

## Теоретико–методичні основи та інструменти формування комунікацій і взаємовідносин підприємств із стейкхолдерами

**Предмет дослідження.** У статті обґрунтовано актуальність системного управління комунікаціями підприємства зі стейкхолдерами в умовах інституційних трансформацій та цифровізації економіки. Показано, що недостатня інституціоналізація стейкхолдерної взаємодії в українській практиці зумовлює потребу в поглибленні теоретико–методичних засад відповідного менеджменту.

**Об'єктом дослідження** визначено процеси формування комунікацій і взаємовідносин підприємств із зацікавленими сторонами, предметом – інструментарій та процедури їх ідентифікації, класифікації, визначення пріоритетності й залучення.

**Метою статті** є розроблення теоретико–методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування інструментів комунікації та налагодження результативної взаємодії зі стейкхолдерами. Методологічну основу становлять системний і процесний підходи, концепція стейкхолдерів та інструменти матричного моделювання; застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, логіко–структурний підхід та елементи експертного оцінювання.

**Результати роботи.** Підприємство інтерпретовано як відкрита соціально–економічна система, результативність якої детермінується багатовекторною взаємодією внутрішніх і зовнішніх груп впливу. Уточнено зміст категорії «стейкхолдери» як сукупності суб'єктів, що мають легітимний інтерес до підприємства та/або здатні впливати на його економічні результати, систематизовано економічні, соціальні та екологічні аспекти формування взаємовідносин як контури очікувань зацікавлених сторін.

**Висновок.** Розкрито підходи до класифікації стейкхолдерів за відношенням до підприємства (внутрішні/зовнішні) та за силою впливу (первинні/вторинні), обґрунтовано доцільність використання матричних інструментів як засобів аналітичної візуалізації та підтримки управлінських рішень, зокрема матриці «вплив–інтерес» для первинного визначення пріоритетності груп.

**Ключові слова:** стейкхолдерний менеджмент, комунікаційна стратегія, взаємодія зі стейкхолдерами, карта стейкхолдерів, матриця «вплив–інтерес», пріоритетність стейкхолдерів, залучення стейкхолдерів, управління очікуваннями, корпоративна стійкість, нефінансові ризики, репутаційні ризики, корпоративна соціальна відповідальність, створення спільної цінності, інституціоналізація взаємодії, стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, цифровізація управління, стейкхолдерна аналітика, управлінські тактики комунікації.

SVITLANA VASYLCHAK  
MARIJA DUBYNA  
OL'HA VIVCHARUK

## Theoretical and methodological basis and tools for forming communications and relations between enterprises and stakeholders

**The subject of the study.** The paper substantiates the relevance of a systematic approach to managing enterprise communications with stakeholders under conditions of institutional transformation and the digitalisation of the economy. It demonstrates that the limited institutionalisation of stakeholder interaction in Ukrainian practice creates a need to strengthen the theoretical and methodological foundations of stakeholder–oriented management. The object of the study is the processes of forming communications and relationships between enterprises and interested parties, while the subject comprises tools and procedures for stakeholder identification, classification, prioritisation, and engagement.

**Research methods.** The purpose of the paper is to develop theoretical and methodological

*provisions and practical recommendations for shaping communication instruments and building effective stakeholder relationships.*

**The methodological framework** *relies on systems and process approaches, stakeholder theory, and matrix-based modelling; the study employs analysis and synthesis, comparison and generalisation, a logical-structural approach, and elements of expert judgement.*

**Results of work.** *The enterprise is interpreted as an open socio-economic system whose performance is determined by multidirectional interactions among internal and external influence groups. The concept of «stakeholders» is refined as a set of actors with a legitimate interest in the enterprise and/or the capacity to affect its economic outcomes; the economic, social, and environmental dimensions of stakeholder relations are systematised as key contours of stakeholder expectations.*

**Conclusions.** *The paper elaborates stakeholder classification by relation to the enterprise (internal/external) and by strength of influence (primary/secondary), and justifies the use of matrix tools as instruments for analytical visualisation and managerial decision support—above all, the influence-interest matrix for the initial determination of stakeholder priority.*

**Key words:** *stakeholder management, communication strategy, stakeholder engagement, stakeholder map, influence-interest matrix, stakeholder prioritization, stakeholder engagement, expectation management, corporate sustainability, non-financial risks, reputational risks, corporate social responsibility, creating shared value, institutionalization of interaction, strategic management, operational management, digitalization of management, stakeholder analytics, management communication tactics.*

**Постановка проблеми.** Одним з найбільш важливих завдань, що стоять перед суб'єктами господарювання, є забезпечення економічного розвитку та конкурентоспроможності в складних умовах сьогодення. Зокрема це важливо в тих бізнес-структурах, які мають проблеми із фінансовим забезпеченням виробництва та впровадженням інновацій, проблеми із просуванням пропонуванних послуг та не займаються рекламою і промоцією, проблеми із реалізацією товарів [1].

Сучасні інституційні трансформації, посилення впливу споживачів, зростання очікувань місцевих громад та органів публічної влади різних рівнів, а також інтенсивна цифровізація економіки (зокрема розвиток ІТ-технологій) актуалізують потребу у цілеспрямованій комунікації та системному управлінні взаємодією зі стейкхолдерами підприємств. Взаємодія зі стейкхолдерами – інструмент, який сприяє інноваціям при створенні продуктів і організації процесів щодо посилення орієнтації стратегічних рішень на стійкість бізнес-процесів як всередині, так і поза межами підприємства.

Українська практика взаємодії зі стейкхолдерами суттєво менш інституціоналізована порівняно з розвиненими країнами, що зумовлює потребу в узагальненні релевантного зарубіжного досвіду та кращих національних практик. У цьому зв'язку актуальним є формування методичних засад системної взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами, орієнтованих на під-

вищення результативності управлінських рішень, корпоративної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Формування партнерських стейкхолдерних відносин підприємств залежить від підходів та особливостей їх визначення. Серед вітчизняних дослідників, висвітленням даних питань займалися Омельченко І.Г., Онищук Н.В., Корж Н.В., Лящук К.П. та інші.

Формування партнерських стейкхолдерних відносин у корпораціях детермінується підходами до ідентифікації зацікавлених сторін, а також специфікою їхніх інтересів і ресурсного потенціалу. Зокрема, І. Ховрак обґрунтовує, що комунікація у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може здійснюватися у форматі односторонньої взаємодії, за якої стейкхолдери виступають «пасивними слухачами». Водночас більш результативною є двостороння взаємодія, що передбачає залучення стейкхолдерів до комунікаційного процесу на етапах розроблення та реалізації стратегії КСВ і забезпечує інституалізацію діалогу [2].

Методологію розроблення плану взаємодії із зацікавленими сторонами описав Р. Тормосов, запропонувавши авторські критерії оцінювання рівня впливовості зацікавлених сторін [3]. Ю. Герасименко аргументує доцільність ідентифікації стейкхолдерів та оцінювання їхнього впли-

ву у межах «силового поля» за параметрами ресурсоутворювального та владного потенціалу [4]. Питання організації взаємодії підприємств реального сектору економіки України зі стейкхолдерами в контексті інклюзивних, соціально та екологічно орієнтованих підходів ведення бізнесу розкрито у працях Ю. Мирошніченко та А. Бондар, зокрема в частині обґрунтування методичних підходів до побудови карти взаємодії стейкхолдерів [5]. Еволюцію співпраці зі стейкхолдерами та її трансформацію від моделі взаємодії до моделі трансферу знань у сучасних транснаціональних корпораціях досліджували А. Knaggerd, D. Slunge та ін. [6].

М. Trunfio та М. Della Lucia висвітлили ключові аспекти цифровізації взаємодії організації з зацікавленими сторонами та її роль у стимулюванні маркетингових інновацій [7]. А. Трифонова запропонувала модель класифікації залучених стейкхолдерів та модель взаємодії зацікавлених сторін інноваційного проекту, що уточнює інструментарій управління стейкхолдерною взаємодією [8].

Онищук Н.В. та Корж Н.В. досліджували формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. Омельченко І.Г. провів систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. Ляцук К.П. в своїй праці описав особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз теоретичних і методологічних підходів засвідчує, що у наявному науковому доробку недостатньо опрацьо-

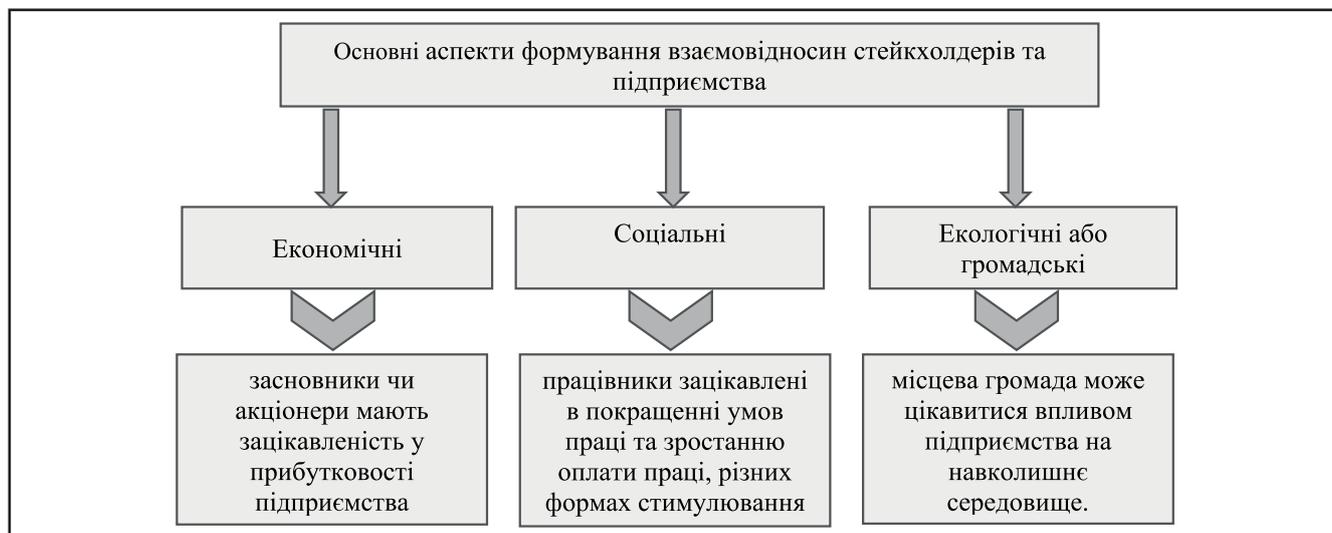
вано цілісний (системний) підхід до визначення ключових стейкхолдерів підприємства та формування механізму управління взаємодією із зацікавленими сторонами. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування критерії пріоритизації стейкхолдерів, інструменти візуалізації їхнього впливу/інтересу та процедури інтеграції стейкхолдерної аналітики у контур стратегічного й операційного менеджменту.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування інструментів комунікації та налагодження взаємовідносин підприємств із стейкхолдерами.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємство доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, результативність якої формується через взаємодію значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. Навіть у випадку, коли йдеться про невелике підприємство, яке засновано власником, коло стейкхолдерів, що прямо або опосередковано впливають на прийняття рішень та результати діяльності, є ширшим за межі формального складу персоналу. Для середніх і великих компаній ця множина учасників додатково ускладнюється багаторівневими ланцюгами постачання, регуляторними вимогами та суспільними очікуваннями.

У межах дослідження уточнено змістовне наповнення категорії зацікавлені сторони або стейкхолдери та окреслено підходи до організації взаємодії з ними на рівні підприємства чи підприємця.

Стейкхолдери – це будь-хто, юридичні чи фізичні особи, які мають інтерес до підприємства через зацікавленість, вплив або і те, і інше. Це



**Рисунк 1. Основні аспекти формування взаємовідносин стейкхолдерів та підприємства**

можуть бути акціонери, персонал, члени правління, волонтери, спонсори, урядові організації, громадські організації, інвестори, клієнти тощо.

Основними аспектами формування таких взаємовідносин можуть бути (рис. 1):

- економічні – наприклад, засновники чи акціонери мають зацікавленість у прибутковості підприємства;
- соціальні – працівники зацікавлені в покращенні умов праці та зростанню оплати праці, різних формах стимулювання;
- екологічні або громадські – місцева громада може цікавитися впливом підприємства на навколишнє середовище.

Залучення зацікавлених сторін та ефективна взаємодія з ними – це важливий елемент бізнес-стратегії кожного підприємства.

Залучення зацікавлених сторін або групи стейкхолдерів вагомо впливає на розвиток бізнесу. По відношенню до підприємства стейкхолдери поділяються на зовнішніх та внутрішніх. Зовнішні стейкхолдери – це ті, які не є безпосередніми учасниками реалізації проекту розвитку підприємства, однак їхній ринковий, ресурсний або регуляторний вплив є критично важливим для досягнення стратегічних цілей бізнесу. До цієї групи, зокрема, належать клієнти, постачальники ресурсів і послуг, партнери, фінансові установи та представники місцевих громад. Внутрішні стейкхолдери, навпаки, інтегровані у внутрішнє середовище підприємства і впливають на формування та реалізацію управлінських рішень через корпоративне управління та операційну діяльність (команда проекту, менеджмент підприємства, акціонери тощо).

Стейкхолдерів, як зацікавлені сторони, доцільно диференціювати також за силою та характером впливу на бізнес: первинні та вторинні. До первинних належать ті, від яких безпосередньо залежить відтворення ключових процесів і ресурсів підприємства, зокрема партнери, команда підприємства та його менеджмент, інвестори тощо. Вторинні стейкхолдери характеризуються опосередкованим впливом, який реалізується через інформаційні, суспільні або регуляторні канали (ЗМІ, урядові організації та громадськість, активістські об'єднання, окремі клієнтські сегменти, фінансові установи тощо). З позицій управління доцільно враховувати як прямі, так і непрямі ефекти їхньої поведінки для репутаційної стійкості та доступу до ресурсів.

Ефективність управління взаємодією зі стейкхолдерами та її аналітична візуалізація значною мірою забезпечуються таким інструментом як побудова релевантної матриці стейкхолдерів.

Для результативної взаємодії із зацікавленими сторонами необхідною є їхня ідентифікація та віднесення до відповідних категорій за параметрами впливу й інтересу. Для цього є такий інструмент, який широко застосовується у міжнародній практиці, – матриця стейкхолдерів. У науково-прикладному дискурсі виокремлюють щонайменше три базові різновиди таких матриць, які використовуються на різних етапах аналітичного циклу: матрицю «вплив-інтерес», матрицю аналізу зацікавлених сторін та матрицю оцінки залучення стейкхолдерів.

Базовим інструментом первинного визначення пріоритетності стейкхолдерів є матриця «вплив-інтерес», оскільки вона дає змогу обґрунтовано визначити значущість кожної групи та встановити управлінські пріоритети щодо задоволення/узгодження їхніх інтересів. Концептуально матриця містить дві ключові змінні: вплив на підприємство та його діяльність і інтерес до підприємства.

Вплив на підприємство та його діяльність проявляється в тому, що стейкхолдери можуть сприяти розвитку та ефективній його діяльності, або змінювати в ту чи іншу сторону.

Інтерес проявляється в збігу між цілями зацікавленої сторони та цілями підприємства. Наприклад, такий інтерес прослідковується між інвесторами та підприємством.

Матриця впливу-інтересу включає чотири сектори, де вплив-інтерес стейкхолдерами поділяються наступним чином.

Високий рівень впливу та інтересу: це ключові (ядрові) стейкхолдери, які формують ресурсну базу підприємства та/або мають визначальний вплив на стратегічні рішення. З такими стейкхолдерами доцільно підтримувати інтенсивну двосторонню комунікацію, забезпечуючи залучення до процесів ухвалення рішень.

Високий рівень впливу та низький рівень інтересу: стейкхолдери мають потенціал блокування ініціатив або підвищення транзакційних витрат у разі неврахування їхніх очікувань, тому управлінське завдання полягає у підтриманні прийняттого рівня задоволеності та мінімізації ризиків конфлікту.

Низький рівень впливу та високий рівень інтересу: стейкхолдери здатні посилювати свій вплив

через коаліції та інформаційні канали; відповідно, їх слід системно інформувати, враховувати релевантні запити та підтримувати контроль за динамікою їхньої позиції.

Низький рівень впливу та низький рівень інтересу: це периферійні стейкхолдери, серед яких можуть бути як нейтральні, так і потенційно деструктивні групи (зокрема нелояльні співробітники, опоненти тощо). Їх доцільно моніторити, оскільки за умови зміни контексту ці стейкхолдери можуть нарощувати вплив і створювати ризики для сталості діяльності підприємства.

На основі результатів оцінювання за параметрами «вплив–інтерес» доцільно здійснити ранжування стейкхолдерів за ступенем пріоритетності та сформувати портфель управлінських дій для кожного сегмента. Пріоритет 1 зазвичай формують групи з високими значеннями впливу та інтересу; далі — за принципом спадної значущості. Водночас низькопріоритетні групи не мають ігноруватися: управлінська логіка полягає у перетворенні їх на більш конструктивних учасників взаємодії, зокрема через посилення інтересу до діяльності підприємства, розвиток комунікаційних каналів та формування позитивного досвіду співпраці.

Формування та інституціоналізацію механізму взаємодії підприємства зі стейкхолдерами доцільно здійснювати шляхом послідовної реалізації взаємопов'язаних процедур:

- ідентифікація стейкхолдерів і формування їхнього реєстру (переліку ключових груп заінтересованих сторін);
- виявлення та аналітичне узагальнення пріоритетних інтересів, очікувань і вимог стейкхолдерів;
- діагностика поточного стану взаємовідносин із заінтересованими сторонами, зокрема оцінювання якості комунікацій і рівня довіри;
- визначення пріоритетності (ранжування) стейкхолдерів та оцінювання їхньої ролі у формуванні економічних результатів і ризиків підприємства;
- розроблення концепту (політики) забезпечення інтересів пріоритетних стейкхолдерів із визначенням інструментів, відповідальних осіб і показників результативності

З огляду на суттєвий вплив стейкхолдерів на результативність і стійкість підприємства, ключовим завданням є побудова ефективної системи комунікації та залучення зацікавлених сторін. У науково-прикладній площині можна виокремити низку інструментів (управлінських тактик),

які підвищують якість стейкхолдерної взаємодії, зокрема:

Встановлення зворотнього зв'язку із зацікавленими сторонами.

Створення альянсів (тимчасових або довгострокових) передбачає інституціоналізацію кооперативних зв'язків.

Випередження змін – усвідомлення релевантних досліджень і тенденцій зовнішнього середовища, їх інтерпретацію для бізнесу та своєчасне інформування стейкхолдерів.

Швидке розв'язання проблеми передбачає оперативне реагування на занепокоєння стейкхолдерів щодо конкретних завдань, процесів чи результатів, що є необхідною умовою підтримання конструктивних робочих відносин.

Переконання всіма доступними методами, такими як застосування психологічних прийомів та приділення уваги на попередню успішну взаємодію, життєві та моральні цінності стейкхолдера.

Кожну таку бізнес-тактику може бути застосовано до різних груп стейкхолдерів; однак ефективність залежить від коректного вибору каналу комунікації, частоти взаємодії та адаптації повідомлень (меседжів) під специфіку кожної групи, а за потреби — і під індивідуальні характеристики окремих стейкхолдерів.

Побудова результативної взаємодії зі стейкхолдерами забезпечує досягнення таких управлінських та економічних ефектів:

- 1) мінімізацію нефінансових ризиків (репутаційних, регуляторних, соціальних) та підвищення спроможності їх своєчасного нівелювання;
- 2) консолідацію та координацію ресурсів стейкхолдерів з метою підвищення стійкості бізнес-процесів і адаптивності підприємства;
- 3) поглиблене оцінювання параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (можливостей, загроз, обмежень);
- 4) удосконалення комунікацій зі стейкхолдерами у напрямі узгодження інтересів і підвищення якості управлінських рішень щодо кінцевого результату діяльності;
- 5) підвищення якості кінцевого продукту (послуг) та оптимізацію бізнес-процесів на основі зворотного зв'язку і партнерської взаємодії;
- 6) формування довірчих взаємин між стейкхолдерами та компанією, що сприяє підвищенню легітимності й соціальної підтримки діяльності підприємства.

Таким чином, організація ефективної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) є необхідною передумовою стабільного функціонування бізнес-організації та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та їх залучення є критично важливими складовими успішної реалізації проектів і забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства. Вибір адекватних інструментів комунікації та налагодження взаємовідносин підприємства із стейкхолдерами має першочергове значення для досягнення узгоджених результатів. Найкращим практики проектного менеджменту вимагають, щоб менеджери необхідно організувати команди та процеси з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін, спираючись на їхню диференціацію за рівнем значущості всіх сторін і відповідні управлінські тактики. Це можливе за умови детального пропрацювання та формування стейкхолдерної стратегії як елементу загальної стратегії підприємства

### Висновки

Узагальнення теоретичних підходів і прикладних інструментів стейкхолдерного менеджменту дозволяє зробити висновок, що матричні моделі є дієвим засобом структурування зацікавлених сторін, підвищення прозорості управлінських пріоритетів та обґрунтування комунікаційних рішень. Практична імплементація запропонованих підходів сприяє зниженню ризиків конфлікту інтересів, зростанню довіри та посиленню корпоративної стійкості підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним вимірюванням ефективності залучення стейкхолдерів та інтеграцією стейкхолдерної аналітики у цифрові системи управління.

### Список використаних джерел:

1. Васильчак С.В., Соловій С.Б., Дубина М.П., Марциновський В.В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-структур торговельної галузі в Україні в умовах цифрової економіки, розвитку штучного інтелекту та інтеграційних процесів. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Київ, 2025. №3 (286). С.158–165. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15624243>.

2. Khovrak, I. V. (2019). Rol komunikatsiinoho instrumentariiu stratehii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnos-

ti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikkholderamy [The role of communication tools of the corporate social responsibility strategy for building effective dialogue with stakeholders]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3 (70), 92–106. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>. Retrieved from <https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/3-70-2019/rol-komunikatsijnoho-instrumentariiu-stratehii-korporatyvnoi-sotsialnoi-vidpovidalnosti-dlia-rozbudovy-efektyvnoho-dialohu-zi-steikkholderamy/> [in Ukrainian].

3. Tormosov, R. Yu. (2019). Efektyvna vzaiemodiia zi steikkholderamy dlia staloho enerhetychnoho rozvytku terytorialnykh utvoren [Effective interaction with stakeholders for sustainable energy development of territorial entities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 2, 110–117. DOI: 10.5281/zenodo.2616452. Retrieved from [http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2\\_2019.pdf](http://dndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf) [in Ukrainian].

4. Herasymenko, Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikkholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretichnyi aspekt [Identification of enterprises' stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Journal of ZSTU: Economics, Management and Administration*, (1(87)), 9–16. DOI: [doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16). Retrieved from <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/162929> [in Ukrainian].

5. Myroshnychenko, Yu. O., & Bondar, A. V. (2018). Model vzaiemodii steikkholderiv u realnomu sektoriekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [The stakeholder interaction model in the Ukrainian industrial sector in the context of the CSR]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 5(16), 71–74. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf) [in Ukrainian].

6. Knaggerd, E., Slunge, D., Ekbom, A., Gethberg, M., & Sahlin, U. (2019). Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? *Environmental Science & Policy*, 97, 25–35. DOI: 10.1016/j.envsci.2019.03.008.

7. Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging destination stakeholders in the digital era: The best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(3), 349–373. DOI: [doi.org/10.1177/1096348018807293](https://doi.org/10.1177/1096348018807293).

8. Tryfonova, A.I., & Dotsenko, N.V. (2019). Rozrobka modeli dlia analizu vzaiemodii steikkholderiv innovatsiinoho proektu [Development of the model for

interaction analysis of innovation project stakeholders]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho – Scientific notes of Tavriisk National University named after V. I. Vernadskyi*, 30 (69), Ch. 1, Part 2, 220–225. Retrieved from [http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2\\_2019/part\\_1/37.pdf](http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/part_1/37.pdf) [in Ukrainian].

9. Онищук Н.В., Корж Н.В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-13

10. Омельченко І.Г. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *БІЗНЕСІНФОРМ*, № 3\_2025. С. 327–337.

11. Лящук К.П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету 2021*, № 5, Том 1. С. 287–293.

#### References:

1. Vasylychak S.V., Soloviy S.B., Dubyna M.P., Marciovsky V.V. (2025). Improving the management of the competitiveness of business structures of the trade industry in Ukraine in the conditions of the digital economy, the development of artificial intelligence and integration processes. Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works. Kyiv, 2025. No. 3 (286). P.158–165. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15624243>.

2. Khovrak, I. V. (2019). Rol komunikatsiinoho instrumentariiu stratehii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti dlia rozbudovy efektyvnoho dialohu zi steikholderamy [The role of communication tools of the corporate social responsibility strategy for building effective dialogue with stakeholders]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3 (70), 92–106. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.092>. Retrieved from <https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/3-70-2019/rol-komunikatsijnoho-instrumentariiu-stratehii-korporativnoi-sotsialnoi-vidpovidalnosti-dlia-rozbudovy-efektyvnoho-dialohu-zi-steikholderamy/> [in Ukrainian].

3. Tormosov, R. Yu. (2019). Efektyvna vzaiemodiia zi steikholderamy dlia staloho enerhetychnoho rozvytku terytorialnykh utvoren [Effective interaction with stakeholders for sustainable energy development of territorial entities]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 2, 110–117. DOI: 10.5281/zenodo.2616452. Retrieved from [http://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2\\_2019.pdf](http://ndiime.org/wp-content/uploads/2019/07/2_2019.pdf) [in Ukrainian].

4. Herasymenko, Yu. V. (2019). Identyfikatsiia steikholderiv pidpriemstv ta otsinka yikhnoho vplyvu: teoretichnyi aspekt [Identification of enterprises' stakeholders and assessment of their influence: theoretical aspect]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Journal of ZSTU: Economics, Management and Administration*, (1(87)), 9–16. DOI: [doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16). Retrieved from <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/162929> [in Ukrainian].

5. Myroshnychenko, Yu. O., & Bondar, A. V. (2018). Model vzaiemodii steikholderiv u realnomu sektori ekonomiky Ukrainy v konteksti KSV [The stakeholder interaction model in the Ukrainian industrial sector in the context of the CSR]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, 5(16), 71–74. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16\\_2018/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/14.pdf) [in Ukrainian].

6. Knaggerd, E., Slunge, D., Ekbohm, A., Gethberg, M., & Sahlin, U. (2019). Researchers' approaches to stakeholders: Interaction or transfer of knowledge? *Environmental Science & Policy*, 97, 25–35. DOI: 10.1016/j.envsci.2019.03.008.

7. Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging destination stakeholders in the digital era: The best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(3), 349–373. DOI: [doi.org/10.1177/1096348018807293](https://doi.org/10.1177/1096348018807293).

8. Tryfonova, A.I., & Dotsenko, N.V. (2019). Rozrobka modeli dlia analizu vzaiemodii steikholderiv innovatsiinoho proektu [Development of the model for interaction analysis of innovation project stakeholders]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho – Scientific notes of Tavriisk National University named after V. I. Vernadskyi*, 30 (69), Ch. 1, Part 2, 220–225. Retrieved from [http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2\\_2019/part\\_1/37.pdf](http://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/part_1/37.pdf) [in Ukrainian].

9. Onyshchuk N.V., Korzh N.V. (2023). Formation of a methodology for interaction between a corporation and key stakeholders. *Problems of modern transformations. Economics and management series*. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-9-04-13

10. Omelchenko I.G. (2025). Systematization of types of stakeholder relationships in creating shared value. *BUSINESSINFORM*, No. 3\_2025. Pp. 327–337.

11. Lyashchuk K.P. (2021). Peculiarities of forming a mechanism for managing social interaction of commercial enterprises with stakeholders. *Bulletin of Khmelnytskyi National University 2021*, No. 5, Volume 1. P. 287–293.

**Дані про авторів**

**Васильчак Світлана Василівна,**

д. е. н., професор, Державний університет економіки і технологій

e-mail: vsv123@i.ua,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9757-1683>

**Дубина Марія Петрівна,**

к. е. н., доцент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

e-mail: dubynamarichka@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6536-0152>.

**Вівчарук Ольга Миколаївна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій Львівський Національний університет ім. Івана Франка.

e-mail: olgavivcharuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9640-9414>

**Data about the authors**

**Svitlana Vasylichak,**

Doctor of Economics, Professor, State University of Economics and Technology, St. Medichna

e-mail vsv123@i.ua,

**Marija Dubyna,**

PhD in Economics, associate professor, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies

e-mail: dubynamarichka@gmail.com

**Ol'ha Vivcharuk,**

k.e.n., dotsent, dotsent kafedry hotel'no-restoranoi spravy ta kharchovykh tekhnolohiy L'vivs'kyy Natsional'nyy universytet im. Ivana Franka.

e-mail: olgavivcharuk@ukr.net

УДК 338.439:339.564(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18853551>

СЕБАЛО А. О.

## Методичні підходи до формування фінансово-економічного механізму стимулювання експорту продукції АПК в Україні

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних підходів, інструментів і важелів формування та функціонування фінансово-економічного механізму стимулювання експорту продукції агропромислового комплексу України.

**Метою дослідження** є обґрунтування методичних підходів до формування фінансово-економічного механізму стимулювання експорту продукції АПК в Україні, а також визначення його структурних елементів, принципів функціонування та напрямів удосконалення.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових, спеціальних та економіко-статистичних методів, що забезпечило комплексність, системність і наукову обґрунтованість отриманих результатів, саме: метод наукової абстракції та логічного узагальнення; метод системного та структурно-функціонального підходів; методи аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи; метод порівняльного аналізу; графічно-табличний метод.

**Результати роботи.** У ході дослідження було обґрунтовано та систематизовано методичні підходи до формування фінансово-економічного механізму стимулювання експорту продукції агропромислового комплексу України з урахуванням сучасних умов воєнної економіки, глобальної турбулентності та євроінтеграційного вектору розвитку. Визначено, що ефективність стимулювання експорту продукції АПК безпосередньо залежить від комплексності фінансово-економічного механізму, який має поєднувати бюджетні, податкові, кредитні, страхові та інвестиційні інструменти. Доведено необхідність диференційованого підходу до стимулювання експорту залежно від товарної структури аграрної продукції, рівня переробки та експортного потенціалу регіонів. Запропоновано посилення ролі цифрових фінансових інструментів, зокрема платформ експортного фінансування та електронних сервісів підтримки агроекспортерів.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у процесі формування та реалізації державної аграрної, фінансово-економічної та експортної політики України. Запропоновані методичні підходи до формування фінансово-економічного механізму стимулювання експорту продукції АПК доцільно застосовувати органами державної влади при