спроможності та соціально-економічної стабільності території, бізнес – у створенні сприятливого інвестиційного та підприємницького середовища, науково-освітній сектор – у розвитку людського та інноваційного потенціалу, а населення і громадськість – у підвищенні якості життя, безпеці та комфортності середовища. Тому одним із ключових завдань стейкхолдерно-орієнтованого управління є узгодження різноспрямованих інтересів і формування спільного бачення стратегічних пріоритетів розвитку регіону.

З огляду на те, що стратегічні напрями регіонального розвитку формуються під впливом інтересів різних груп стейкхолдерів, особливого значення набуває питання їх узгодження. Відмінності у ресурсних можливостях, пріоритетах, очікуваннях та баченні перспектив використання потенціалу регіону можуть зумовлювати розбіжності між окремими групами зацікавлених сторін. У зв'язку з цим доцільним є системне зіставлення інтересів стейкхолдерів, визначення характеру їхніх взаємозв'язків, зон потенційної взаємодії та можливих конфліктів.

У межах стейкхолдерно-орієнтованого підходу це передбачає виявлення ключових проблем, що виникають у процесі узгодження інтересів влади, бізнесу, громадськості, науково-освітнього середовища та інших суб'єктів регіонального розвитку. Важливим є не лише встановлення відмінностей між їхніми позиціями, а й пошук спільних інтересів та можливостей для ресурсної і функціональної взаємодії, що створюють основу для формування синергетичного ефекту.

Відповідно, зіставлення інтересів стейкхолдерів має бути спрямоване на визначення таких напрямів їх узгодження, які забезпечують одночасне врахування потреб окремих груп і загальних стратегічних інтересів регіону. Це дає змогу обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку, визначити відповідні стратегічні й тактичні цілі, а також сформувати механізми взаємодії між суб'єктами регіонального простору.

Адже, узгодження інтересів стейкхолдерів є не лише передумовою формування цілей регіонального розвитку, а й важливим механізмом їх реалізації. Систематизація інтересів, виявлення їх взаємного впливу та визначення способів подолання суперечностей створюють основу для формування збалансованої стейкхолдерно-орієнтованої стратегії, здатної враховувати специфіку регіону, його ресурсний потенціал та інституційні можливості.

Загалом, зіставлення інтересів стейкхолдерів у межах територіального та галузевого підходів дає змогу виокремити два основні типи взаємозв'язків. Перший характеризується спільністю інтересів, коли позиції різних груп стейкхолдерів мають точки перетину та взаємодоповнюють одна одну. Саме такі спільні інтереси формують основу для консолідації ресурсів, координації дій і спільного визначення пріоритетів регіонального розвитку. Другий тип виникає у випадку розбіжності або протиставлення інтересів, коли реалізація пріоритетів однієї групи може обмежувати можливості чи суперечити очікуванням іншої, що створює передумови для виникнення конфлікту інтересів.

З огляду на це, важливого значення набуває узгодження інтересів ключових стейкхолдерів регіонального розвитку шляхом пошуку взаємодоповнення, компромісних рішень і взаємоприйнятних умов співпраці, що сприятиме результативності спільних дій і сталому розвитку регіону.

Складність регіональної системи зумовлює необхідність комплексної типологізації стейкхолдерів, яка враховує їхній вплив, ресурсний потенціал, просторовий масштаб та адаптивність, а також появу нових груп - міжнародних організацій відбудови, релокованого бізнесу та ВПО.

З метою подолання цієї фрагментарності та формування об'єктивного аналітичного інструментарію для розробки стейкхолдерно-орієнтованої стратегії запропоновано полікритеріальну типологізацію стейкхолдерів регіонального розвитку (табл. 1). Вона базується на інтеграції системно-структурного, ресурсного, просторового та інституційного підходів, що дає змогу ідентифікувати не лише поточний статус зацікавлених сторін, а й вектор їхньої потенційної поведінки в процесі стратегування.

Кожна група стейкхолдерів має власні інтереси та характеристики, що визначають її роль у розвитку регіону. Типологізація стейкхолдерів за рівнем впливу, залучення та сферами взаємодії сприяє координації їхніх дій, узгодженню інтересів, мінімізації конфліктів і підвищенню ефективності стратегічних рішень.

Детальний аналіз наведеної типологізації дає змогу розкрити глибинний зміст кожного з обраних критеріїв у контексті формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів України.

По-перше, секторальний підхід (критерій 1) є основою інклюзивності стратегічного процесу та передбачає розширене трактування моделі «Quadruple Helix». Поряд із публічним сектором важливу роль відіграють науково-освітній сектор як генератор інновацій і громадянське суспільство як носій соціального запиту. В умовах України волонтерські об'єднання, організації ВПО та локальні ініціативи стають повноцінними ко-продюсерами публічних послуг і проєктів відбудови.

По-друге, матрична класифікація за рівнем впливу та зацікавленості (критерій 2) є інструментом формування механізмів комунікації та партнерства. «Ключові гравці» (обласні військові адміністрації, містоутворюючі підприємства, великі

Таблиця 1

Полікритеріальна типологізація стейкхолдерів у системі регіонального розвитку

Критерій класифікації	Типи стейкхолдерів	Специфіка та роль у процесі стратегування
1. За інституційним статусом (секторальний підхід)	– Публічний сектор (ОВВ, ОМС); – Приватний сектор (бізнес, інвестори); – Громадянське суспільство (ГО, громада); – Науково-освітній сектор (ЗВО, НДІ)	Формують концепт «Спіралі чотирьох ланок» (Quadruple Helix); забезпечують синергію влади, капіталу, людського потенціалу та знань
2. За рівнем впливу та зацікавленості (матричний підхід)	– Ключові гравці (високий вплив / високий інтерес); – Захисники (низький вплив / високий інтерес); – Контекстні агенти (високий вплив / низький інтерес); – Залучені особи (низький вплив / низький інтерес)	Визначає стратегію взаємодії (спільне партнерство, захист інтересів, залучення, моніторинг/інформування)
3. За домінуючим ресурсним потенціалом	– Носії інституційного ресурсу (влада); – Власники фінансово-інвестиційного капіталу; – Носії людського та соціального капіталу; – Носії інтелектуально-технологічного ресурсу	Формує ресурсний базис реалізації стратегії; визначає, що саме кожен стейкхолдер імпортує у проєкти розвитку
4. За просторово-ієрархічним ареалом	– Локальні (ТГ, місцевий бізнес); – Регіональні (ОДА/ОВА, обласні ради); – Національні (Міністерства, ЦОВВ, ТНК); – Глобальні (міжнародні донори, МФО)	Забезпечує багаторівневе врядування (Multi-level Governance) та вертикально-горизонтальну інтеграцію цілей
5. За ступенем адаптивності (резильєнтності)	– Адаптивні (проактивні драйвери змін); – Реактивні (адаптуються за фактом виклику); – Консервативні (чинять опір системним змінам)	Окреслює готовність регіональної системи до трансформацій та рівень внутрішніх ризиків під час впровадження стратегії

Джерело: сформовано автором за [12; 13].

інвестори) потребують найтіснішого партнерства; «захисники» (громадські організації, мікробізнес, мешканці) – інституційних каналів участі; «контекстні агенти» (центральні органи виконавчої влади, моніторингові структури) – системного узгодження дій.

По-третє, структуризація за домінуючим ресурсним потенціалом (критерій 3) переводить стратегування від декларації намірів до ресурсного забезпечення. Реалізація стратегії потребує поєднання інституційного, фінансового, людського/соціального та інтелектуального капіталу. Такий підхід дає змогу виявити ресурсні дефіцити регіону та визначити стейкхолдерів, здатних їх компенсувати.

По-четверте, просторовий вимір (критерій 4) відображає принцип багаторівневого врядування. Регіональний розвиток передбачає взаємодію з глобальними стейкхолдерами – міжнародними фінансовими організаціями, донорськими фондами, Європейським Союзом – та узгодження регіональних стратегій із міжнародними стандартами, зокрема ESG-принципами, Цілями сталого розвитку та Європейським зеленим курсом.

По-п'яте, критерій адаптивності та резильєнтності (критерій 5) відповідає умовам високої невизначеності та кризових викликів. Виявлення консервативних стейкхолдерів дає змогу прогнозувати ризики гальмування реалізації стратегії, тоді як адаптивні стейкхолдери можуть виступати драйверами інституційних змін.

Таким чином, запропонована полікритеріальна типологізація дозволяє перейти від статичного опису суб'єктного складу регіону до динамічного конструювання моделей їхньої взаємодії, що є необхідною препозицією для розроблення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії регіонального розвитку.

Сформована полікритеріальна типологізація визначає фундаментальну теоретичну рамку класифікації зацікавлених сторін, однак вона не є статичною конструкцією. Функціонування регіональних систем відбувається в умовах безпрецедентної екзогенної турбулентності, спричиненої повномасштабною агресією РФ, масштабуванням соціально-демографічних зрушень та необхідністю запуску процесів комплексного повоєнного відновлення. Ці чинники не лише видозмінили поведінкові моделі традиційних суб'єктів, а й зумовили появу якісно нових груп зацікавлених сторін, чий вплив на регіональний розвиток стрімко зростає.

Роль стейкхолдерів у процесі регіонального розвитку полягає в забезпеченні ширшого та різноманітнішого підходу до формування й реалізації стратегічних рішень. Їхнє залучення є важливою передумовою ефективного планування розвитку територій, оскільки стейкхолдери репрезентують різні групи інтересів, ресурси та бачення перспектив регіонального розвитку. Їхня взаємодія сприяє врахуванню широкого спектра потреб і можливостей території, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і формуванню узгоджених пріоритетів.

Тобто у процесі регіонального розвитку стейкхолдери виконують такі основні функції:

- захист і реалізація власних інтересів;
- участь у стратегічному плануванні та оцінюванні перспектив розвитку території;
- ресурсна та організаційна підтримка реалізації визначених заходів;
- забезпечення комунікації та взаємодії між основними суб'єктами регіонального розвитку;
- здійснення впливу та внесення власних ресурсів, компетенцій і можливостей у процес розвитку;
- оцінювання та моніторинг результатів, а також формування зворотного зв'язку.

Узагальнення теоретико-методологічних засад регіональної економіки дало змогу уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження. На відміну від існуючих підходів [14, 15], які розглядають стейкхолдерів переважно крізь призму пасивної зацікавленості, нами запропоновано авторське трактування поняття «стейкхолдер регіонального розвитку».

Стейкхолдер регіонального розвитку – це інституціоналізований або формалізований суб'єкт регіональної просторово-економічної системи (представник владно-управлінського, підприємницького, науково-освітнього чи громадського секторів), який володіє специфічним ресурсним, інтелектуальним або суб'єктним потенціалом, має узгоджені чи антагоністичні інтереси щодо векторів просторової трансформації території та здатен здійснювати цілеспрямований детермінуючий вплив на процес формування, реалізації та моніторингу регіональних стратегічних пріоритетів на засадах синергії та квадроспіральної взаємодії.

Таке авторське визначення запропоновано з метою комплексного врахування суб'єктної, ресурсної, інтересової та функціональної складових стейкхолдера регіонального розвитку. На відміну від загальних трактувань, воно акцентує увагу не лише на зацікавленості суб'єкта, а й на його здатності впливати на просторово-економічні трансформації регіону, брати участь у формуванні та реалізації стратегічних пріоритетів, а також взаємодіяти з іншими секторами на засадах синергії та квадроспіральної моделі.

Трансформація суб'єктного складу регіонального простору України на сучасному етапі характеризується формуванням так званої «нової хвилі стейкхолдерів», до якої належать:

- внутрішньо переміщені особи (ВПО) та релокований бізнес: із категорії пасивних реципієнтів допомоги вони послідовно трансформуються у повноцінних економічних суб'єктів, носіїв людського капіталу, нових платників податків та драйверів споживчого попиту в приймаючих громадах;
- волонтерський сектор та благодійні організації: перебрали на себе розширені функції щодо надання соціальних послуг, оперативної адаптації критичної інфраструктури та забезпечення резильєнтності територій, фактично виступаючи рівноправними партнерами органів публічної влади;
- міжнародні інституції відбудови, фонди та донори (EU Facility, МФО, міжнародні агенції): виступають не просто джерелом фінансово-інвестиційного капіталу, а й головними імпортерами нових «правил гри» – жорстких вимог щодо прозорості, антикорупційного комплаєнсу, відповідності стандартам ESG (Environment, Social, Governance) та Європейського зеленого курсу.

Водночас поява нових суб'єктів та зміна інтересів існуючих стейкхолдерів ускладнюють систему взаємодії в регіоні. Різниця в цілях, ресурсах і пріоритетах зумовлює виникнення суперечностей між стейкхолдерами, зокрема між економічними інтересами бізнесу та соціально-екологічними пріоритетами територій, централізованими рішеннями державного рівня та прагненнями регіональних і місцевих суб'єктів до самостійності, а також між різними групами населення в умовах обмеженості ресурсів.

Тому стейкхолдерно-орієнтована стратегія має передбачати не усунення відмінностей в інтересах, а створення механізмів їх узгодження та конструктивної взаємодії. Ключовим завданням такого підходу є перетворення потенційних конфліктів на основу для діалогу, партнерства та консолідації ресурсів, що сприятиме досягненню спільних цілей і підвищенню результативності регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження обґрунтовано теоретичні засади формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії розвитку регіонів. Визначено, що стейкхолдерський підхід передбачає системне врахування інтересів, ресурсів та можливостей впливу різних суб'єктів регіонального розвитку, а їх ефективна взаємодія є важливою передумовою узгодження стратегічних пріоритетів і забезпечення сталого розвитку територій. Запропоновано авторське трактування стейкхолдера регіонального розвитку як суб'єкта, який має власні інтереси, ресурси або можливості впливу та бере участь у формуванні або зазнає впливу процесів стратегічного розвитку регіону.

Систематизовано основні критерії типологізації стейкхолдерів регіонального розвитку, зокрема секторальну належність, рівень впливу та зацікавленості, ресурсний потенціал, просторовий масштаб діяльності, а також рівень адаптивності та резильєнтності. Обґрунтовано, що комплексне застосування зазначених критеріїв дає змогу врахувати багатовимірність регіонального середовища, виявити потенційні конфлікти інтересів, визначити механізми взаємодії та забезпечити ефективнішу координацію діяльності стейкхолдерів у процесі реалізації регіональної стратегії.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу до визначення пріоритетності стейкхолдерів, рівня їх залучення та узгодженості інтересів, а також обґрунтуванні механізмів їхньої ефективної взаємодії у процесі стратегічного розвитку регіонів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Власенко Т. А. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-
2. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 1997. No. 1. P. 65–66. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992
3. Калініченко Л. Л., Зіненко К. А. Стейкхолдери як фактори впливу на економічну безпеку будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 158. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-6
4. Козаченко Г. В., Бондаревська О. М. Залучення стейкхолдерів до реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. *Економіка і регіон*. 2019. № 4 (75). DOI: https://doi.org/10.26906/eip.2019.4(75).1810
5. Корепанов Г. С., Черненко Д. І., Чала Т. Г. Теоретико-методичні передумови та розробка концептуальної моделі управління взаємодіями

стейкхолдерів. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 144–151.
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-144-151
6. Kravchenko O. Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all. *Theory and Methods of Physical Education and Sports*. 2014. No. 4. P. 107–110.
DOI: https://doi.org/10.32652/tmfvs.2014.4
7. Meixell M. J., Luoma P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2015. No. 45. P. 69–89.
DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155
8. 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/10.5465/amr.1997.9711022105
9. Park-Poaps H., Rees K. Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *Journal of Business Ethics*. 2010. No. 92. P. 305–322.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-009-0156-3
10. Parmar B. L., Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Purnell L., de Colle S. Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*. 2010. Vol. 4. No. 1. P. 403–445.
DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581
11. Теплюк М. А., Фоменко Б. О. Глокалізаційний розвиток: співпраця стейкхолдерів у регіональних екосистемах для підтримки переміщеного бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 53.
DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.034.049
12. Perrini F., Tencati A. Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*. 2006.
DOI: https://doi.org/10.1002/bse.538
13. López-Concepción A., Gil-Lacruz A. I., Saz-Gil I. Stakeholder Engagement, CSR Development and SDGs Compliance: A Systematic Review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022.
DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2170
14. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder Theory. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Art. 114104.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104
15. Goyal L. Stakeholder Theory: Revisiting the Origins. *Journal of Public Affairs*. 2022.
DOI: https://doi.org/10.1002/pa.2559

REFERENCES

Donaldson T. & Preston L. (1997). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *1*, 65–66. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Goyal L. (2022). Stakeholder Theory: Revisiting the Origins. *Journal of Public Affairs*. https://doi.org/10.1002/pa.2559

Kalinichenko L. L. & Zinenko K. A. (2020). Steikkholdery yak faktory vplyvu na ekonomichnu bezpeku budivelnoho pidpryiemstva [Stakeholders as factors of influence on the economic security of a construction enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, *158*. https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-6

Korepanov H. S., Chernenko D. I. & Chala T. H. (2020). Teoretyko-metodychni peredumovy ta rozrobka kontseptualnoi modeli upravlinnia vzaiemodiiamy steikkholderiv [Theoretical and methodological prerequisites and development of a conceptual model of stakeholder interaction management]. *Problemy ekonomiky*, *1 (43)*, 144–151. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-144-151

Kozachenko H. V. & Bondarevska O. M. (2019). Zaluchennia steikkholderiv do realizatsii prohramy zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky rehionu [Involving stakeholders in the implementation of the program for strengthening the socio-economic security of the region]. *Ekonomika i rehion*, *4 (75)*. https://doi.org/10.26906/eip.2019.4(75).1810

Kravchenko O. (2014). Significance of stakeholder activity analysis for establishment of efficient system of external communications of the organizations in the sphere of mass-scale sport and sport for all. *Theory and Methods of Physical Education and Sports*, *4*, 107–110. https://doi.org/10.32652/tmfvs.2014.4

López-Concepción A., Gil-Lacruz A. I. & Saz-Gil I. (2022). Stakeholder Engagement, CSR Development and SDGs Compliance: A Systematic Review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.2170

Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S. & Panwar R. (2023). Stakeholder Theory. *Journal of Business Research*, 166, Art. 114104. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104

Meixell M. J. & Luoma P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *45*, 69–89. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0155

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/10.5465/amr.1997.9711022105

Park-Poaps H. & Rees K. (2010). Stakeholder forces of socially responsible supply chain management

orientation. *Journal of Business Ethics*, *92*, 305–322. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0156-3

Parmar B. L., Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Purnell L. & de Colle S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, *1*(4), 403–445. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581

Perrini F. & Tencati A. (2006). Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*. https://doi.org/10.1002/bse.538

Tepliuk M. A. & Fomenko B. O. (2023). Hlokalizatsiinyi rozvytok: spivpratsia steikkholderiv u rehionalnykh ekosystemakh dlia pidtrymky peremishchenoho biznesu [Glocalization development: stakeholder cooperation in regional ecosystems to support relocated business]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, *53*. https://doi.org/10.33111/sedu.2023.53.034.049

Vlasenko T. A. (2023). Vyznachennia vplyvu vnutrishnikh i zovnishnikh steikkholderiv na rozvytok pidpryiemstva [Determination of the impact of internal and external stakeholders on the development of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки фінальної версії рукопису автором було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, ChatGPT) виключно для мовного редагування, коректури та перевірки орфографічної правильності тексту. Автор зазначає, що інструменти штучного інтелекту не використовувалися для розроблення концепції та наукового змісту дослідження і не мають статусу автора або співавтора цієї праці.

Стаття надійшла до редакції / Received: 18.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 02.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.20263