

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-004](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-004)

УДК 005.35:005.52:316.46

JEL M14, L31, O35, D74

Петро Миколайович ФОЩІЙ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>
petro.foshchii@khpri.edu.ua

Марія Дмитрівна ФОЩІЙ

доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>
mariia.foshchii@khpri.edu.ua

Олена Василівна ЗАМУЛА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-3601-2180>
ovzamula@ukr.net

Ірина Владиславівна САВЕЛЬЄВА

доктор економічних наук, професор,
в.о. ректора,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-6492-2130>
savirina@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТАХ НА ЗАСАДАХ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на засадах створення спільної цінності. Обґрунтовано актуальність використання концепції створення спільної цінності як сучасного підходу до забезпечення ефективної взаємодії учасників соціальних проєктів та досягнення довгострокових результатів. Визначено особливості формування спільної цінності в умовах реалізації соціальних проєктів та досліджено роль основних груп стейкхолдерів у процесі досягнення соціальних, організаційних та економічних результатів. Систематизовано ключові характеристики концепції створення спільної цінності та встановлено її відмінності від традиційних підходів до реалізації соціальних ініціатив. Узагальнено основні групи стейкхолдерів соціальних проєктів та визначено їх роль у формуванні спільної цінності.*

Розроблено організаційну модель управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах, яка передбачає послідовну реалізацію процесів ідентифікації стейкхолдерів, узгодження інтересів, координації взаємодії, спільного використання ресурсів, оцінювання результатів та забезпечення зворотного зв'язку. Визначено ключові організаційні детермінанти формування спільної цінності, серед яких особливе значення мають прозорість, довіра, комунікація, партнерство, координація діяльності та участь стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективне управління взаємовідносинами стейкхолдерів сприяє підвищенню результативності соціальних проєктів, забезпечує узгодження інтересів учасників та створює передумови для досягнення цілей сталого розвитку. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні організаційної моделі управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на засадах створення спільної цінності, яка інтегрує механізми партнерської взаємодії та формування довгострокових результатів для всіх учасників проєкту.

***Ключові слова:** стейкхолдери, управління стейкхолдерами, соціальні проєкти, соціальне підприємництво, створення спільної цінності, взаємодія стейкхолдерів, сталий розвиток, управління проєктами, соціальна цінність.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах зростання складності соціально-економічних процесів та посилення ролі сталого розвитку соціальні проєкти

стають важливим інструментом вирішення суспільно значущих проблем, формування соціального капіталу та досягнення цілей розвитку територій, громад і організацій. Особливістю таких проєктів є залучення широкого кола стейкхолдерів, інтереси яких можуть суттєво відрізнятися залежно від їх функцій, очікувань та рівня участі у проєктній діяльності. За таких умов ефективність реалізації соціальних проєктів значною мірою залежить від здатності організаторів забезпечувати узгодження інтересів учасників, формувати довгострокові партнерські відносини та створювати умови для досягнення взаємовигідних результатів. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція створення спільної цінності, яка передбачає формування соціальних та економічних результатів одночасно для всіх зацікавлених сторін.

Разом із тим практика реалізації соціальних проєктів свідчить про наявність проблем, пов'язаних із недостатньою координацією взаємодії стейкхолдерів, обмеженим рівнем їх залучення до процесів прийняття рішень, низькою прозорістю комунікацій та відсутністю ефективних механізмів оцінювання спільно створених результатів. Це зумовлює необхідність розвитку наукових підходів до управління взаємовідносинами стейкхолдерів на основі концепції створення спільної цінності, що дозволить підвищити результативність соціальних проєктів, забезпечити стійкість отриманих результатів та сформувані передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. В умовах зростання ролі соціальних проєктів у забезпеченні сталого розвитку організацій та територіальних громад особливої актуальності набувають питання формування ефективної взаємодії між зацікавленими сторонами. Теорія стейкхолдерів розглядається сучасними науковцями як одна з ключових концепцій управління, що дозволяє забезпечити узгодження інтересів учасників, підвищити результативність проєктної діяльності та сформувані передумови для довгострокового розвитку. Значна увага приділяється питанням ідентифікації стейкхолдерів, визначення рівня їх впливу на діяльність організацій та особливостей їх залучення до процесів управління [1-3].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із вивченням механізмів взаємодії стейкхолдерів та формуванням партнерських відносин між учасниками проєктної діяльності. Науковці досліджують питання координації взаємодії, розподілу відповідальності, розвитку комунікацій та забезпечення ефективної співпраці між різними групами зацікавлених сторін. Значна увага приділяється особливостям управління соціальними та інформаційно-технологічними проєктами, інформаційно-комунікаційному забезпеченню процесів управління проєктами, а також моделюванню взаємодії стейкхолдерів у сучасних організаційних системах [4-8].

Важливе місце у сучасних дослідженнях займає концепція створення спільної цінності, яка розглядається як інструмент поєднання інтересів різних груп стейкхолдерів та формування довгострокових результатів для всіх учасників взаємодії. У наукових працях досліджуються види взаємовідносин стейкхолдерів у процесі створення спільної цінності, роль ключових стейкхолдерів у розвитку соціального підприємництва та теоретичні аспекти оцінювання впливу зацікавлених сторін на діяльність організацій [9-11].

Попри значну кількість наукових праць у сфері управління стейкхолдерами, соціального проєктного менеджменту та створення спільної цінності, недостатньо дослідженими залишаються питання формування цілісних організаційних підходів до управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах. Особливої актуальності набуває необхідність розроблення організаційних моделей, які дозволяли б інтегрувати процеси узгодження інтересів учасників, координації взаємодії, спільного використання ресурсів та створення спільної цінності в межах єдиної системи управління. Саме вирішення зазначених питань створює передумови для підвищення результативності соціальних проєктів та забезпечення їх внеску у досягнення цілей сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених теорії стейкхолдерів, соціальному проєктному менеджменту, концепції створення спільної цінності та забезпеченню сталого розвитку, низка важливих аспектів управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового обґрунтування. У сучасних наукових працях переважають дослідження окремих аспектів взаємодії зацікавлених сторін, зокрема комунікації, партнерства або соціальної відповідальності, тоді як питання формування комплексної системи управління взаємовідносинами стейкхолдерів на засадах створення спільної цінності розглядаються фрагментарно. Недостатньо уваги приділяється механізмам узгодження інтересів учасників соціальних проєктів, формуванню довгострокових партнерських відносин та забезпеченню балансу між соціальними й організаційними результатами діяльності.

Крім того, обмеженою залишається кількість досліджень, спрямованих на розроблення організаційних моделей взаємодії стейкхолдерів, які б дозволяли забезпечити спільне створення цінності для всіх учасників проєкту та підвищувати результативність реалізації соціальних ініціатив. Більшість існуючих підходів орієнтовані переважно на ідентифікацію стейкхолдерів або оцінювання рівня їх впливу, тоді як питання координації взаємодії, розподілу відповідальності, спільного використання ресурсів та оцінювання отриманих результатів залишаються недостатньо опрацьованими. Також потребують

подальшого дослідження організаційні детермінанти формування спільної цінності, зокрема довіра, прозорість, комунікація, участь стейкхолдерів у прийнятті рішень та використання сучасних цифрових інструментів взаємодії. Недостатній рівень наукового опрацювання зазначених аспектів ускладнює підвищення ефективності соціальних проєктів та формування стійких механізмів співпраці між їх учасниками, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні організаційної моделі управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на основі концепції створення спільної цінності. Дослідження спрямоване на визначення ключових організаційних детермінант ефективної взаємодії зацікавлених сторін, систематизацію підходів до формування спільної цінності в межах соціальних проєктів та розроблення механізмів координації взаємодії учасників з метою забезпечення довгострокових соціально-економічних результатів.

Особливу увагу приділено дослідженню процесів узгодження інтересів стейкхолдерів, формуванню партнерських відносин, підвищенню рівня прозорості та довіри між учасниками проєктів, а також визначенню ролі організаційних інструментів у забезпеченні ефективного створення спільної цінності. Результати дослідження мають сприяти підвищенню результативності соціальних проєктів, посиленню взаємодії між зацікавленими сторонами та формуванню передумов для забезпечення сталого розвитку організацій і територіальних громад.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасні соціальні проєкти виступають важливим інструментом вирішення суспільних проблем, забезпечення розвитку територіальних громад, підвищення рівня соціальної відповідальності організацій та досягнення цілей сталого розвитку. Особливістю таких проєктів є участь значної кількості зацікавлених сторін, які відрізняються за своїми інтересами, очікуваннями, ресурсами та можливостями впливу на процес реалізації проєкту. За таких умов результативність соціальних проєктів значною мірою визначається якістю взаємодії між стейкхолдерами та здатністю організаторів формувати умови для ефективної співпраці між усіма учасниками.

Важливим напрямком удосконалення системи управління соціальними проєктами є впровадження концепції створення спільної цінності, яка орієнтована на формування взаємовигідних результатів для всіх сторін взаємодії. На відміну від традиційних підходів, що передбачають переважно одностороннє отримання соціального ефекту, створення спільної цінності забезпечує поєднання соціальних, організаційних та економічних результатів, що досягаються завдяки координації інтересів і ресурсів усіх учасників проєкту. Такий підхід дозволяє розглядати стейкхолдерів не лише як отримувачів результатів проєкту, а як активних учасників процесу їх створення.

Для систематизації особливостей реалізації концепції створення спільної цінності в соціальних проєктах у таблиці 1 узагальнено ключові характеристики даного підходу та його відмінності від традиційних підходів до реалізації соціальних ініціатив.

Таблиця 1

Особливості концепції створення спільної цінності в управлінні соціальними проєктами

Критерій	Традиційний підхід	Підхід створення спільної цінності
Основна мета	Досягнення соціального результату	Досягнення соціального та організаційного результату
Роль стейкхолдерів	Переважно отримувачі результатів	Активні учасники створення результатів
Характер взаємодії	Епізодична співпраця	Довгострокове партнерство
Формування цінності	Для окремих груп бенефіціарів	Для всіх учасників взаємодії
Використання ресурсів	Відокремлене	Спільне використання та об'єднання ресурсів
Прийняття рішень	Централізоване	Узгоджене із залученням стейкхолдерів
Очікуваний ефект	Переважно соціальний	Соціальний, організаційний та економічний
Тривалість результатів	Обмежена строком реалізації проєкту	Орієнтована на довгостроковий розвиток

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [5; 9; 10].

Дані таблиці 1 свідчать, що концепція створення спільної цінності суттєво розширює традиційне розуміння соціальних проєктів та передбачає перехід від моделі одностороннього створення суспільних благ до моделі партнерської взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Важливою особливістю такого підходу є зміна ролі стейкхолдерів, які перестають бути пасивними спостерігачами або виключно отримувачами результатів і стають повноправними учасниками процесу створення цінності.

Особливого значення набуває узгодження інтересів учасників проєкту, оскільки саме воно створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин та забезпечує більш ефективне використання наявних ресурсів. При цьому спільна цінність формується не лише через досягнення соціальних результатів, але й через підвищення рівня довіри між учасниками, розвиток співпраці, накопичення соціального капіталу та створення нових можливостей для подальшої взаємодії. У результаті соціальні проєкти набувають більш стійкого характеру та забезпечують досягнення результатів, які зберігають свою актуальність і після завершення основних проєктних заходів.

Реалізація концепції створення спільної цінності потребує чіткого розуміння складу стейкхолдерів соціального проєкту, особливостей їх участі та ролі у формуванні кінцевих результатів. У зв'язку з цим доцільним є дослідження основних груп стейкхолдерів та визначення їх внеску у процес створення спільної цінності.

Для систематизації учасників процесу створення спільної цінності в соціальних проєктах у таблиці 2 узагальнено основні групи стейкхолдерів та визначено їх роль у забезпеченні результативної реалізації проєктної діяльності.

Таблиця 2

Основні групи стейкхолдерів соціальних проєктів та їх роль у створенні спільної цінності

Група стейкхолдерів	Представники	Роль у соціальному проєкті	Створювана цінність
Ініціатори проєкту	Організації, підприємства, фонди	Формування цілей та управління проєктом	Організаційна та управлінська
Працівники та команда проєкту	Менеджери, координатори, експерти	Реалізація проєктних заходів	Професійна та інтелектуальна
Бенефіціари	Цільові групи населення	Отримання результатів та участь у проєкті	Соціальна
Органи державної влади та місцевого самоврядування	Державні та муніципальні установи	Нормативна та організаційна підтримка	Інституційна
Громадські організації	Об'єднання громадян, волонтерські організації	Представлення суспільних інтересів	Громадська
Партнери та донори	Благодійні фонди, бізнес, інвестори	Фінансова та ресурсна підтримка	Фінансова та ресурсна
Засоби масової інформації	Традиційні та цифрові медіа	Інформаційне супроводження	Інформаційна
Територіальна громада	Місцеві жителі та громадські об'єднання	Формування суспільної підтримки	Соціальна та репутаційна

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами [1-3; 11].

Інформація, наведена у таблиці 2, свідчить про багаторівневий характер взаємодії стейкхолдерів у соціальних проєктах. Кожна група учасників формує власний внесок у реалізацію проєкту та одночасно отримує певні результати від участі у ньому. Саме взаємозалежність інтересів різних груп створює підґрунтя для формування спільної цінності та визначає необхідність застосування сучасних механізмів координації взаємодії.

Водночас ефективність співпраці між стейкхолдерами залежить не лише від складу учасників, але й від якості організації їх взаємодії. Практика реалізації

соціальних проєктів свідчить, що навіть за наявності достатніх ресурсів та підтримки зацікавлених сторін відсутність чітких механізмів координації може призводити до виникнення конфліктів інтересів, дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження результативності проєктної діяльності.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування організаційної моделі управління взаємовідносинами стейкхолдерів, яка дозволяє забезпечити узгодження інтересів учасників, підвищити рівень довіри та створити умови для системного формування спільної цінності. На основі проведеного дослідження запропоновано організаційну модель управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах, орієнтовану на забезпечення довгострокових результатів та досягнення цілей сталого розвитку (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на послідовній реалізації взаємопов'язаних управлінських процесів, які забезпечують формування ефективної взаємодії між усіма учасниками соціального проєкту. Центральним елементом моделі виступає процес створення спільної цінності, навколо якого формуються всі механізми взаємодії стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє забезпечити орієнтацію діяльності учасників не лише на досягнення індивідуальних цілей, а й на формування загального результату, який є цінним для всіх сторін проєкту.

Початковим етапом функціонування моделі є ідентифікація стейкхолдерів та визначення їх інтересів. На даному етапі здійснюється виявлення ключових учасників проєкту, оцінювання рівня їх впливу та визначення очікуваних результатів від участі у проєктній діяльності. Наступним етапом є узгодження інтересів, яке спрямоване на формування спільного бачення цілей проєкту та забезпечення балансу між потребами різних груп учасників. Саме цей етап створює передумови для розвитку партнерських відносин та мінімізації потенційних конфліктів.

Важливу роль у моделі відіграє координація взаємодії стейкхолдерів, яка забезпечує узгодженість дій учасників, розподіл відповідальності та ефективне використання наявних ресурсів. У процесі реалізації соціального проєкту особливого значення набуває організація комунікацій між учасниками, що сприяє підвищенню рівня довіри, прозорості та оперативності прийняття управлінських рішень. Одночасно здійснюється спільне використання ресурсів, знань та компетенцій, що дозволяє досягати синергетичного ефекту та підвищувати загальну результативність проєкту.

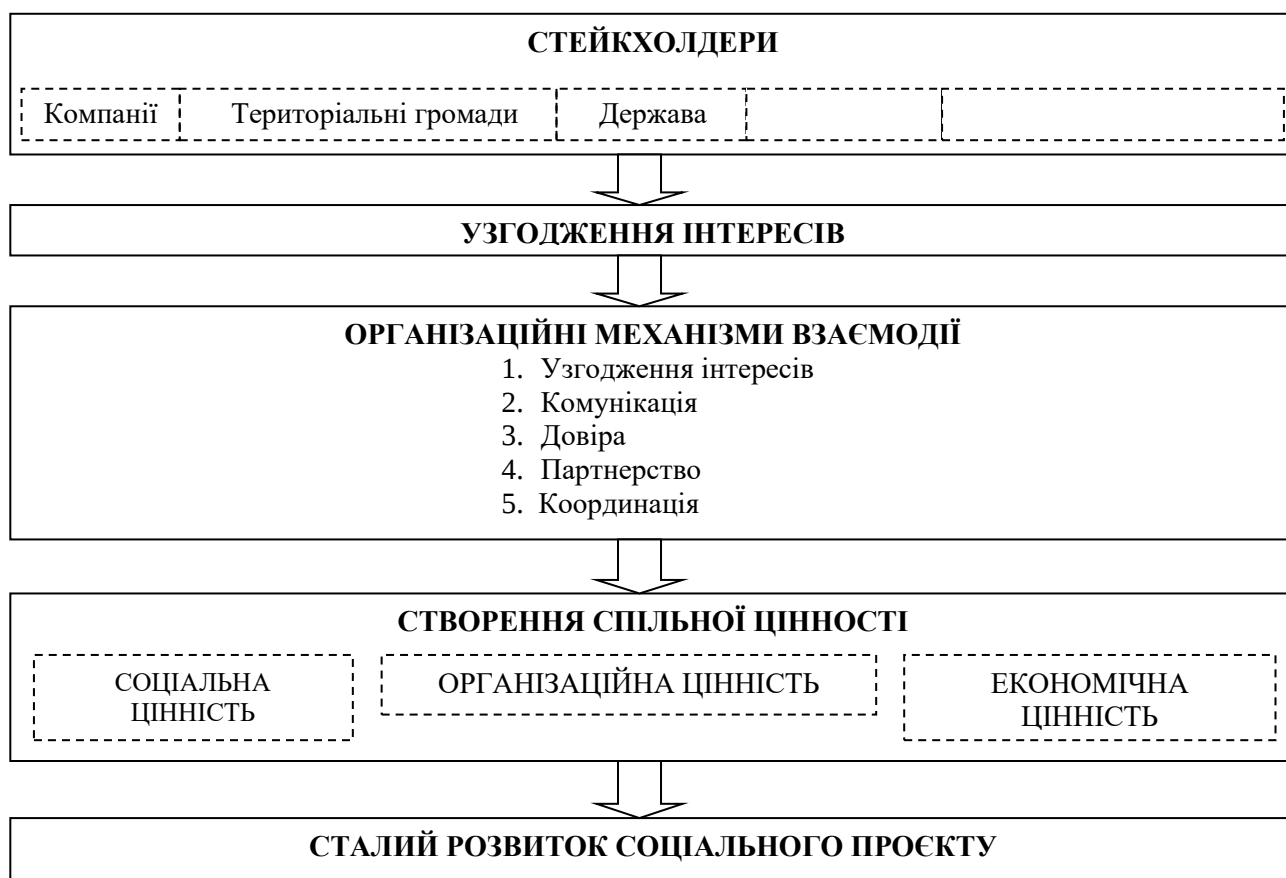


Рис. 1. Організаційна модель управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на засадах створення спільної цінності

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [1-11].

Завершальними елементами моделі є оцінювання результатів взаємодії та формування механізмів зворотного зв'язку. Їх використання дозволяє визначати рівень досягнення поставлених цілей, оцінювати ефективність взаємодії стейкхолдерів та виявляти напрями подальшого вдосконалення системи управління проєктом. У результаті функціонування запропонованої моделі формується спільна цінність, яка проявляється через досягнення соціальних, організаційних та економічних результатів і створює передумови для забезпечення сталого розвитку як окремих організацій, так і територіальних громад.

Для визначення факторів, які найбільшою мірою впливають на ефективність взаємодії стейкхолдерів у процесі створення спільної цінності, доцільно дослідити сукупність організаційних детермінант, що формують основу результативного управління соціальними проєктами.

Для визначення факторів, що впливають на результативність взаємодії стейкхолдерів у соціальних проєктах, у таблиці 3 систематизовано основні організаційні детермінанти формування спільної цінності та охарактеризовано їх вплив на процес реалізації проєктної діяльності.

Таблиця 3

Організаційні детермінанти формування спільної цінності у соціальних проєктах

Організаційна детермінанта	Характеристика	Вплив на взаємодію стейкхолдерів
Прозорість	Відкритість інформації щодо цілей, ресурсів та результатів проєкту	Підвищення довіри між учасниками
Довіра	Впевненість у доброчесності та надійності партнерів	Посилення співпраці та зниження конфліктності
Комунікація	Своєчасний обмін інформацією між учасниками	Підвищення узгодженості дій
Участь у прийнятті рішень	Залучення стейкхолдерів до управлінських процесів	Формування відповідальності та зацікавленості
Партнерство	Орієнтація на довгострокову співпрацю	Створення умов для спільного розвитку
Координація діяльності	Узгодження функцій та розподіл відповідальності	Підвищення ефективності використання ресурсів
Цифрові інструменти взаємодії	Використання сучасних інформаційних технологій	Спрощення комунікацій та контролю
Оцінювання результатів	Моніторинг досягнутих показників та ефектів	Підвищення якості управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [4; 5; 8; 9].

Дані таблиці 3 дозволяють зробити висновок, що ефективність взаємодії стейкхолдерів визначається не окремими управлінськими інструментами, а комплексом взаємопов'язаних організаційних факторів. Серед них особливе значення мають довіра, прозорість та комунікація, які формують основу партнерських відносин між учасниками соціального проєкту. Саме ці детермінанти створюють сприятливі умови для обміну інформацією, узгодження інтересів та спільного прийняття рішень.

Водночас результати дослідження свідчать, що досягнення довгострокового ефекту від реалізації соціальних проєктів неможливе без забезпечення активної участі стейкхолдерів у процесах управління. Залучення учасників до розроблення цілей, планування заходів та оцінювання результатів сприяє формуванню почуття відповідальності за результати проєкту та підвищує рівень

їх зацікавленості у досягненні спільних цілей. Важливу роль також відіграє використання сучасних цифрових інструментів взаємодії, які дозволяють підвищити швидкість комунікації, забезпечити прозорість управлінських процесів та покращити координацію діяльності учасників.

На основі проведеного дослідження встановлено, що створення спільної цінності в соціальних проєктах є результатом цілеспрямованого управління взаємовідносинами стейкхолдерів, яке базується на принципах партнерства, довіри, прозорості та спільної відповідальності. Запропонована організаційна модель дозволяє інтегрувати інтереси різних груп учасників у єдину систему взаємодії та забезпечує формування умов для досягнення соціальних, організаційних та економічних результатів, що відповідають принципам сталого розвитку. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні організаційної моделі управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на засадах створення спільної цінності, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує механізми узгодження інтересів, координації взаємодії, спільного використання ресурсів та оцінювання результатів у межах єдиної системи формування цінності для всіх учасників проєкту та забезпечення сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ефективність реалізації соціальних проєктів значною мірою залежить від якості управління взаємовідносинами стейкхолдерів та здатності організаторів забезпечувати узгодження інтересів усіх учасників проєктної діяльності. Встановлено, що в сучасних умовах традиційні підходи до реалізації соціальних ініціатив поступово втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня залучення зацікавлених сторін до процесів створення результатів. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція створення спільної цінності, яка дозволяє поєднати інтереси різних груп учасників та забезпечити формування довгострокових соціальних, організаційних та економічних результатів.

У ході дослідження систематизовано основні особливості концепції створення спільної цінності в соціальних проєктах, визначено ключові групи стейкхолдерів та обґрунтовано їх роль у процесі формування результатів проєктної діяльності. Встановлено, що створення спільної цінності є результатом активної участі всіх зацікавлених сторін у реалізації проєкту та передбачає використання механізмів партнерства, координації, комунікації та спільного використання ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри між учасниками, формуванню стійких взаємовідносин та забезпечує більш ефективне досягнення цілей соціального проєкту.

Науковим результатом дослідження стала розроблена організаційна модель управління взаємовідносинами стейкхолдерів у соціальних проєктах на засадах створення спільної цінності, яка об'єднує процеси ідентифікації стейкхолдерів,

узгодження інтересів, координації взаємодії, спільного використання ресурсів та оцінювання результатів у межах єдиної системи управління. Запропонована модель дозволяє забезпечити комплексний підхід до організації взаємодії учасників соціальних проєктів та створює передумови для підвищення їх результативності в умовах зростання складності соціально-економічних процесів.

Результати дослідження також дозволили визначити ключові організаційні детермінанти формування спільної цінності, серед яких найбільший вплив мають прозорість, довіра, комунікація, партнерство, координація діяльності та участь стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень. Саме сукупність зазначених факторів формує основу ефективної взаємодії між учасниками соціальних проєктів та забезпечує досягнення цілей сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання рівня створення спільної цінності у соціальних проєктах, а також удосконалення механізмів управління взаємовідносинами стейкхолдерів в умовах цифрової трансформації. Особливий науковий інтерес становлять питання використання сучасних цифрових платформ та технологій для забезпечення прозорості взаємодії, підвищення рівня довіри між учасниками проєктів, автоматизації процесів координації та моніторингу результатів спільної діяльності. Подальшого дослідження також потребують питання інтеграції принципів створення спільної цінності у систему стратегічного управління організаціями та формування практичних інструментів забезпечення сталого розвитку на основі ефективної взаємодії стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Тимосевич Р. В. Теорія стейкхолдерів в управлінні IT-проєктами. *Scientific method: reality and future trends of researching : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific Theoretical and Conference, August 25. 2023. Zagreb, Republic of Croatia : European Scientific Platform, 2023. P. 70-73. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-25.08.2023>.*
2. Коптєва Р. М. Ідентифікація та пріоритизація стейкхолдерів нафтогазових підприємств за критерієм ресурсної залежності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: економічні науки. 2025. № 3. С. 25-34. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.25>.*
3. Власенко Т. А., Котельникова Ю. М., Городецька Т.Е., Помогалова Н. В. Залучення стейкхолдерів для успішного управління проєктом. *Modeling the*

Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-1>.

4. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І. Формування механізму взаємодії підприємства зі стейкхолдерами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 274-281. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337702>.

5. Савков Р., Карвацька Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2025. С. 52-64. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>.

6. Синюк Н.В., Кравчук О. А. Особливості управління соціальними та інформаційно-технологічними проєктами в сучасних умовах. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2025. № 2. С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2025-2-11>.

7. Алексеєнко І.І., Лелюк С. В., Полтініна О. П. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проєктами та вартістю підприємства. *Development Management (Управління розвитком)*. 2020. № 18(3). С. 1-13. DOI:10.21511/dm.18(3).2020.01.

8. Пилипенко А., Говорун Б. Моделювання взаємодії стейкхолдерів інформаційно-технологічних проєктів в управлінні економічною безпекою розвитку бізнес-процесів корпоративного підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 227-235. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-30>.

9. Омельченко І. Р. Систематизація видів взаємовідносин стейкхолдерів у створенні спільної цінності. *БізнесІнформ*. 2025. № 3. С. 327-337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-327-337>.

10. Ревко А. М. Роль ключових стейкхолдерів у розвитку екосистеми соціального підприємництва регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-158>.

11. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 9-16. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-9-16](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-9-16).

12. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Шишка І.В., Ковальов Д.Г. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення процесів оптимізації управління на підприємстві в умовах постконфліктної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. Т. 27. Вип. 78 (1). С. 145-156. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.78\(1\).2026.356465](https://doi.org/10.24025/2306-4420.78(1).2026.356465)

Petro FOSHCHII

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Kharkiv, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0001-9351-5828>
petro.foshchii@khpi.edu.ua

Mariia FOSHCHII

Ph.D. of Management,
Associate Professor of the Department of Management,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Kharkiv, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0003-1555-3110>
mariia.foshchii@khpi.edu.ua

Olena ZAMULA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
Kharkiv, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0002-3601-2180>
ovzamula@ukr.net

Iryna SVELIEVA

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Acting Rector,
Odesa National Maritime University,
Odesa, Ukraine
 <https://orcid.org/0000-0002-6492-2130>
savirina@gmail.com

STAKEHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN SOCIAL PROJECTS BASED ON THE SHARED VALUE CREATION CONCEPT

Abstract. *The article examines the theoretical and practical aspects of stakeholder relationship management in social projects based on the concept of shared value creation. The relevance of applying the shared value concept as a modern approach to ensuring effective interaction among project participants and achieving long-term outcomes is substantiated. The specific features of shared value formation*

in the implementation of social projects are identified, and the role of key stakeholder groups in achieving social, organizational, and economic results is investigated. The main characteristics of the shared value concept are systematized, and its differences from traditional approaches to the implementation of social initiatives are determined. The principal stakeholder groups involved in social projects are generalized, and their contribution to the creation of shared value is defined. An organizational model of stakeholder relationship management in social projects is developed, which includes stakeholder identification, interest alignment, interaction coordination, resource sharing, results evaluation, and feedback mechanisms.

The key organizational determinants of shared value creation are identified, including transparency, trust, communication, partnership, coordination of activities, and stakeholder participation in decision-making processes. It is substantiated that effective stakeholder relationship management contributes to improving the effectiveness of social projects, ensures the alignment of stakeholder interests, and creates the prerequisites for achieving sustainable development goals. The scientific novelty of the study lies in the development of an organizational model for managing stakeholder relationships in social projects based on the concept of shared value creation, which integrates partnership mechanisms and the formation of long-term outcomes for all project participants.

Keywords: *stakeholders, stakeholder management, social projects, social entrepreneurship, creating shared value, stakeholder engagement, sustainable development, project management, social value.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026