

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління партнерськими відносинами Бізнес-структури з
ключовими стейкхолдерами»**

Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Василь ВИРЛАН

Керівник: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ Й УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ АРХІТЕКТУРИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Сутність та еволюція концепції стейкхолдерів у стратегічному управлінні	7
1.2. Теоретичні підходи до управління партнерськими відносинами	11
1.3. Інструменти управління взаємодією зі стейкхолдерами	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	24
2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та її бізнес-моделі	24
2.2. Аналіз результатів функціонування існуючої системи партнерських відносин бізнес-структури	35
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	43
3.1. Концептуальні засади формування архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури	43
3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності удосконалення системи координації інтересів ключових стейкхолдерів	48
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю міжорганізаційних відносин, посиленням конкуренції та підвищенням соціальних і екологічних вимог до діяльності бізнес-структури. За таких умов успішність бізнес-структури визначається внутрішньою ефективністю та здатністю формувати та підтримувати стратегічно значущі партнерські відносини з ключовими зацікавленими сторонами. Саме якість взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема інвесторами, партнерами, клієнтами, державними органами та громадами, дедалі більше визначає конкурентоспроможність і стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Зміна управлінської парадигми від акціонерної моделі до стейкхолдерської відображає глибинний перехід від орієнтації на короткостроковий фінансовий результат до моделі сталого розвитку, що враховує інтереси широкого кола учасників. Формування ефективної системи управління партнерськими відносинами стає для бізнес-структур стратегічним пріоритетом, що безпосередньо впливає на реалізацію корпоративної стратегії, доступ до ресурсів, репутаційний капітал та можливості для інновацій.

Теоретичні й прикладні аспекти управління партнерськими відносинами та взаємодії зі стейкхолдерами знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема Фрімена Р., Портера М., Шершньової З., Галушки З.І., Кавецького В.В., Сагайдака М.П. та інших. Дослідження вчених охоплюють питання класифікації стейкхолдерів, інструментів стратегічного аналізу, корпоративної соціальної відповідальності та мережових моделей взаємодії. Водночас практичні механізми побудови інтегрованої архітектури партнерської взаємодії на рівні конкретної бізнес-структури, зокрема в будівельній галузі України, залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління партнерськими відносинами бізнес-структури з ключовими стейкхолдерами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та еволюцію концепції стейкхолдерів у системі стратегічного управління;
- дослідити теоретичні підходи до управління партнерськими відносинами бізнес-структури;
- охарактеризувати інструменти управління взаємодією зі стейкхолдерами;
- надати загальну характеристику досліджуваної бізнес-структури та її бізнес-моделі;
- здійснити ідентифікацію та аналіз ключових стейкхолдерів бізнес-структури;
- проаналізувати існуючу систему партнерських відносин бізнес-структури;
- обґрунтувати концептуальні засади формування архітектури партнерської взаємодії;
- розробити заходи щодо удосконалення системи координації інтересів ключових стейкхолдерів;
- оцінити економічну та управлінську ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є система управління партнерськими відносинами бізнес-структури з ключовими стейкхолдерами в умовах динамічного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування та розвитку архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури з зацікавленими сторонами.

У процесі дослідження застосовано широкий спектр методів: наукова абстракція, логічні операції індукції та дедукції, системний і порівняльний аналіз, методи стратегічного менеджменту (матриця «вплив–інтерес», стейкхолдерське картування), а також якісний аналіз управлінської документації та фінансової звітності. Інформаційну базу дослідження склали наукові та

навчальні публікації, статистичні дані, а також внутрішня документація досліджуваної бізнес-структури.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ Й УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ АРХІТЕКТУРИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та еволюція концепції стейкхолдерів у стратегічному управлінні

Трансформації економічного середовища, глобалізації ринків, посилення конкуренції та зростання ролі соціальних і екологічних аспектів господарської діяльності особливої актуальності набуває врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін у процесі управління організаціями. У межах сучасної управлінської парадигми бізнес-структура розглядається як економічна система створення прибутку та складна соціально-економічна система, діяльність якої впливає на широке коло суб'єктів. Саме тому у стратегічному управлінні дедалі більшого поширення набуває концепція стейкхолдерів, яка передбачає необхідність врахування інтересів різних груп, що взаємодіють з бізнес-структурою або зазнають впливу її діяльності [12].

Теоретичні основи концепції стейкхолдерів були сформовані у 1980-х роках і пов'язані насамперед з працями Р. Фрімена, який визначив стейкхолдерів як будь-які групи або індивідів, здатних впливати на досягнення цілей організації або тих, на кого впливає її діяльність [36]. У межах цього підходу організація розглядається як система взаємопов'язаних відносин між різними групами учасників, інтереси яких необхідно узгоджувати у процесі управління. На відміну від традиційної акціонерної моделі, яка орієнтується передусім на інтереси власників капіталу, концепція стейкхолдерів передбачає більш широкий підхід до стратегічного управління, що враховує інтереси працівників, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та інших зацікавлених сторін.

Подальший розвиток теорії стейкхолдерів відбувався у напрямі уточнення їх ролі у стратегічному управлінні та розроблення інструментів аналізу взаємодії між організацією та її зацікавленими сторонами. Було обґрунтовано нормативний, інструментальний та описовий аспекти теорії стейкхолдерів [39]. Нормативний аспект передбачає етичну необхідність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, інструментальний – розглядає взаємодію зі стейкхолдерами як засіб досягнення стратегічних цілей організації, а описовий – пояснює фактичні механізми взаємодії між організаціями та їхніми зацікавленими сторонами.

Наступний етап розвитку концепції пов'язаний з розробкою моделі визначення значущості стейкхолдерів на основі трьох ключових характеристик: влади, легітимності та терміновості вимог [34]. Згідно з цим підходом, рівень впливу стейкхолдера на діяльність організації залежить від поєднання зазначених характеристик, що дозволяє визначити пріоритетність взаємодії з різними групами зацікавлених сторін.

У сучасних дослідженнях концепція стейкхолдерів тісно пов'язується з ідеями сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та етичного управління. Бізнес-структури дедалі частіше змушені враховувати не лише економічні результати діяльності, а й соціальні та екологічні наслідки своїх рішень. У цьому контексті ефективна взаємодія зі стейкхолдерами стає важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення репутації та підвищення рівня довіри до бізнесу [31, 33].

Важливим етапом застосування концепції стейкхолдерів у стратегічному управлінні є їх ідентифікація та класифікація. У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації стейкхолдерів, серед яких найбільш поширеним є поділ на внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні стейкхолдери безпосередньо залучені до функціонування бізнес-структури та беруть участь у процесі створення її економічних результатів. До них належать власники, менеджмент, працівники та інші суб'єкти, діяльність яких безпосередньо пов'язана з функціонуванням організації. Зовнішні стейкхолдери перебувають поза межами організаційної

структури, однак мають певний інтерес до результатів діяльності бізнес-структури або можуть впливати на її функціонування [8].

Окрему групу становлять ключові стейкхолдери – ті зацікавлені сторони, які мають найбільший вплив на діяльність бізнес-структури або найбільшою мірою залежать від її результатів. Саме взаємодія з такими суб'єктами повинна бути пріоритетною у процесі формування та реалізації стратегічних рішень.

Таблиця 1.1

Класифікація стейкхолдерів бізнес-структури

Група стейкхолдерів	Основні представники	Характер взаємодії з бізнес-структурою
Внутрішні стейкхолдери	Власники, акціонери, топ-менеджмент, керівники підрозділів, працівники	Безпосередньо беруть участь у діяльності бізнес-структури, впливають на управлінські рішення та результати діяльності
Зовнішні стейкхолдери	Клієнти, постачальники, партнери, інвестори, банки, державні органи, регулятори, місцеві громади, громадські організації	Взаємодіють із бізнес-структурою через ринкові, фінансові, правові або соціальні відносини
Ключові стейкхолдери	Основні інвестори, стратегічні партнери, ключові клієнти, регуляторні органи, провідні працівники	Мають найбільший вплив на стратегічний розвиток бізнес-структури та визначають умови її функціонування

Джерело: сформовано автором на основі [1, 12, 18, 23]

Підходом до класифікації стейкхолдерів є їх аналіз за рівнем впливу та рівнем зацікавленості у діяльності бізнес-структури. Такий підхід реалізується у вигляді матриці «вплив – інтерес», що широко використовується у стратегічному менеджменті та управлінні проектами. Відповідно до цієї моделі можна виокремити чотири групи стейкхолдерів [1, 10]:

1. Стейкхолдери з високим рівнем впливу та високим рівнем інтересу потребують активного залучення до процесу прийняття стратегічних рішень (власники, ключові інвестори, стратегічні партнери).

2. Стейкхолдери з високим рівнем впливу та низьким рівнем інтересу потребують регулярного інформування та підтримання конструктивних відносин (державні регулятори, фінансові установи).

3. Стейкхолдери з низьким рівнем впливу та високим рівнем інтересу – необхідно забезпечувати ефективні механізми комунікації та зворотного зв'язку (клієнти, громадські організації, місцеві громади).

4. Стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низьким рівнем інтересу – взаємодія з ними здійснюється на рівні періодичного моніторингу.

Використання такого підходу дозволяє бізнес-структурі визначити пріоритетні напрями взаємодії зі стейкхолдерами, оптимально розподілити управлінські ресурси та підвищити ефективність стратегічних комунікацій.

У процесі стратегічного управління роль стейкхолдерів проявляється на різних етапах формування та реалізації стратегії. Зокрема, інтереси зацікавлених сторін враховуються під час визначення місії та бачення бізнес-структури, формування стратегічних цілей, розроблення корпоративної політики та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Взаємодія зі стейкхолдерами також сприяє отриманню важливої інформації про зміни зовнішнього середовища, потреби ринку, очікування споживачів та соціальні вимоги суспільства [21].

Ефективне управління стейкхолдерами передбачає не лише їх ідентифікацію, а й розроблення системи комунікацій, що забезпечує постійний обмін інформацією між бізнес-структурою та зацікавленими сторонами. Така взаємодія дозволяє своєчасно виявляти потенційні конфлікти інтересів,

підвищувати рівень довіри до організації та формувати сприятливе середовище для реалізації стратегічних ініціатив.

У сучасних умовах розвитку економіки, особливо у сферах цифрового бізнесу, інформаційних технологій та цифрового маркетингу, роль стейкхолдерів набуває ще більшого значення. Ситуація пов'язана з високим рівнем динамічності ринків, швидким поширенням інформації, активним впливом користувачів та спільнот на репутацію компаній. У таких умовах ефективне управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами стає важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг [26].

Таким чином, концепція стейкхолдерів є важливим теоретико-методологічним підґрунтям сучасного стратегічного управління. Її застосування дозволяє забезпечити більш комплексний підхід до формування стратегічних рішень, врахувати інтереси різних соціально-економічних груп та створити передумови для сталого розвитку бізнес-структури у довгостроковій перспективі.

1.2. Теоретичні підходи до управління партнерськими відносинами

Ефективність функціонування бізнес-структур значною мірою визначається здатністю налагоджувати та підтримувати довгострокові партнерські відносини. Складність сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність інтеграції ресурсів, знань і компетенцій різних суб'єктів економічної діяльності. У зв'язку з цим партнерство стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, розвитку інновацій та забезпечення сталого розвитку бізнес-структур.

Партнерські відносини у сучасному менеджменті розглядаються як система довгострокової взаємодії між різними економічними суб'єктами, що ґрунтується на принципах взаємної вигоди, довіри, кооперації та спільного створення

цінності. Такі відносини передбачають координацію діяльності учасників, обмін ресурсами та інформацією, а також узгодження стратегічних інтересів. Формування ефективної системи управління партнерськими відносинами потребує відповідного теоретичного підґрунтя, яке представлено низкою наукових підходів. Серед них найбільш поширених є стейкхолдерський підхід, ресурсний підхід, теорія соціального обміну, мережевий та екосистемний підходи, концепція спільної цінності.

Стейкхолдерський підхід є одним із базових концептуальних підходів до управління взаємовідносинами бізнес-структури з різними групами зацікавлених сторін [36]. У контексті управління партнерськими відносинами стейкхолдерський підхід передбачає формування довгострокових відносин із ключовими зацікавленими сторонами на основі принципів взаємної вигоди, прозорості та довіри. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності бізнес-структури, зміцненню її репутації та формуванню сприятливого середовища для реалізації стратегічних ініціатив [37].

Ресурсний підхід трактує управління партнерськими відносинами як інструмент нарощування та комбінування ресурсів і компетенцій бізнес-структури, яких вона бракує або які доцільніше отримати зовні, ніж формувати самостійно. Партнерство розглядається як спосіб доступу до цінних, рідкісних, важко відтворюваних і незамінних ресурсів (технологій, знань, фінансів, каналів збуту, репутації), що створюють стійкі конкурентні переваги. Згідно з ресурсною концепцією, компанії формують стратегічні альянси й партнерства тоді, коли потрібні ресурси неможливо швидко придбати на ринку або розвинути всередині організації, а їх спільне використання в партнерстві дає синергетичний ефект. У центрі уваги опиняється комплементарність ресурсів. Партнери обираються так, щоб їхні сильні сторони взаємно доповнювали один одного, зменшуючи дефіцити й посилюючи сукупний потенціал. Управлінські акценти ресурсного підходу зосереджені на ідентифікації власних ключових ресурсів і «прогалин», які доцільно закривати через партнерство; відборі партнерів за критеріями наявності комплементарних ресурсів і компетенцій, а не

лише цінових умов; формуванні таких умов взаємодії (угоди, механізми координації, розподіл ризиків і вигод), які стимулюють обмін знаннями, спільні інновації та захищають критично важливі ресурси від опортуністичної поведінки [42]. Відповідно партнерські відносини в ресурсному підході виступають просто каналом співпраці та формою організації «реляційного простору» бізнес-структури – мережі зв'язків, через які вона постійно оновлює й посилює свій ресурсно-компетентнісний потенціал.

Теорія соціального обміну є одним із фундаментальних підходів до пояснення механізмів формування міжорганізаційних відносин. Вона розглядає соціальні взаємодії як процес обміну ресурсами між учасниками, які прагнуть отримати взаємну вигоду. Основні положення цієї теорії були сформульовані у працях Дж. Хоманса та П. Блау [41]. Згідно з теорією соціального обміну, партнерські відносини формуються на основі принципу взаємності. Кожна сторона очікує отримання певних вигод у результаті співпраці. Такими вигодами можуть бути фінансові ресурси, інформація, технології, управлінський досвід, доступ до нових ринків або підвищення репутаційного капіталу. Одним із ключових елементів цієї теорії є довіра між партнерами. Високий рівень довіри сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню ефективності співпраці та формуванню довгострокових стратегічних альянсів. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки значення соціального обміну зростає, оскільки взаємодія між організаціями дедалі більше ґрунтується на обміні інформацією, знаннями та інноваційними рішеннями.

Мережевий підхід розглядає організації як елементи складних систем взаємодії, що формують мережі економічних відносин. У межах цього підходу бізнес-структури не функціонують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії з різними партнерами – постачальниками, клієнтами, науковими установами, інвесторами та іншими організаціями [40]. Основною характеристикою мережевих структур є наявність горизонтальних зв'язків між учасниками, що забезпечують гнучкість і адаптивність системи. У таких мережах відбувається активний обмін інформацією, знаннями та ресурсами, що сприяє

підвищенню інноваційного потенціалу організацій. Мережевий підхід особливо актуальний для галузей високих технологій, цифрового маркетингу та інформаційних технологій, де інновації часто створюються у процесі співпраці між різними організаціями. У таких умовах партнерські мережі стають важливим інструментом формування конкурентних переваг.

Екосистемний підхід є подальшим розвитком мережевої концепції та розглядає бізнес-структури як учасників складних економічних систем – бізнес-екосистем. Такі екосистеми формуються навколо певної платформи, технології або спільної цінності та об'єднують різних учасників: виробників, постачальників, розробників технологій, інвесторів, споживачів та інші організації. У межах екосистеми створення цінності відбувається не окремою організацією, а через взаємодію всіх учасників системи. Кожен із них робить свій внесок у формування кінцевого продукту або послуги. Така модель взаємодії характерна для сучасних цифрових платформ, інноваційних кластерів та технологічних екосистем. Екосистемний підхід передбачає високий рівень координації між учасниками, відкритість до співпраці та готовність до спільного розвитку. Для бізнес-структур участь у таких екосистемах відкриває нові можливості для розширення ринків, доступу до інновацій та підвищення ефективності використання ресурсів.

Одним із сучасних підходів до розвитку партнерських відносин є концепція спільної цінності. Відповідно до цієї концепції бізнес може створювати економічну цінність таким чином, щоб одночасно вирішувати соціальні проблеми та задовольняти потреби суспільства [28]. Концепція спільної цінності передбачає інтеграцію соціальних і економічних цілей у стратегічну діяльність бізнес-структури. У цьому контексті партнерські відносини розглядаються як механізм об'єднання ресурсів різних учасників для створення додаткової цінності. Практична реалізація концепції спільної цінності може здійснюватися через розвиток партнерських програм із місцевими громадами, підтримку інноваційних проєктів, впровадження екологічних технологій та розвиток соціально відповідального бізнесу. Такий підхід дозволяє поєднати економічну

ефективність із соціальною відповідальністю та забезпечити сталий розвиток бізнес-структури.

У таблиці 1.2 представлено основні характеристики наведених підходів.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до управління
партнерськими відносинами

Теоретичний підхід	Основна ідея	Основні учасники взаємодії	Ключові механізми партнерства	Значення для стратегічного управління
Стейкхолдерський підхід	Враховання інтересів усіх зацікавлених сторін	Власники, працівники, клієнти, постачальники, держава, громади	Баланс інтересів, комунікація, залучення до прийняття рішень	Забезпечує узгодження стратегічних інтересів та підвищує стійкість бізнес-структури
Ресурсний підхід	Управління партнерськими відносинами як інструмент нарощування та комбінування ресурсів і компетенцій бізнес-структури, яких вона бракує або які доцільніше отримати зовні	Бізнес-структура як ініціатор партнерства, партнери з комплементарними ресурсами й компетенціями, клієнти, постачальники, інвестори, регуляторні органи.	Договори та формалізовані угоди, спільні комітети, проєктні офіси, регламентовані процедури обміну інформацією й прийняття рішень, моделі участі в прибутку, інвестиційні внески, спільне фінансува	Забезпечує нарощування стратегічного ресурсно-компетентного потенціалу бізнес-структури без потреби повного внутрішнього відтворення залучених ресурсів. Сприяє доступу до рідкісних і важко відтворюваних ресурсів партнерів. Орієнтує стратегічне управління на формування збалансованого портфеля партнерств.

			ння, страхуванн я та гарантійні інструмент и.	
Теорія соціального обміну	Взаємодія як процес обміну ресурсами та вигодами	Бізнес- партнери, клієнти, постачальник и	Взаємність , довіра, обмін ресурсами та інформацією	Сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин
Мережевий підхід	Організації функціоную ть у мережах взаємопов'я заних відносин	Компанії, наукові установи, інвестори, партнери	Кооперація, обмін знаннями, горизонтал ьні зв'язки	Підвищує інноваційність та гнучкість бізнес- структур
Екосистемни й підхід	Створення цінності через взаємодію учасників бізнес- екосистеми	Платформи, технологічні компанії, розробники, користувачі	Спільне створення продуктів і сервісів	Формує нові бізнес-моделі та сприяє розвитку цифрової економіки
Концепція спільної цінності	Поеднання економічних і соціальних результатів	Бізнес, держава, громади, соціальні організації	Соціальні інновації, партнерськ і програми	Сприяє сталому розвитку та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: сформовано автором [26, 35, 37]

Сучасні теоретичні підходи до управління партнерськими відносинами формують комплексне методологічне підґрунтя для розвитку взаємодії між бізнес-структурами та їхніми партнерами. Стейкхолдерський підхід акцентує увагу на необхідності врахування інтересів різних груп зацікавлених сторін; теорія соціального обміну пояснює механізми формування взаємовигідної співпраці; мережевий та екосистемний підходи підкреслюють значення взаємозалежності організацій у межах економічних мереж; концепція спільної

цінності спрямована на інтеграцію економічних і соціальних результатів діяльності бізнесу.

Поєднання зазначених підходів дозволяє бізнес-структурам формувати ефективну систему партнерських відносин, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Такий теоретичний базис дозволяє розглядати управління партнерськими відносинами як системний процес вибору, формування, розвитку й контролю партнерств, спрямований на досягнення стратегічних цілей бізнес-структур у конкурентному середовищі.

1.3. Інструменти управління взаємодією зі стейкхолдерами

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є важливим елементом системи стратегічного управління. Стейкхолдерський підхід передбачає, що успішність функціонування бізнес-структури значною мірою залежить від здатності ідентифікувати зацікавлені сторони, оцінювати їхні інтереси та формувати механізми взаємодії, які забезпечують баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів. У цьому контексті важливу роль відіграє застосування спеціалізованих інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами, які дозволяють систематизувати інформацію про зацікавлені сторони, оптимізувати комунікаційні процеси та формувати ефективні партнерські відносини [16].

Одним із ключових інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами є карта стейкхолдерів. Вона являє собою аналітичний інструмент, що використовується для ідентифікації, систематизації та візуалізації груп зацікавлених сторін відповідно до рівня їхнього впливу на діяльність бізнес-структури та ступеня зацікавленості у результатах її функціонування. Застосування карт стейкхолдерів дозволяє керівництву визначити пріоритетні

групи взаємодії, оцінити потенційні ризики та можливості, а також сформувати диференційовану політику комунікації [12].

У практиці стратегічного менеджменту поширеною є модель матриці «вплив – інтерес», яка дозволяє класифікувати стейкхолдерів за двома основними параметрами: рівнем впливу на діяльність бізнес-структури та ступенем їхньої зацікавленості у результатах її діяльності [17, 30]. Такий підхід сприяє формуванню різних стратегій взаємодії, зокрема інформування, консультацій, партнерства або активного залучення до процесів управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця класифікації стейкхолдерів за рівнем впливу та інтересу

Рівень впливу / рівень інтересу	Низький інтерес	Високий інтерес
Високий вплив	Контроль і моніторинг (державні органи, стратегічні інвестори)	Активне залучення та партнерство (ключові клієнти, стратегічні партнери, власники)
Низький вплив	Періодичне інформування (громадські організації, місцеві спільноти)	Підтримка комунікації (споживачі, постачальники, працівники)

Джерело: сформовано автором [9, 37]

Систематичне використання карт стейкхолдерів дозволяє бізнес-структурам формувати більш ефективні комунікаційні стратегії та зменшувати ймовірність конфліктів інтересів між різними групами зацікавлених сторін.

Важливим інструментом управління взаємодією зі стейкхолдерами є механізми комунікації, які забезпечують обмін інформацією між бізнес-структурою та її зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація сприяє формуванню довіри, підвищує рівень прозорості діяльності та створює

передумови для довгострокового співробітництва. У сучасній практиці управління використовуються різноманітні канали комунікації, зокрема корпоративні звіти, публічні консультації, онлайн-платформи взаємодії, соціальні мережі, професійні форуми, а також системи цифрової аналітики [22].

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами часто реалізується через цифрові інструменти - CRM-системи, платформи управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), аналітичні системи збору та обробки даних, системи автоматизації маркетингових комунікацій. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процес комунікації та формувати персоналізовані стратегії взаємодії з різними групами стейкхолдерів (табл. 1.4).

Застосування цифрових інструментів взаємодії зі стейкхолдерами значно підвищує ефективність стратегічного управління бізнес-структурами. Цифрові платформи забезпечують оперативний обмін інформацією, підвищують прозорість діяльності та створюють умови для формування довгострокових партнерських відносин. У сучасних умовах цифровізації економіки ефективна взаємодія зі стейкхолдерами дедалі більше здійснюється через онлайн-канали комунікації, аналітичні системи та платформи управління даними. Активна взаємодія зі стейкхолдерами через цифрові платформи сприяє зміцненню довіри, формуванню репутаційного капіталу та підвищенню ефективності діяльності бізнес-структур. Крім того, взаємодія через цифрові канали дозволяє організаціям оперативно реагувати на потреби зацікавлених сторін і враховувати їхні очікування при формуванні стратегічних рішень [38].

Важливим інструментом управління взаємодією є партнерські моделі співпраці, які передбачають формування довгострокових відносин між бізнес-структурою та її ключовими стейкхолдерами. Партнерство може реалізовуватися у різних формах: стратегічні альянси, спільні проєкти, мережеві платформи співробітництва, інноваційні кластери та екосистеми [4].

Таблиця 1.4

Інструменти взаємодії зі стейкхолдерами

Інструмент	Характеристика	Основні стейкхолдери	Практичне значення для бізнес-структури
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Платформи для управління взаємодією з клієнтами, збору та аналізу даних про їхню поведінку	Клієнти, партнери, маркетингові команди	Персоналізація комунікацій, підвищення лояльності клієнтів
Платформи веб-аналітики	Інструменти аналізу поведінки користувачів на веб-ресурсах	Клієнти, маркетологи, аналітики	Оптимізація маркетингових кампаній і цифрових продуктів
Соціальні мережі	Канали прямої комунікації з аудиторією та формування брендової репутації	Споживачі, громадськість, медіа	Формування брендової лояльності та взаємодії з аудиторією
Онлайн-платформи зворотного зв'язку	Системи збору відгуків, пропозицій і скарг від стейкхолдерів	Клієнти, партнери, співробітники	Поліпшення якості продуктів і сервісів
Корпоративні цифрові платформи	Інtranет-системи для внутрішньої комунікації та співпраці	Працівники, менеджмент	Підвищення ефективності внутрішньої взаємодії
Платформи спільної роботи (collaboration tools)	Онлайн-інструменти для управління проектами та спільної роботи	Працівники, партнери, підрядники	Оптимізація командної роботи та координації проектів
ESG-звітність і цифрові звітні платформи	Системи публікації інформації щодо екологічної та соціальної відповідальності	Інвестори, державні органи, громадськість	Підвищення прозорості діяльності та довіри
Платформи управління партнерськими екосистемами	Цифрові інструменти координації співпраці між компаніями, стартапами та науковими установами	Партнери, інвестори, інноваційні центри	Розвиток інноваційних екосистем і спільних проектів

Джерело: сформовано автором [6, 20]

Партнерські моделі співпраці дозволяють бізнес-структурам отримувати доступ до нових ресурсів, технологій та ринків, а також підвищувати ефективність інноваційної діяльності. Наприклад, у сфері інформаційних технологій поширеною є практика створення технологічних екосистем, у межах яких компанії, стартапи, наукові установи та інвестори взаємодіють для спільної розробки інноваційних продуктів та послуг.

Значну роль у формуванні сучасних підходів до управління взаємодією зі стейкхолдерами відіграє інтеграція ESG-принципів (Environmental, Social, Governance). Концепція ESG передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі прийняття управлінських рішень та побудови взаємодії зі стейкхолдерами. Інтеграція ESG-принципів дозволяє бізнес-структурам підвищувати рівень соціальної відповідальності, зміцнювати репутацію та формувати довгострокову довіру з боку зацікавлених сторін.

Екологічний компонент ESG передбачає реалізацію заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу діяльності бізнес-структури на довкілля, зокрема впровадження ресурсоефективних технологій, оптимізацію використання енергетичних ресурсів та розвиток екологічно відповідальних бізнес-процесів. Соціальний компонент охоплює питання взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та місцевими громадами, зокрема забезпечення належних умов праці, підтримку соціальних ініціатив та розвиток корпоративної культури. Управлінський компонент ESG пов'язаний із забезпеченням прозорості діяльності, ефективної системи корпоративного управління та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Застосування ESG-підходу у взаємодії зі стейкхолдерами сприяє формуванню нової моделі управління, орієнтованої не лише на досягнення фінансових результатів, але й на створення довгострокової цінності для суспільства. У цьому контексті дедалі більшого поширення набуває практика підготовки нефінансової звітності або звітів зі сталого розвитку, які містять інформацію про взаємодію бізнес-структури зі стейкхолдерами та результати реалізації ESG-ініціатив.

Системне використання інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами дозволяє бізнес-структурам підвищувати ефективність стратегічного управління, забезпечувати стабільність розвитку та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Поєднання аналітичних інструментів (карти стейкхолдерів), комунікаційних механізмів, партнерських моделей співпраці та ESG-орієнтованих підходів створює основу для формування інтегрованої системи управління взаємодією із зацікавленими сторонами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика інструментів управління взаємодією зі стейкхолдерами

Інструмент	Основна мета	Ключові переваги	Приклади застосування
Карта стейкхолдерів	Ідентифікація та класифікація зацікавлених сторін	Визначення пріоритетів взаємодії	Аналіз впливу клієнтів, інвесторів, державних органів
Комунікаційні механізми	Забезпечення обміну інформацією	Підвищення прозорості та довіри	Публічні звіти, консультації, цифрові платформи
Партнерські моделі	Формування довгострокових відносин	Доступ до ресурсів і інновацій	Стратегічні альянси, спільні проекти
ESG-інтеграція	Урахування екологічних, соціальних і управлінських аспектів	Підвищення репутації та стійкості	ESG-звіти, програми сталого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [2, 24]

Отже, інструменти управління взаємодією зі стейкхолдерами є важливою складовою сучасної системи стратегічного управління бізнес-структурами. Їх застосування дозволяє забезпечити ефективну координацію інтересів різних

груп зацікавлених сторін, підвищити рівень прозорості управлінських процесів та створити передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження засад управління взаємодією зі стейкхолдерами та партнерськими відносинами дозволяє сформулювати такі висновки.

В умовах трансформації економічного середовища, глобалізації ринків і посилення конкуренції концепція стейкхолдерів набуває статусу ключового теоретичного підґрунтя сучасного стратегічного управління. Її застосування передбачає узгодження інтересів внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін на основі критеріїв влади, легітимності та терміновості вимог, що дозволяє визначати пріоритетні напрями взаємодії та оптимально розподіляти управлінські ресурси.

Управління партнерськими відносинами ґрунтується на комплексі взаємодоповнювальних наукових підходів - стейкхолдерського, ресурсного, соціального обміну, мережевого, екосистемного та концепції спільної цінності. У сукупності вони формують системне методологічне підґрунтя для побудови ефективних міжорганізаційних відносин, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

Практична реалізація взаємодії зі стейкхолдерами забезпечується спеціалізованими інструментами, зокрема картами стейкхолдерів, матрицею «вплив-інтерес», цифровими комунікаційними платформами та ESG-орієнтованою звітністю. Їх системне застосування створює організаційні та комунікаційні передумови для формування довгострокових партнерських відносин, зміцнення репутаційного капіталу та забезпечення сталого розвитку бізнес-структури.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика бізнес-структури та її бізнес-моделі

Будівельна галузь є однією з фондоутворюючих галузей національної економіки, що виконує ключові виробничу, соціальну та інвестиційну функції. Її системне значення визначається тим, що будівництво взаємопов'язане практично з усіма секторами економіки. З одного боку, воно є споживачем продукції металургії, машинобудування, хімічної та деревообробної промисловості, логістики; з іншого - формує основні виробничі фонди для функціонування кожного з цих секторів. Саме ця системна взаємозалежність перетворює партнерство на іманентну умову функціонування галузі, а не на управлінський вибір окремої компанії [13, 21].

Будівництво відіграє стратегічну роль у формуванні основних фондів економіки. Особливість будівельної галузі полягає в її потужному мультиплікативному ефекті на економіку. Зростання будівельної активності генерує попит у суміжних галузях і стимулює зайнятість далеко за межами безпосереднього виробничого процесу [14]. Саме тому відновлення галузі розглядається міжнародними партнерами як ключовий драйвер загальноекономічного відновлення України.

Повномасштабна агресія РФ у 2022 році стала найважчим шоком для будівельної галузі: обсяг виконаних робіт скоротився більш ніж на 56% - до 113,8 млрд грн. Починаючи з 2023 року відбувається стійке відновлення. У 2023 році приріст склав 41,5%, у 2024-му 23,5%. У 2025 році ринок продовжив зростання.

Будівельна галузь є за своєю природою проектно-орієнтованою. Кожен об'єкт - це унікальний продукт, що виробляється для конкретного замовника в

конкретних просторово-часових умовах. Виробнича коаліція формується під проєкт і розпускається після його завершення. Така структурна риса зумовлює природну мережевість галузі як форму адаптації до вимог унікального замовника. Успішна взаємодія генерує репутаційний капітал, що забезпечує стійкі повторювані відносини в майбутньому [11].

Субпідряд є структурно визначальною характеристикою будівництва. На субпідрядників може припадати до 90% від загальної вартості будівельного проєкту у формі праці, матеріалів і спеціалізованих компетенцій. Відбір відповідних субпідрядників і управління відносинами з ними є ключовими факторами ефективності проєкту. Багаторівнева субпідрядна мережа породжує проблеми координації, інформаційні асиметрії та ризики розмивання відповідальності між учасниками.

Будівельна діяльність характеризується підвищеною капіталомісткістю. Необхідність значних стартових вкладень, потреба в дорогоцінному обладнанні та тривалі цикли окупності роблять галузь вразливою до фінансових шоків. Основним джерелом фінансування для більшості компаній залишаються власні кошти, доступ до міжнародного фінансування мають переважно великі системні гравці або консолідовані структури. Для малих і середніх будівельних підприємств партнерська взаємодія є не просто бажаною, а часто єдиною можливістю для участі в масштабних проєктах.

У будівельних проєктах середнє значення трансакційних витрат становить близько 10,05% від загальної вартості контракту. Величина є суттєвою і безпосередньо впливає на вибір між різними моделями організації - мережевою, вертикально інтегрованою чи ринковою. У будівництві висока специфічність активів і нестандартність проєктів роблять просту ринкову координацію неефективною, тоді як повна вертикальна інтеграція - надмірно коштовною, що відкриває нішу для мережових моделей партнерства.

До ключових факторів, що визначають якість партнерської взаємодії в ланцюгу постачання будівництва, слід віднести такі: довіра, обмін інформацією, вибір правильного партнера, розподіл прибутку та ризику, підтримка вищого

керівництва, вирішення проблем, частота транзакцій та культура співпраці. Ці фактори є основою для переходу від ціно-конкурентних відносин до стратегічного партнерства. Більш інтегрований ланцюг постачання потребує кращих відносин між клієнтами і генпідрядниками, поглибленої кооперації на всіх рівнях субпідрядної ієрархії.

Будівельна галузь знає кілька принципово різних організаційних моделей, кожна з яких пропонує відмінну логіку партнерської взаємодії [14, 21]:

1 Вертикально інтегровані холдинги. Вертикальна інтеграція передбачає контроль одного суб'єкта над кількома послідовними ланками ланцюга створення вартості - від видобутку сировини до виробництва матеріалів, будівництва й експлуатації нерухомості. Модель забезпечує операційну та фінансову синергію, дозволяє акумулювати ресурси для R&D, але потребує значного капіталу та несе ризики надмірної складності управління.

Переваги вертикальної інтеграції для будівельних компаній:

- гарантований контроль над якістю та термінами постачання матеріалів;
- усунення проміжних маржей і зниження транзакційних витрат;
- формування стійкої корпоративної культури безпеки праці;
- захист від цінових коливань і ринкових шоків постачальників;
- збільшення привабливості для великих замовників (aligned goals).

Ризики вертикальної інтеграції:

- значні капітальні витрати на придбання (frictional costs);
- неефективність спеціалізованих ресурсів за умов недовантаження;
- ризик втрати гнучкості та адаптивності до змін ринку;
- складність управління великою диверсифікованою структурою;
- потреба в постійних капітальних вкладеннях у модернізацію.

2. Мережева структура - це форма організації колективних зусиль, заснована на добровільній взаємодії незалежних учасників на основі об'єднання їх інтересів, ресурсів, компетенцій і можливостей. На відміну від ієрархії, мережа є відкритою, має гнучку конфігурацію, яку можна змінювати залежно від потреб, і передбачає множинний характер взаємодій. У будівництві виокремлюють три

основних типів мережевої організаційної структури: вогнищеву - з єдиним центральним координатором, динамічну - із змінною конфігурацією залежно від проєкту, та поліцентричну - з кількома центрами координації. Дослідження показують, що найефективнішим типом є поліцентрична структура, де менеджер проєкту має кількох «помічників»-лідерів.

Кластерна модель об'єднує структури у регіональні або галузеві угруповання без втрати юридичної самостійності учасників. Польський досвід переконливо свідчить, що будівельні кластери стали основою «експортного лідерства» - виробництво вікон, дверей, меблів, будматеріалів орієнтоване на ринки Німеччини, Франції та Скандинавії. Ключовим фактором успіху є формування «Потрійної спіралі»: уряд — бізнес — наука.

Переваги мережевої/кластерної моделі:

- гнучкість конфігурації залежно від вимог конкретного проєкту;
- збереження юридичної та операційної незалежності партнерів;
- розподіл бізнес-ризиків між учасниками мережі;
- масштабування компетенцій без капітальних витрат на поглинання;
- спільне використання інформації та ресурсів;
- доступ МСП до великих проєктів через об'єднання потенціалів;

Ризики мережевої/кластерної моделі:

- проблема координації та розмивання відповідальності;
- залежність від рівня довіри між учасниками (низький рівень в Україні);
- ризик опортуністичної поведінки партнерів («моральна небезпека»);
- витрати на розбудову та підтримання мережевих відносин;
- формальний (декларативний) характер кластерів без реальної синергії.

Партнерство у будівництві - це довгострокова прихильність двох або більше організацій, що спрямована на формування спільного розуміння та довіри для підвищення результатів будівництва [13]. В аналітиці переважає фокус на проєктно-специфічних партнерствах між замовником і генпідрядником, тоді як партнерство на нижніх рівнях субпідрядного ланцюга залишається менш дослідженим. Підхід мережі постачання та концепція промислових мереж

передбачають довготривалі відносини між широким колом зацікавлених сторін поза межами прямої пари «замовник - підрядник».

В умовах воєнного часу в Україні набувають значення нові форми партнерства - «м'якої» інтелектуальної та цифрової інтеграції. Урбаністичні коаліції виступають каталізаторами трансферу знань і розробки стратегій відбудови для міст. Цифрова екосистема формує інфраструктуру прозорості всіх проєктів відновлення, стимулюючи учасників ринку до технологічної модернізації. Форми партнерства відкривають новий вимір взаємодії поза традиційними контрактними структурами.

Одеська область посідає 5 місце в Україні за обсягом зданого житла. Основна будівельна активність зосереджена в Одеському районі, включаючи Чорноморськ, Южне та передмістя. За кількістю зареєстрованих будівельних компаній Одеська область входить до п'ятірки лідерів, що формує інтенсивне конкурентне середовище.

У цьому контексті компанії кшталту ТОВ «Будсмарт», зареєстрованої у 2017 р. що здійснює діяльність з будівництва житлових і нежитлових будівель, функціонують в умовах жорсткої конкуренції, де стратегічне партнерство стає реальним інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

Будівельна галузь в Україні стикається з комплексом структурних викликів, що стимулюють пошук нових архітектур партнерства:

Дефіцит кваліфікованих кадрів:

- галузі бракує десятків тисяч спеціалістів через мобілізацію та міграцію; великі компанії і асоціації змушені запускати спільні програми перекваліфікації;

- зростання цін на матеріали;

- розриви логістичних ланцюгів: переорієнтація на нові маршрути постачання вимагає розбудови нових партнерських мереж;

- доступ до міжнародного фінансування: значна частина проєктів відновлення виконується за донорські кошти, доступ до яких потребує консолідації та прозорості партнерської архітектури;

- впровадження BIM та цифрових технологій: перехід на BIM та VDC вимагає значних інвестицій і реально доступний лише для великих інтегрованих структур або консорціумів.

Будівельна галузь України є системоутворюючою, динамічно відновлюваною та структурно складною галуззю, в якій партнерська взаємодія є структурною умовою функціонування. Проектна природа виробництва, глибока субпідрядна ієрархія, висока капіталомісткість, значущість трансакційних витрат і залежність від зовнішніх ресурсів - усі ці характеристики безпосередньо визначають логіку побудови архітектури партнерської взаємодії компаній кшталту ТОВ «Будсмарт» [32].

Вибір між мережевою моделлю та вертикальною інтеграцією у будівництві не є бінарним. Успішні компанії поєднують елементи вертикальної інтеграції в критичних ланках ланцюга вартості з мережевими відносинами для гнучкого доступу до спеціалізованих компетенцій. Оптимальна архітектура залежить від масштабу компанії, специфіки реалізованих проєктів, рівня розвитку ринкового середовища та доступності капіталу - що й визначає актуальність поглибленого аналізу партнерської моделі конкретної будівельної бізнес-структури.

З погляду ролі інтегратора ТОВ «Будсмарт» формує та утримує ядро партнерської мережі. Взаємодіє з органами місцевого самоврядування щодо дозвільної документації та містобудівних умов, укладає договори для реалізації будівельних проєктів (зокрема в с. Крижанівка Одеської області), координує проєктування і зведення об'єктів. У межах цієї мережі ТОВ виступає центром концентрації договірних відносин: з підрядниками та субпідрядниками (будівельно-монтажні роботи, завершення будівництва), з постачальниками матеріалів і ресурсів, а також із замовниками та покупцями нерухомості [32].

Специфіка партнерських зв'язків проявляється у поєднанні формалізованих контрактів і відносно стабільних коопераційних відносин. З одного боку, діяльність із будівництва житлових об'єктів ґрунтується на містобудівній документації, дозволах на будівництво та договорах із замовниками, що фіксують права, обов'язки та відповідальність сторін. З іншого боку, компактна

організаційна структура (4 працівники, 5 засновників із рівними частками) та зосередженість на локальному ринку Одеської агломерації створюють передумови для відносно стабільних відносин із ключовими контрагентами — підрядниками, органами місцевої влади та покупцями нерухомості. Це відповідає мережевій логіці малого спеціалізованого девелопера, який формує навколо себе усталене коло партнерів у конкретній географічній ніші. Архітектура розподілу результатів і ризиків у випадку ТОВ «Будсмарт» проявляється через:

- концентрацію стратегічного й інвестиційного ризику на рівні товариства (статутний капітал 200 000 грн, участь у будівельних проектах переважно в Одеській агломерації);

- передання частини будівельних, операційних і часових ризиків на підрядні організації та постачальників через договори підряду, графіки виконання робіт і штрафні санкції;

- розподіл регуляторних і землекористувальних ризиків між ТОВ та органами місцевого самоврядування через дозвільну документацію, цільове призначення ділянок і містобудівні обмеження.

Така конфігурація відповідає теоретичному принципу локалізації ризику в суб'єкта, який може ним найкраще управляти, та пропорційного розподілу результатів між учасниками мережі [25].

Вплив цієї архітектури на стійкість проєктів у кризових умовах проявляється амбівалентно. З одного боку, відносна гнучкість малого підприємства, невелика чисельність персоналу (4 особи) та орієнтація на локальний ринок дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту чи регуляторного середовища. З іншого боку, обмежена ресурсна база, від'ємний власний капітал (зобов'язання перевищують активи) і суттєве скорочення доходів у 2023–2024 рр. роблять компанію особливо вразливою до криз ліквідності, затримок фінансування будівництва чи зниження платоспроможного попиту на житло в умовах воєнного часу.

У сучасному будівельному секторі компанії обирають між двома полярними моделями організації виробничо-господарської діяльності: мережевою і

вертикально інтегрованою. Перша базується на координації зовнішніх партнерів через контрактні та довірчі механізми, друга - на концентрації всього або більшості технологічного ланцюга у межах однієї юридичної або корпоративної структури. ТОВ «Будсмайт» є репрезентативним прикладом малого мережевого девелопера, який виступає локальним інтегратором будівельного процесу, не концентруючи у своїй структурі всі функції будівельного виробництва. При чисельності персоналу 4 особи компанія об'єктивно спирається на залучення зовнішніх підрядників, постачальників і спеціалізованих сервісних структур для реалізації будівельних проєктів в Одеській агломерації [32].

Мережева модель передбачає, що центральна компанія зосереджується на управлінських, фінансових та координаційних функціях, а операційну діяльність делегує партнерам (підрядникам, постачальникам, проєктувальникам). Мережа функціонує через систему контрактів і довіри, а не через ієрархічний контроль.

Вертикально інтегрована структура охоплює декілька або всі функції ланцюга доданої вартості в межах одного підприємства. Основний принцип - наскрізний контроль за технологічним процесом від проєктування до здачі об'єкта.

Теоретично вибір між цими формами описується теорією трансакційних витрат: вертикальна інтеграція є доцільною, коли трансакційні витрати ринкової взаємодії (неповні контракти, специфічні активи, опортунізм) перевищують витрати внутрішньої організації. Водночас мережева модель ефективніша за умов значних ідіосинкратичних коливань попиту, коли гнучкість важливіша за контроль [43].

Переваги мережевої моделі для будівельної компанії є такими:

1. Гнучкість і адаптивність. Мережева структура надає компанії-інтегратору найвищу гнучкість щодо запитів зовнішнього середовища, її конфігурацію можна змінювати залежно від конкретного проєкту. Для будівельного бізнесу, де кожен об'єкт унікальний за складністю, масштабом і регуляторним контекстом, це є критичною перевагою. ТОВ «ЖИЛБУД-ІНВЕСТ-К», реалізуючи житлові

комплекси у м. Одеса, може залучати різні комбінації підрядників під кожний проєкт без необхідності підтримувати надлишковий власний персонал.

2. Оптимізація витрат. Зосередженість на ключових компетенціях дозволяє уникати постійних витрат на утримання спеціалізованих підрозділів (бетонні заводи, автопарки, проєктні бюро). Витрати трансформуються з фіксованих у змінні, що знижує фінансове навантаження у міжпроєктні або кризові періоди. Мережева модель дозволяє зберігати помірні витрати порівняно з підтриманням повного виробничого циклу всередині компанії [15].

3. Доступ до спеціалізованих компетенцій. Мережева організація дозволяє залучати найкращих виконавців у кожному сегменті (проєктування, монолітні роботи, оздоблення, інженерні системи) без необхідності розвивати ці компетенції власними силами. Це особливо актуально при реалізації складних багатосекційних житлових комплексів, де різноманітність технічних завдань надзвичайно висока.

4. Розподіл ризиків між партнерами. Мережева архітектура передбачає локалізацію ризиків у тих учасників, які найкраще здатні ними керувати. Будівельні та операційні ризики несе підрядник, фінансові - банк та інвестор, регуляторні - розподіляються між девелопером і органами влади. Дослідження підтверджують, що мережі з розвиненою структурою взаємодії демонструють вищу стійкість до ризиків.

5. Організаційна стійкість у кризових умовах. Сучасне проєктне управління у будівництві функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Мережева модель підвищує організаційну стійкість через децентралізацію управлінських рішень, резервування ресурсів через партнерів і автономність окремих ланок. У кризових умовах (воєнні ризики, інфляція, перебої з постачанням) мережева компанія може швидше замінити одного партнера іншим, ніж перебудувати власний виробничий підрозділ [19].

6. Цифрова інтеграція мережі. BIM-технології та цифрові платформи забезпечують ефективну координацію між учасниками мережі, усуваючи традиційні інформаційні асиметрії, характерні для мережевих структур.

Трансформація комунікаційних структур від ієрархічної до мережевої моделі, що базується на горизонтальних зв'язках і цифрових платформах, є ключовою тенденцією сучасного будівництва.

Ризики та обмеження мережевої моделі:

1. Головний ризик мережевої моделі - опортуністична поведінка партнерів за умов неповних контрактів. У будівництві це проявляється у зниженні якості робіт субпідрядниками, порушенні строків поставок, прихованні інформації про реальний стан виконання. Контрактна неповнота і специфічність активів підвищують ймовірність вертикальної інтеграції.

2. Залежність від партнерів і ризик розриву ланцюга. Мережева компанія є вразливою до виходу або банкрутства ключового партнера. Критична залежність від єдиного постачальника матеріалів або генпідрядника без альтернативних варіантів може паралізувати проект у вирішальний момент. Стратегічний маркетинг у будівельній галузі є передусім маркетингом відносин, що означає: ефективність моделі прямо залежить від якості управління партнерськими зв'язками.

3. Координаційні витрати та інформаційні асиметрії. Координація великої кількості зовнішніх партнерів породжує значні трансакційні витрати: переговори, укладення контрактів, моніторинг виконання, вирішення спорів. За відсутності спільної цифрової платформи інформаційні асиметрії між учасниками мережі можуть спричинити помилки управління ризиками. Управління безпекою в будівництві є трудомістким процесом, який потребує значних затрат часу і великих обсягів знань.

4. Розмивання відповідальності у кризових ситуаціях. За мережевої моделі нечіткий розподіл відповідальності між партнерами може призводити до «ефекту порожнього центру», коли у критичній ситуації жоден учасник не бере на себе повноту відповідальності. Це особливо небезпечно у будівництві, де затримки мають ланцюговий характер і впливають на всіх учасників одночасно.

5. Репутаційні ризики. Якість кінцевого продукту (житловий об'єкт, зданий покупцям) залежить від дій усіх учасників мережі, але репутаційні наслідки несе

насамперед девелопер-інтегратор. Дефекти у будівництві, спричинені субпідрядниками, прямо зачіпають репутацію компанії-замовника.

Організаційна гнучкість будівельних компаній досягається через цілеспрямоване управління міжфірмовими відносинами. Дослідження стратегічного планування резильєнтності будівельних організацій підтверджують, що система міжфірмових відносин є ключовою детермінантою функціональної стабільності підприємства. Розвиток адаптивного управління у будівництві передбачає гнучкий перерозподіл ресурсів, перепланування графіків, зміну технічних рішень та інтеграцію альтернативних логістичних сценаріїв, що є природним для мережевої, а не вертикально інтегрованої моделі.

Водночас мережева компанія є більш вразливою до криз ліквідності в умовах, коли одночасно зазнають труднощів кілька ключових партнерів мережі. Теоретично мережеві організації демонструють більшу соціальну ефективність за умов значних ідіосинкратичних шоків попиту, коли жоден окремих учасник не може самотужки забезпечити весь обсяг виробництва. Це прямо кореспондує з будівельним ринком України, де різкі коливання попиту, логістичні обмеження та регуляторна невизначеність роблять мережеву адаптивність структурною перевагою.

Мережева модель організації будівельного бізнесу, втілена у практиці ТОВ «Будсмайт», забезпечує вищу гнучкість, доступ до диверсифікованих компетенцій та адаптивність у кризових умовах порівняно з вертикально інтегрованою структурою. Для малого девелопера з чисельністю персоналу 4 особи така модель є стратегічним вибором та об'єктивною організаційною необхідністю. Залучення зовнішніх підрядників і постачальників дозволяє реалізовувати будівельні проекти без утримання повного виробничого апарату. Водночас мережева модель генерує специфічні ризики, пов'язані з контрактною неповнотою, координаційними витратами та залежністю від партнерів, що набуває особливої гостроти в умовах воєнного часу та скорочення доходів компанії у 2023–2024 рр.

Ефективність мережевої моделі прямо залежить від якості архітектури партнерської взаємодії: чіткості розподілу прав і відповідальності, розвиненості механізмів координації та ступеня інформаційної відкритості між учасниками. Теорія трансакційних витрат визначає вертикальну інтеграцію доцільною лише там, де витрати ринкової взаємодії є систематично вищими за витрати внутрішньої організації - у будівельному секторі з його проектною логікою і варіативністю потреб, а особливо для малих підприємств із обмеженою ресурсною базою, це трапляється значно рідше.

2.2. Аналіз результатів функціонування існуючої системи партнерських відносин бізнес-структури

Стейкхолдерів ТОВ «Будсмайт» доцільно структурувати за моделлю внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін із урахуванням ступеня їхнього впливу на діяльність компанії та залежності від її результатів.

Засновники формують стратегічні рішення компанії через рівномірний розподіл часток у статутному капіталі (200000 грн). Рівність часток означає відсутність домінуючого бенефіціара, що потенційно ускладнює прийняття рішень у кризових ситуаціях, але водночас знижує ризик одноосібного зловживання контролем.

Керівництво здійснює оперативне управління компанією, координує партнерську мережу та представляє ТОВ у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами. В умовах малого підприємства роль директора є ключовою. Фактично одна особа концентрує більшість управлінських і представницьких функцій.

Персонал (4 штатні працівники) Забезпечують адміністративно-управлінські функції. Мінімальна чисельність персоналу підтверджує мережеву

модель: виробничі функції делеговані зовнішнім підрядникам, а внутрішній штат виконує координаційну та документальну роботу.

Таблиця 2.1

Характеристика зовнішніх стейкхолдерів ТОВ «Будсмарт»

Стейкхолдери	Інтерес	Інструмент впливу
Первинні (прямий вплив на діяльність)		
Покупці нерухомості	Якість, терміни здачі, ціна об'єктів	Договори купівлі-продажу, платоспроможний попит
Підрядні організації	Отримання замовлень, своєчасна оплата	Договори підряду, якість виконання робіт
Постачальники матеріалів	Стабільність замовлень, платоспроможність замовника	Умови поставок, ціноутворення
Органи місцевого самоврядування	Містобудівний розвиток, податкові надходження	Дозвільна документація, містобудівні умови
Державні контролюючі органи	Дотримання будівельних норм і стандартів	Прийняття об'єктів в експлуатацію, перевірки
Вторинні (опосередкований вплив)		
Майбутні мешканці (ОСББ)	Якість побудованого житла, інфраструктура	Скарги, судові позови, репутаційний тиск, відмова від купівлі
Конкуренти на ринку нерухомості Одещини	Цінова та якісна конкуренція за покупців	Демпінг цін, маркетингова активність, переманювання підрядників
Ріелторські платформи	Комісійні від реалізації об'єктів	Умови розміщення оголошень, рейтинг об'єктів, охоплення аудиторії
Місцева громада	Розвиток інфраструктури, зайнятість	Громадські слухання, підтримка або спротив забудові, звернення до органів влади
Податкові органи	Надходження ПДВ та інших податків	Перевірки, штрафні санкції, призупинення діяльності

Джерело: сформовано автором

Стейкхолдерське середовище ТОВ «Будсма́рт» характеризується кількома специфічними рисами, зумовленими масштабом і профілем компанії [32]:

1. Висока залежність від регуляторних стейкхолдерів. Дозвільні процедури у будівництві є критичним вузьким місцем для будь-якого девелопера, для малого підприємства без юридичного відділу ця залежність є особливо відчутною.

2. Асиметрія впливу покупців - в умовах скорочення платоспроможного попиту (воєнний час) покупці набувають підвищеної переговорної сили, що безпосередньо позначається на динаміці доходів.

3. Критична роль підрядників - відсутність власних виробничих потужностей робить підрядні організації де-факто ключовими операційними партнерами, від надійності яких залежить виконання будівельних проєктів.

4. Рівномірний розподіл власності - відсутність мажоритарного власника може ускладнювати оперативне реагування на виклики, що є специфічним ризиком корпоративного управління.

Фінансовий профіль ТОВ свідчить про глибоку кризу 2021–2024 рр. та часткове відновлення у 2025 р., що безпосередньо визначає характер відносин із ключовими стейкхолдерами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників балансу ТОВ «Будсма́рт»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Активи	100,00%	81,78%	105,55%	106,94%	32,14%
- необоротні активи	100,00%	86,63%	16,04%	1,60%	0,00%
- оборотні активи	100,00%	81,73%	106,60%	108,18%	32,52%
- грошові кошти	100,00%	847,37%	21,05%	31,58%	26,32%
- дебіторська заборгованість	100,00%	63,89%	94,20%	93,06%	33,76%
- запаси	100,00%	118,92%	134,86%	142,55%	29,76%
Поточні зобов'язання	100,00%	85,90%	121,69%	104,67%	45,73%
Дохід	100,00%	13,86%	6,42%	5,71%	26,98%

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Вартість активів скоротилася на 67,86% відносно 2021 р., або на 10 907 тис. грн в абсолютному вираженні. Пік вартості активів припав на 2024 р., після чого відбулося різке стиснення балансу у 2025 р. внаслідок погашення частини зобов'язань. Дохід у 2024 р. становив лише 5,71% від рівня 2021 р., тобто скоротився у 17,5 разів. Незважаючи на відновлення у 2025 р. (Тр = 26,98%), ТОВ ще не досягло навіть третини базового рівня виручки.

ТОВ функціонує виключно за рахунок оборотного капіталу, що є характерним для малих будівельних структур з субпідрядною моделлю роботи.

Скорочення зобов'язань у 2025 р. є позитивним сигналом для кредиторів-стейкхолдерів, однак вони й надалі перевищують усі активи ТОВ.

Чистий прибуток, незважаючи на від'ємну базу, має абсолютний приріст, що стабільно зростає відносно збиткового 2021 р., що свідчить про стійке операційне відновлення підприємства.

Ліквідність показує здатність ТОВ погашати поточні зобов'язання за рахунок різних груп активів: від найменш до найбільш ліквідних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Будсмайт»

Коефіцієнт	Норма	2021	2022	2023	2024	2025	Оцінка
Поточної ліквідності	>100%	77,27%	73,51%	67,69%	79,86%	54,95%	нижче норми
Абсолютної ліквідності	≥20%	0,09%	0,91%	0,02%	0,03%	0,05%	критично низька
Швидкої ліквідності	≥70%	53,54%	40,66%	41,39%	47,54%	39,51%	нижче норми

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Абсолютна ліквідність 0,05% у 2025 р. означає, що з кожних 100 грн поточних боргів ТОВ може негайно сплатити лише 0,05 грн готівкою. Кредитори та постачальники фактично фінансують операційну діяльність без будь-яких ліквідних гарантій.

Показники автономії та заборгованості відображають структуру капіталу та ступінь залежності від зовнішніх кредиторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників автономії та заборгованості ТОВ «Будсмайт»

Коефіцієнт	Норма	2021	2022	2023	2024	2025	Оцінка
Автономії	$\geq 50\%$	-27,91 %	-34,36%	-47,48%	-25,20%	-81,96%	від'ємний
Заборгованості	$\leq 50\%$	127,91 %	134,36%	147,48%	125,20%	181,96%	перевищує норму
Покриття необоротних активів	$\geq 100\%$	-2393 %	-2788%	-26582%	-120306 %	-604914 %	критично від'ємний

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Коефіцієнт автономії -81,96% у 2025 р. означає, що ТОВ не лише не має власних коштів, а й зобов'язання майже вдвічі перевищують усі наявні активи. Контроль над ТОВ фактично перебуває у кредиторів.

Рентабельність оцінює ефективність використання ресурсів - активів, капіталу та доходу для генерування прибутку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Будсмайт»

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024	2025	Оцінка
ROA	Чистий прибуток / Активи	-27,07%	0,19%	0,28%	0,39%	1,87%	стабільне зростання
ROE	Чистий прибуток / Власний капітал	96,99%*	-0,57%	-0,58%	-1,53%	-2,26%	від'ємний капітал
Чиста маржа	Чистий прибуток / Дохід	-10,57%	0,83%	17,28%	12,52%	0,89%	волатильна

Джерело: розраховано автором на основі [32]

**ROE 2021 р. - математичний артефакт: знаменник (власний капітал) і чисельник (прибуток) обидва від'ємні, що дає умовно додатне значення, але економічно свідчить про максимальний збиток.*

Таблиця 2.5

Матриця ключових стейкхолдерів та фінансові індикатори ТОВ «Будсмайт»

Стейкхолдер	Ключовий індикатор	Сигнал	Рекомендована стратегія
Кредитори / банки	Коефіцієнт заборгованості 182%, від'ємний капітал	Критичний ризик	Прозора фінансова звітність, план реструктуризації
Постачальники	Абсолютна ліквідність 0,05%, грошей 5 тис. грн	Ризик затримки оплат	Переговори про відстрочення, товарний кредит
Замовники / клієнти	Дохід +372% у 2025 р.	Відновлення	Демонстрація реалізованих проєктів
Власники / засновники	ROE -2,26%, від'ємний капітал	Немає дивідендів	Орієнтація на капіталізацію, не виплати
Персонал (4 особи)	Стабільна чисельність з 2022 р.	Стабільність	Утримання через нематеріальні стимули
Держава / регулятори	Статус платника ПДВ активний	Дотримання норм	Своєчасна звітність, участь у тендерах
Інвестори	Маржа відновлюється, але капітал від'ємний	Обережний інтерес	Презентація плану розвитку з КРІ

Джерело: розраховано автором на основі [32]

ТОВ має два критичних сигнали - від кредиторів і постачальників, спричинені від'ємним власним капіталом та майже повною відсутністю грошових коштів. Для цих груп рекомендується застосування тактики прозорості та переговорів про реструктуризацію боргів. Два нейтральні сигнали - від замовників та інвесторів відображають обережний оптимізм. Дохід відновився на 372%, однак структурні проблеми залишаються, тому ключовим

інструментом є демонстрація конкретних результатів та КРІ-орієнтований план розвитку. Два позитивні сигнали - від персоналу та держави свідчать про операційну стабільність. Чисельність персоналу не змінювалася з 2022 р., статус платника ПДВ активний, що відкриває можливості участі в державних тендерах.

Аналіз фінансового профілю та стейкхолдерської матриці ТОВ «Будсмарт» виявив низку системних дисфункцій у координації інтересів:

1. Інформаційна асиметрія між ТОВА і кредиторами. Від'ємний власний капітал і коефіцієнт заборгованості 181,96% формують недовіру фінансових партнерів, яка поглиблюється відсутністю структурованого плану фінансового відновлення.

2. Слабка контрактна база з підрядниками. При субпідрядній моделі, де на зовнішніх виконавців може припадати до 90% вартості проекту, відсутність системних механізмів контролю якості та дотримання строків генерує операційні ризики.

3. Відсутність формалізованих каналів комунікації з покупцями нерухомості та майбутніми мешканцями (ОСББ) на етапі до здачі об'єкта.

4. Пасивна позиція щодо регуляторних стейкхолдерів. Взаємодія з органами місцевого самоврядування зводиться до дозвільних процедур, а не до стратегічної участі в містобудівному діалозі.

5. Відсутність структурованої стейкхолдерської карти. Ідентифікація зацікавлених сторін носить неформальний характер, що ускладнює пріоритизацію ресурсів і зусиль менеджменту.

ТОВ «Будсмарт» перебуває у фазі часткового відновлення з домінуванням боргової залежності, тому пріоритетом стейкхолдерської стратегії є відновлення довіри фінансових партнерів через прозорість, а не агресивне зростання.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз функціонування системи партнерських відносин ТОВ «Будсмайт» дозволяє сформулювати такі висновки.

Будівельна галузь є системоутворюючою для національної економіки, а партнерська взаємодія у ній є структурною умовою функціонування, а не управлінським вибором. Проектна природа виробництва, глибока субпідрядна ієрархія, висока капіталомісткість і значущість трансакційних витрат безпосередньо визначають логіку побудови архітектури партнерської взаємодії.

ТОВ «Будсмайт» реалізує мережеву модель організації, виступаючи локальним інтегратором будівельного процесу без концентрації всіх виробничих функцій у власній структурі. При чисельності персоналу чотири особи компанія об'єктивно спирається на залучення зовнішніх підрядників, постачальників та спеціалізованих сервісних структур.

Фінансовий аналіз виявив глибоку кризу 2021–2024 рр. Дохід скоротився у 17,5 разів, коефіцієнт заборгованості досяг 181,96%, власний капітал залишається від'ємним. Водночас у 2025 р. зафіксовано відновлення доходу на 372% та стабільне зростання ROA, що свідчить про операційне відновлення підприємства.

Стейкхолдерська матриця ідентифікувала критичні сигнали від кредиторів і постачальників, нейтральний інтерес інвесторів та замовників, а також позитивну стабільність персоналу і держави. Пріоритетом стейкхолдерської стратегії є відновлення довіри фінансових партнерів через прозорість і реструктуризацію, а не агресивне зростання.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Концептуальні засади формування архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури

Концептуальні засади формування архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури на прикладі функціонування у будівельному секторі доцільно розглядати крізь призму проектно-мережевої природи галузі, що характеризується високою капіталомісткістю, багаторівневою кооперацією та підвищеною чутливістю до ризиків. У цьому контексті партнерство постає як цілісна система взаємопов'язаних елементів, яка інтегрує різних учасників навколо спільних цілей реалізації будівельного проекту, об'єднуючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні та інституційні ресурси. Особливістю такої системи є її динамічність і тимчасовість, оскільки вона формується під конкретний проект, але водночас може відтворюватися через сталі зв'язки з перевіреними партнерами [3, 5].

Архітектура партнерської взаємодії у будівництві має ієрархічно-мережевий характер, де центральну роль виконує девелопер або замовник як системний інтегратор. Навколо нього формується ядро стратегічних партнерів, до якого належать фінансові установи, генеральний підрядник, ключові постачальники та проектні організації. Операційний рівень представлений субпідрядниками, логістичними операторами та сервісними компаніями, тоді як інституційне середовище включає органи державної влади та регуляторні структури. Конфігурація такої мережі визначається складністю проекту, формою контрактних відносин і рівнем вертикальної інтеграції, що відповідає сучасним підходам до формування value networks та проектних екосистем.

Важливим елементом архітектури є розподіл прав, обов'язків і відповідальності, який у будівельному бізнесі набуває чітко формалізованого характеру через систему контрактів. Такий розподіл базується на принципах закріплення функціональних зон відповідальності, відповідності контролю над ресурсами рівню відповідальності та мінімізації опортуністичної поведінки учасників. Водночас специфіка галузі, зумовлена значною залежністю від зовнішніх факторів, потребує гнучких контрактних механізмів і можливості перерозподілу відповідальності у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Механізми координації, комунікації та вирішення конфліктів у межах партнерської взаємодії формуються як поєднання ієрархічних, ринкових і мережевих інструментів управління. Координація здійснюється через управлінський центр проєкту, доповнюється контрактними процедурами та підтримується довірчими відносинами між учасниками [22]. Значну роль відіграє цифровізація, зокрема використання BIM-технологій як єдиного інформаційного середовища, що забезпечує прозорість процесів і синхронізацію дій. Для врегулювання конфліктів застосовуються як формалізовані процедури (арбітраж, медіація, dispute boards), так і неформальні механізми узгодження інтересів.

Принципи розподілу результатів і ризиків є ключовими для забезпечення ефективності партнерської архітектури. У будівництві ризики розподіляються за принципом їх контрольованості, тобто передаються тим учасникам, які мають найбільші можливості для їх управління. При цьому результати діяльності, зокрема прибуток або додана вартість, розподіляються пропорційно внеску партнерів у реалізацію проєкту. Такий підхід доповнюється використанням стимулюючих контрактних моделей, які сприяють досягненню спільних цілей і підвищують зацікавленість учасників у кінцевому результаті [7].

Формування архітектури партнерської взаємодії ґрунтується на принципах добровільності, взаємної довіри, інформаційної відкритості та узгодженості економічних інтересів. У будівельному бізнесі ці принципи реалізуються через конкурсний відбір партнерів, формування довгострокових відносин, забезпечення прозорості фінансових і операційних процесів, а також узгодження

мотиваційних механізмів. У сукупності це створює передумови для ефективної інтеграції ресурсів, зниження транзакційних витрат і підвищення адаптивності бізнес-структури до кризових умов, що особливо важливо для реалізації складних інвестиційно-будівельних проєктів.

Концептуальна модель удосконаленої системи координації інтересів стейкхолдерів бізнес-структури будівельного сектору базується на трирівневій архітектурі:

- стратегічний рівень (узгодження цілей) ;
- операційний рівень (управління взаємодією в процесі реалізації проєктів);
- комунікаційний рівень (підтримка довіри та прозорості).

На стратегічному рівні ключовим інструментом є стейкхолдерська карта з матрицею «вплив - інтерес», яка дозволяє диференціювати підходи до різних груп зацікавлених сторін:

Таблиця 3.1

Стейкхолдерська карта бізнес-структури будівельного сектору з матрицею
«вплив - інтерес»

Квадрант	Стейкхолдери	Стратегія
Висока влада/ Високий інтерес	Кредитори, органи місцевого самоврядування	Активне партнерство, регулярна звітність
Висока влада / Низький інтерес	Державні контролюючі органи, податкова	Забезпечення відповідності, проактивна комплаєнс- стратегія
Низька влада / Високий інтерес	Покупці, майбутні мешканці, персонал	Регулярна комунікація, залученість
Низька влада / Низький інтерес	Ріелторські платформи, місцева громада	Моніторинг, мінімальна взаємодія

Джерело: складено автором

Стратегічна координація також передбачає розробку KPI-орієнтованого плану розвитку бізнес-структури, орієнтованої насамперед на відновлення довіри фінансових стейкхолдерів. Ключові індикатори мають охоплювати: темп зростання доходу, поступове скорочення коефіцієнта заборгованості та збереження позитивної маржі чистого прибутку.

На операційному рівні удосконалення системи координації передбачає впровадження таких механізмів:

1. Стандартизація контрактної бази з підрядниками та постачальниками. Договори підряду мають містити чіткі KPI щодо якості, строків і штрафних санкцій, механізми поетапного прийняття робіт. Для ключових постачальників доцільно запровадити рамкові угоди про партнерство з фіксованими умовами ціноутворення на термін 6–12 місяців, що дозволить знизити цінову волатильність і транзакційні витрати.

2. Реєстр партнерів із рейтингуванням надійності. Ведення внутрішньої бази даних контрагентів із оцінкою за критеріями: дотримання строків, якість виконання, фінансова стабільність, досвід спільних проєктів. Рейтинг є основою для прийняття рішень про залучення виконавця до наступного проєкту - це трансформує разові транзакції у стратегічні відносини.

3. Розподіл ризиків через контрактні механізми. Систематичне застосування принципу локалізації ризику в суб'єкта, який може ним найкраще управляти: будівельні та операційні ризики - на підрядника; регуляторні - спільно з органами влади; фінансові - через інструменти страхування і резервування.

4. Протокол реагування на кризові ситуації. Для малого підприємства критично важливим є наявність заздалегідь визначених алгоритмів дій у разі виходу ключового підрядника, затримки фінансування або зниження попиту, щоб уникнути «ефекту порожнього центру», характерного для мережевих структур.

Комунікаційний рівень передбачає побудову довіри. Комунікаційна підсистема є критичною саме бізнес-структур у сфері будівництва, де від'ємний фінансовий профіль підвищує значення репутаційного капіталу як компенсуючого фактора:

1. Прозора фінансова комунікація з кредиторами. Щоквартальне надання зведеної управлінської звітності банкам і ключовим кредиторам із демонстрацією динаміки відновлення та чіткого плану скорочення боргового навантаження. Прозорість знижує сприйняте кредитором кредитне ризикове навантаження навіть за умов об'єктивно слабкого балансу.

2. Демонстраційний маркетинг для замовників. Системна презентація реалізованих проєктів через цифрові канали (сайт, соціальні мережі), що формує репутаційний доказ компетентності. Для будівельного ринку Одеської агломерації з інтенсивним конкурентним середовищем, де зареєстровані сотні компаній, репутаційна диференціація є критичним фактором залучення нових замовників.

3. Превентивна комунікація з регуляторами. Проактивна взаємодія з органами місцевого самоврядування передбачає участь у містобудівних консультаціях, своєчасне інформування про хід проєктів, що дозволяє знизити регуляторні ризики та скоротити тривалість дозвільних процедур.

4. Внутрішня комунікація та залученість персоналу. За малої чисельності бізнес-структури кожен працівник є носієм критичних компетенцій і партнерських зв'язків. Нематеріальне стимулювання (участь у прийнятті рішень, розвиток, визнання) є пріоритетним інструментом утримання команди, оскільки матеріальне стимулювання обмежене фінансовим профілем підприємства.

В умовах переходу будівельної галузі до цифрових форматів взаємодії удосконалення системи координації передбачає впровадження цифрових інструментів:

1. Хмарний документообіг (Google Workspace або аналоги) - єдиний простір для обміну проєктною документацією між ТОВ, підрядниками та замовниками.

2. CRM-система для управління відносинами з покупцями нерухомості та відстеження статусу угод.

3. BIM-інтеграція у перспективі 2–3 років - для підвищення координації між проєктувальниками, підрядниками та замовниками на рівні 3D-моделі об'єкта.

4. Цифрова звітність для стейкхолдерів - автоматизовані дашборди з ключовими фінансовими та операційними індикаторами.

3.2. Оцінка економічної та управлінської ефективності удосконалення системи координації інтересів ключових стейкхолдерів

Очікувані результати від впровадження системи координації стейкхолдерів представлені у таблиці 3.2.

Таким чином, удосконалення системи координації інтересів стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва передбачає перехід від реактивного, неформалізованого управління зовнішніми відносинами допроактивної, структурованої партнерської архітектури, що охоплює стратегічний, операційний і комунікаційний рівні взаємодії. Запропонована система є реалістичною для малого підприємства. Вона не вимагає значних капітальних витрат, але систематизує наявні управлінські ресурси та трансформує короткострокові транзакції у довгострокові партнерські відносини.

Розробка бюджету є завершальним етапом планування заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів і являє собою кількісне вираження організаційних рішень у фінансових показниках. Процес розробки бюджету охоплює вісім послідовних кроків.

1. Визначення того, які заходи системи координації підлягають фінансуванню та у якій послідовності. Для бізнес-структури у сфері будівництва заходи ранжуються за критеріями терміновості (критичність ризику для стейкхолдера), вартості (бюджетна доступність) та вимірюваності ефекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Очікувані результати від впровадження системи координації стейкхолдерів
бізнес-структури у сфері будівництва

Стейкхолдер	Поточна проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Кредитори	Недовіра через від'ємний капітал	Прозора квартальна звітність + план реструктуризації	Покращення умов кредитування, зниження ставок
Постачальники	Ризик затримки оплат	Рамкові угоди, товарний кредит	Стабільність поставок, знижена волатильність цін
Підрядники	Відсутність рейтингу надійності	Реєстр партнерів, КРІ-контракти	Зниження операційних ризиків, вища якість
Замовники	Низька поінформованість	Демонстраційний маркетинг, CRM	Зростання попиту, скорочення циклу продажу
Регулятори	Реактивна взаємодія	Превентивна комунікація	Прискорення дозвільних процедур
Персонал	Ризик втрати через обмежену мотивацію	Нематеріальне стимулювання	Утримання ключових компетенцій
Інвестори	Відсутність структурованого плану	КРІ-орієнтований план розвитку	Формування інвестиційної привабливості
Стейкхолдер	Поточна проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Кредитори	Недовіра через від'ємний капітал	Прозора квартальна звітність + план реструктуризації	Покращення умов кредитування, зниження ставок

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3

Ранжування заходів системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва

Пріоритет	Захід	Цільовий стейкхолдер	Обґрунтування
1	Впровадження CRM-системи	Замовники / покупці	Прямий вплив на дохід
2	Стандартизація контрактної бази	Підрядники / постачальники	Зниження операційних ризиків
3	Цифровий документообіг	Усі стейкхолдери	Зниження трансакційних витрат
4	Реєстр партнерів із рейтингуванням	Підрядники	Якість виконання проєктів
5	Комунікаційна стратегія для кредиторів	Банки / кредитори	Відновлення фінансової довіри

Джерело: складено автором

2. Ідентифікація статей витрат. На кожен захід розраховуються статті витрат за класифікаційними групами: капітальні витрати (одноразові) - придбання, впровадження, налаштування; операційні витрати (регулярні) - підписки, підтримка, навчання; витрати на трудові ресурси, непередбачувані витрати.

3. Збір і верифікація ринкових даних ціни на кожную статтю витрат із не менше трьох джерел для забезпечення об'єктивності оцінки.

4. Розрахунок бюджету за кожним заходом (табл. 3.4).

5. Оцінка доступності ресурсів. Бюджет оцінюється на відповідність фінансовим можливостям бізнес-структури. За умови обмеженості фінансових ресурсів, джерела фінансування мають бути диверсифіковані (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Зведений бюджет удосконалення системи координації стейкхолдерів
бізнес-структури у сфері будівництва

Захід	Одноразові витрати, грн	Річні витрати, грн	Разом за 1 рік, грн
CRM-система	23 000	19200	42200
Стандартизація контрактів (юрист/шаблони)	8000	2000	10000
Цифровий документообіг (Google Workspace)	2000	7200	9200
Реєстр партнерів (Excel / Notion)	0	1800	1800
Комунікаційна стратегія (розробка звітності для банків)	5000	3 600	8600
Резерв (10%)			7180
Всього	38000	33800	7880

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.5

Джерела фінансування удосконалення системи координації стейкхолдерів
бізнес-структури у сфері будівництва

Джерело	Сума, грн	Частка
Власні операційні кошти (з доходу 11601 тис. грн)	50000	63%
Відстрочення платежів постачальнику CRM	18000	23%
Залучення партнерського фінансування (домовленість з підрядником)	10980	14%
Разом	78 980	100%

Джерело: розраховано автором

6. Формування календарного плану витрат для уникнення касових розривів
(табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Календарний план витрат реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва

Квартал	Пріоритетні заходи	Витрати, грн
Q1 (місяці 1–3)	CRM: впровадження + навчання; цифровий документообіг	34200
Q2 (місяці 4–6)	Стандартизація контрактів; реєстр партнерів	10000
Q3 (місяці 7–9)	Комунікаційна стратегія для кредиторів; підписки	12980
Q4 (місяці 10–12)	Моніторинг ефективності; підтримка; резерв	21800
Разом		78980

Джерело: розраховано автором

7. Формування системи контрольних показників виконання бюджету. Для кожного заходу встановлюються KPI, за якими відстежується ефективність витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Система контрольних показників виконання бюджету реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва

Захід	KPI	Цільове значення
CRM-система	Кількість закритих угод	+10% до кінця 1-го року
Стандартизація контрактів	Частка договорів із KPI-клаузулами	100% нових договорів
Документообіг	Час обробки документа	скорочення на 30%
Комунікація з кредиторами	Кількість квартальних звітів надано	4 рази на рік
Реєстр партнерів	Кількість оцінених контрагентів	≥ 15 протягом року
Захід	KPI	Цільове значення

Джерело: складено автором

8. Моніторинг і коригування бюджету. Крок передбачає порівняння планових і фактичних витрат, аналіз відхилень та оперативне коригування бюджету. Рекомендується щоквартальний бюджетний перегляд із участю директора та ключових партнерів, що відповідає принципу координації бюджетування та залученості стейкхолдерів у процес планування.

Дотримання цієї послідовності забезпечує не лише фінансову обґрунтованість бюджету, а й його зв'язок із стратегічними цілями управління стейкхолдерами - що є принципово важливим для малого підприємства з обмеженим ресурсом, де кожна витрата має бути прив'язана до конкретного управлінського результату.

На основі бюджету 78980 грн (табл. 3.8) та прогнозованих грошових потоків від комплексу заходів розраховано повну систему показників економічної ефективності за трьома сценаріями.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунків

Параметр	Значення	Джерело
Загальний бюджет заходів (I)	78980 грн	Бюджет впровадження
Ставка дисконтування (r)	20%	Ризик-профіль підприємства
Горизонт розрахунку (n)	3 роки	—
Дохід 2025 р. (база)	1160 000 грн	Фінансова звітність
Чиста маржа 2025 р.	0,89%	Розраховано

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.9

Склад прогнозованих грошових потоків (базовий сценарій) від реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва

Захід	Річний ефект, грн
CRM-система (+10% доходу, маржа 1,5%)	23202
Стандартизація контрактів (зниження трансакційних витрат)	5000
Цифровий документообіг (економія часу)	3600
Реєстр партнерів (зниження ризиків)	2500
Разом (CF рік 1)	34302

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.10

Таблиця дисконтованих грошових потоків (базовий сценарій) від реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва

Рік (t)	Грошовий потік CF, грн	Коефіцієнт дисконту $\frac{1}{(1+r)^t}$	Дисконтований DCF, грн	Кумулятивний DCF, грн	NPV наростаючим підсумком, грн
1	34302	0,8333	28585	28585	-50395
2	42000	0,6944	29167	57752	-21228
3	50800	0,5787	29398	87150	+8170

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників економічної ефективності представлено далі [7].

1. Чиста теперішня вартість (NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I = 87\,150 - 78\,980 = +8\,170 \text{ грн}$$

$NPV > 0$ - захід економічно доцільний.

2. Індекс прибутковості (PI)

$$PI = \frac{\sum DCF_t}{I} = \frac{87\,150}{78\,980} = 1,10$$

$PI > 1,0$ - на кожну вкладену гривню підприємство отримує 1,10 грн дисконтованих надходжень.

3. Простий термін окупності (PP)

$$PP = 2 + \frac{78\,980 - 76\,302}{50\,800} = 2 + 0,05 = 2,05 \text{ року}$$

4. Дисконтований термін окупності (DPP)

$$DPP = 2 + \frac{78\,980 - 57\,752}{29\,398} = 2 + 0,72 = 2,72 \text{ року}$$

5. Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначається як ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$:

$$\sum_{t=1}^3 \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = I \Rightarrow IRR = 26,08\%$$

$IRR (26,08\%) > r (20\%)$ - проєкт перевищує мінімальну необхідну норму прибутковості.

6. Середня норма рентабельності (ARR)

$$ARR = \frac{\bar{CF}}{I} \times 100\% = \frac{(34\,302 + 42\,000 + 50\,800)/3}{78\,980} \times 100\% = \frac{42\,367}{78\,980} \times 100\% = 53,64\%$$

Таблиця 3.11

Зведена таблиця показників реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва за трьома сценаріями

Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний	Критерій
CF рік 1, грн	16825	34302	69005	—
CF рік 2, грн	22000	42000	84000	—
CF рік 3, грн	27500	50800	99500	—
Σ DCF, грн	45213	87150	173419	—
NPV, грн	-33767	+8170	+94439	> 0
PI	0,57	1,10	2,20	$> 1,0$
PP, р.	> 3	2,05	1,12	< 3 р.
DPP, р.	> 3	2,72	1,37	< 3 р.
IRR, %	0,00%	26,08%	83,06%	$> r$ (20%)
ARR, %	27,99%	53,64%	106,57%	$> r$ (20%)

Джерело: розраховано автором

За базовим сценарієм усі ключові показники підтверджують доцільність реалізації комплексу заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів: NPV = +8170 грн (позитивний), PI = 1,10 (вищий за одиницю), IRR = 26,08% (перевищує ставку дисконтування 20%), термін окупності - 2,05 року (простий) та 2,72 року (дисконтований). Консервативний сценарій демонструє від'ємне NPV через обмежену маржу підприємства, що підтверджує критичність ризику ліквідності та необхідність суворого дотримання поетапного фінансування заходів відповідно до реальних надходжень доходу.

Потенційні ризики при розробці бюджету для удосконалення системи координації стейкхолдерів класифікуються за чотирма групами: фінансові, операційні, зовнішні та управлінські (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Реєстр потенційних ризиків бюджету реалізації заходів з удосконалення
системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва
за трьома сценаріями

Ризик	Група	Ймовірність	Вплив	Захід нейтралізації
Недостатність ліквідності для фінансування заходів	Фінансовий	Висока	Критичний	Поетапне фінансування; пріоритизація першочергових заходів
Зниження витрат на впровадження (оптимістичний)	Фінансовий	Висока	Суттєвий	Резерв 10–15%; верифікація цін із трьох джерел
Відхилення фактичних витрат від планових	Фінансовий	Середня	Суттєвий	Щоквартальний моніторинг; ліміти по статтях
Непередбачуване зростання цін на ІТ-послуги (девальвація)	Фінансовий	Середня	Помірний	Укладання договорів із фіксованою ціною; хеджування в гривні
Відмова або зміна умов постачальника CRM	Операційний	Низька	Суттєвий	Вибір кількох альтернатив; хмарні рішення з відкритим API
Опір персоналу до впровадження нових інструментів	Операційний	Середня	Помірний	Навчання; залучення команди до вибору системи
Недосягнення запланованих KPI (приріст доходу +10%)	Операційний	Середня	Критичний	Консервативний сценарій у розрахунках; поетапні цілі
Зміна регуляторного середовища (нові вимоги до звітності)	Зовнішній	Середня	Помірний	Моніторинг законодавства; консультації з юристом
Погіршення платоспроможного	Зовнішній	Висока	Критичний	Диверсифікація каналів

попиту на нерухомість				продажу; участь у тендерах
Воєнні ризики (призупинення будівельних проєктів)	Зовнішній	Середня	Критичний	Гнучкий бюджет із можливістю заморожки витрат
Нечіткий розподіл відповідальності за виконання бюджету	Управлінський	Середня	Суттєвий	Призначення відповідальної особи по кожному заходу
Відсутність системного моніторингу виконання	Управлінський	Висока	Суттєвий	Щоквартальний бюджетний перегляд із фіксацією відхилень

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.12

Матриця ризиків бюджету реалізації заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів бізнес-структури у сфері будівництва за трьома сценаріями

	Низький вплив	Помірний вплив	Суттєвий вплив	Критичний вплив
Висока ймовірність		Зростання цін на IT	Відхилення витрат; відсутність моніторингу	Ризик ліквідності; погіршення попиту
Середня ймовірність		Опір персоналу; регуляторні зміни	Опортунізм підрядників; нечіткий розподіл відп.	Недосягнення KPI; воєнні ризики
Низька ймовірність			Відмова постачальника CRM	

Джерело: складено автором

Критичними є три принципи бюджетного ризик-менеджменту:

1. Поетапність фінансування - не витратити більше, ніж бізнес-структура може покрити з поточного кварталу доходів, без залучення додаткового боргового навантаження на і без того перевантажений баланс
2. Консервативний прогноз ефекту - закладати мінімальний сценарій приросту доходу (5–7%), а не оптимістичний (15%), щоб не допустити бюджетного дефіциту при розходженні плану і факту
3. Гнучкий бюджет із опцією заморозки - кожна стаття бюджету повинна мати чітко визначений тригер зупинки у разі погіршення воєнної або ринкової ситуації, що відповідає принципу адаптивного управління для малого будівельного бізнесу в умовах турбулентності.

Висновки до розділу 3

Формування архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури будівельного сектору є багаторівневим управлінським завданням, що потребує системного поєднання стратегічних, операційних і комунікаційних інструментів. Проєктно-мережева природа галузі зумовлює ієрархічно-мережевий характер партнерської системи, де девелопер виступає системним інтегратором, а навколо нього формуються концентричні кола учасників різного рівня залученості та відповідальності.

Удосконалення системи координації стейкхолдерів передбачає перехід від реактивного управління до проактивної партнерської архітектури, заснованої на прозорості, довірі та чіткому розподілі ризиків і результатів. Впровадження цифрових інструментів, стандартизованої контрактної бази та рейтингу партнерів трансформує разові транзакції у стратегічні відносини, знижуючи транзакційні витрати та підвищуючи адаптивність бізнес-структури. Розрахунок показників економічної ефективності за базовим сценарієм підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Дотримання принципів

поетапного фінансування, консервативного прогнозування та гнучкого бюджетування забезпечує фінансову стійкість навіть в умовах турбулентного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене вирішенню актуального завдання - дослідженню архітектури партнерської взаємодії бізнес-структури (на прикладі структури будівельної сфери) на засадах стейкхолдерського підходу. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

-Концепція стейкхолдерів є ключовим теоретико-методологічним підґрунтям сучасного стратегічного управління. Її становлення пов'язане з переходом від акціонерної до стейкхолдерської моделі управління, яка передбачає врахування інтересів широкого кола учасників - від власників і персоналу до державних органів і місцевих громад. Значущість стейкхолдера визначається поєднанням трьох ключових характеристик: влади, легітимності та терміновості вимог, що забезпечує диференційований підхід до взаємодії з різними групами зацікавлених сторін.

Управління партнерськими відносинами ґрунтується на комплексі взаємодоповнювальних наукових підходів. Стейкхолдерський підхід забезпечує узгодження інтересів різних груп учасників; ресурсний - розглядає партнерство як засіб отримання комплементарних ресурсів і компетенцій, яких бракує всередині організації; теорія соціального обміну акцентує на взаємності й довірі як основі довгострокових відносин; мережевий та екосистемний підходи підкреслюють горизонтальну взаємозалежність учасників; концепція спільної цінності інтегрує економічні й соціальні цілі. Поєднання цих підходів формує системне методологічне підґрунтя для побудови ефективної архітектури партнерської взаємодії.

Практична реалізація взаємодії зі стейкхолдерами забезпечується спеціалізованими інструментами: матрицею «вплив-інтерес», стейкхолдерськими картами, цифровими комунікаційними платформами, CRM-системами, ESG-орієнтованою звітністю та BIM-технологіями. Їх системне застосування створює організаційні та інформаційні передумови для формування

довгострокових партнерських відносин, зміцнення репутаційного капіталу та забезпечення сталого розвитку.

Будівельна галузь є за своєю природою проектно-мережевою, що зумовлює партнерство як структурну умову функціонування, а не управлінський вибір. Кожен будівельний об'єкт є унікальним продуктом, виробничу коаліцію для якого формують під конкретний проект і розпускають після його завершення. Саме ця риса визначає природну мережевість галузі. Субпідряд є структурно визначальною характеристикою: на субпідрядників може припадати до переважної частки від загальної вартості проекту у формі праці, матеріалів і спеціалізованих компетенцій.

Будівельна галузь характеризується підвищеною капіталомісткістю та значущістю трансакційних витрат, що безпосередньо впливає на вибір між мережевою та вертикально інтегрованою моделями організації. Висока специфічність активів і нестандартність проектів роблять просту ринкову координацію неефективною, тоді як повна вертикальна інтеграція є надмірно коштовною - особливо для малих і середніх підприємств. Зазначене відкриває нішу для мережевих форм партнерства як найбільш раціонального організаційного рішення.

В умовах воєнного часу партнерська взаємодія набуває нових вимірів: мережеві структури демонструють вищу стійкість до ризиків завдяки децентралізації управлінських рішень, резервуванню ресурсів через партнерів і можливості швидкої заміни одного учасника іншим. Водночас мережева модель генерує специфічні ризики опортуністичної поведінки, ефекту «порожнього центру» та розмивання відповідальності, що потребує систематичного управлінського реагування.

ТОВ «Будсмарт» є репрезентативним прикладом малого мережевого девелопера будівельного ринку Одеської агломерації, який функціонує в умовах інтенсивного конкурентного середовища. При компактній організаційній структурі ТОВ об'єктивно спирається на залучення зовнішніх підрядників, постачальників і спеціалізованих сервісних структур, що відповідає мережевій

логіці малого девелопера. Центральна роль ТОВ в партнерській мережі - системний інтегратор будівельного процесу, навколо якого формуються концентричні кола учасників різного рівня залученості та відповідальності.

Аналіз стейкхолдерської системи ТОВ виявив ряд системних проблем: недовіру кредиторів, пов'язану з від'ємним власним капіталом; відсутність формалізованого рейтингу підрядників; реактивний характер взаємодії з регуляторами; низький рівень цифровізації процесів координації; обмежені можливості матеріального стимулювання персоналу. Зазначені проблеми формують передумови для переходу до проактивної, структурованої архітектури партнерської взаємодії.

Архітектура розподілу результатів і ризиків ТОВ відповідає теоретичному принципу локалізації ризику в суб'єкта, який може ним найкраще управляти: стратегічний та інвестиційний ризик концентрується на рівні товариства; будівельні та операційні ризики передаються підрядним організаціям; регуляторні розподіляються між підприємством та органами місцевого самоврядування. Проте відсутність формалізованих контрактних механізмів і стандартизованих процедур знижує ефективність такого розподілу.

Концептуальна модель удосконаленої системи координації інтересів стейкхолдерів ґрунтується на трирівневій архітектурі. Стратегічний рівень передбачає узгодження цілей через стейкхолдерську карту з матрицею «вплив-інтерес» та КРІ-орієнтований план розвитку, спрямований насамперед на відновлення довіри фінансових стейкхолдерів. Операційний рівень охоплює управління взаємодією в процесі реалізації проєктів через стандартизацію контрактної бази, реєстр партнерів із рейтингуванням надійності, контрактні механізми розподілу ризиків та протоколи реагування на кризові ситуації. Комунікаційний рівень забезпечує підтримку довіри та прозорості через структуровану взаємодію з кредиторами, демонстраційний маркетинг, превентивну комунікацію з регуляторами та внутрішню залученість персоналу.

Формування удосконаленої архітектури партнерської взаємодії ґрунтується на принципах добровільності, взаємної довіри, інформаційної відкритості та

узгодженості економічних інтересів. Реалізація цих принципів через конкурсний відбір партнерів, формування довгострокових відносин і забезпечення прозорості фінансових процесів знижує транзакційні витрати, підвищує адаптивність бізнес-структури до кризових умов і трансформує короткострокові транзакції в стратегічні партнерські відносини.

Цифровізація є невід'ємним елементом сучасної архітектури партнерської взаємодії. Впровадження хмарного документообігу, CRM-системи та перспективна BIM-інтеграція забезпечують усунення інформаційних асиметрій, притаманних мережевим структурам, підвищують прозорість процесів і синхронізацію дій учасників. Автоматизовані дашборди для стейкхолдерів формують нову якість управлінської комунікації та знижують сприйняте кредиторами ризикове навантаження навіть за умов об'єктивно складного фінансового профілю підприємства.

Розроблений комплекс заходів з удосконалення системи координації стейкхолдерів структурований у вигляді поетапного бюджету, що охоплює впровадження CRM-системи, стандартизацію контрактної бази, цифровий документообіг, реєстр партнерів і комунікаційну стратегію для кредиторів. Загальний бюджет заходів із урахуванням резерву розподілений на чотири квартали відповідно до пріоритетності впливу на дохід і ризики. Поетапний підхід до фінансування забезпечує відповідність бюджету реальним грошовим потокам малого підприємства.

Розрахунок показників економічної ефективності за базовим сценарієм підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів: позитивна чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості вище одиниці, внутрішня норма рентабельності (IRR) перевищує ставку дисконтування, а термін окупності не виходить за межі горизонту планування. Консервативний сценарій демонструє від'ємне NPV, що підтверджує критичність ризику ліквідності та необхідність суворого дотримання поетапного фінансування відповідно до реальних надходжень доходу.

Система контрольних показників (KPI) для кожного заходу забезпечує моніторинг ефективності витрат і своєчасне коригування бюджету. Щоквартальний бюджетний перегляд із залученням ключових партнерів відповідає принципу координаційного бюджетування, перетворюючи фінансовий документ на живий інструмент управління стейкхолдерами, а не статичний план витрат.

Запропонована система є реалістичною для малого бізнесу. Вона не вимагає значних капітальних витрат, але систематизує наявні управлінські ресурси та принципово змінює логіку зовнішніх відносин. Реєстр ризиків бюджету охоплює фінансові, операційні, зовнішні та управлінські загрози з відповідними заходами нейтралізації. Три ключові принципи бюджетного ризик-менеджменту (поетапність фінансування, консервативний прогноз ефекту та гнучкий бюджет із опцією заморожки) формують основу адаптивного управління для малого будівельного бізнесу в умовах тривалої турбулентності.

В умовах масштабного відновлення країни, притоку міжнародного фінансування та технологічної модернізації галузі ефективна архітектура партнерської взаємодії перетворюється на конкурентну перевагу першого порядку, особливо для структур, що прагнуть перетворити реляційний капітал на основу стійкого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150-155.
2. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP АНАЛІЗУ. *Економічний аналіз*. 2012. № 11. Частина 2 С. 41-45 <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1>
3. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Белоусова Л.І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10.
4. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. URL: <http://dspace.nbuuv.gov.ua/handle/123456789/1930584>
5. Бутко М., Бутко І., Мащенко В. Теорія прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 360 с.
6. Власова Т.Г. Визначення впливу внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на розвиток підприємства. *Економічні науки*. 2023. № 5. С. 21–26. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19004>
7. Воробйов Ю.М. Фінансове забезпечення діяльності будівельних підприємств. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. №1. URL: <https://ta.cfuv.ru/wp-content/uploads/2015/07/166.pdf>.
8. Герасименко Ю.В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 9-16.
9. Галушка З. І. Стейкхолдерський підхід в управлінні організацією. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2022. С. 199–202. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/eb789f5f-2786-4b34-8ea9-18c25f750c24>.

- 10.Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Вип. 829. Економіка. С. 52-58. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1635>
- 11.Гнатченко Є. Ю. Економіка будівництва: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 192 – Будівництво та цивільна інженерія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 62 с.
- 12.Гурочкіна В.В. Інвестиційна політика підприємства: матриця стейкхолдерів та драйвери розвитку взаємодії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4, Том 2. С. 89–97. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/76d2d7c2-31d3-477e-82fd-50c62b23dd4b>
- 13.Економіка будівництва : навч. посіб. / В. Ю. Нестеренко, Т. В. Деділова, О. В. Юрченко, І. І. Токар ; Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. 224 с.
- 14.Економіка будівельного підприємства: підручник / авт..кол.: Т.О. Окландер, І.А. Педько та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 363 с.
- 15.Економіка підприємництва: підручник/ під ред д.е.н., проф. Фролової Л.В.: Бондаренко М.О. Одеса: ОНПУ, 2020. 708 с.
- 16.Залуцька Х.Я., Стефанцов Д.В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-290-295>.
- 17.Ігнат'єва І.А. Синергетичний підхід до стратегічного менеджменту: теорія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2020. 345 с.
- 18.Кавецький В.В. Класифікація стейкхолдерів в практичній діяльності підприємств. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36231/114915.pdf>
- 19.Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

- 20.Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 25 (1). С. 130–133.
21. Лялюк, О.Г. Економіка будівництва. Частина 1: навч. посібн. [Електронний ресурс] / О. Г. Лялюк, І. В. Заюков. Вінниця : ВНТУ, 2025. (PDF, 93 с.)
- 22.Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навч.-метод. посібн. Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. 112 с.
- 23.Олексів І., Харчук В. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник*. 2014. № 13. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26799/oleksivkharchuk.pdf>.
- 24.Онищук Н.В., Корж Н.В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>
- 25.Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн: Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 216 с.
- 26.Поняття про стейкхолдерів. URL: <https://hb.mdpu.org.ua/kafedra-ekologiyi-ta-zoologiyi/stejkholdery/ponyattya-pro-stejkholderiv/>
- 27.Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
- 28.Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
- 29.Сагайдак М.П., Білецький Я.О. Управління бізнес-екосистемою в умовах нової нормальності та трансцендентності. *Вчені записки КНЕУ*. 2024. № 36(3). С. 138–144. DOI: 10.33111/vz_kneu.36.24.03.20.138.144.

- 30.Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 348-353.
31. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / За заг. ред. Сагайдака М.П. Київ: КНЕУ. 2024. 328 с. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>.
32. ТОВ «Будсмайт». URL: https://clarity-project.info/edr/41358251/company-finances?current_year=2025&year=2022&mode=yearly
33. Фісуненко П.А., Легостаєв І.М. Моделі взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні девелоперськими проектами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Економіка та управління підприємствами*. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 60-65. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/34_73_2/12.pdf
- 34.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 35.Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1995. № 20 (1). P. 65-91. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/E3CC2E2CE01497062D7603B7A8B9337F>
- 36.Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 292 p.
- 37.Identifying stakeholder types. URL: https://www.publicsector.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/231676/06-Identifying_stakeholder_types.pdf
- 38.Kibik, O., Slobodianiuk, O., Belous, K., Redina, Y., Kornilova, O., Prymachenko, I. (2024). Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue) : 139-147. (Scopus) <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>
- 39.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. 22(4). P. 853–886. URL: <https://sarm.org.uk/docs/sarm-user-guide/the-sarm-stakeholder-model/>
40. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *The Executive*. 1991. № 5(2). P. 61–75.
41. Stakeholder Theory Guide: 3 Stakeholder Management Styles. URL: <https://www.masterclass.com/articles/stakeholder-theory-guide>
42. Talaja Anita. Trust and the Achievement of Strategic Alliance Goals: The Mediating Role of Resource Complementarity within a Resource-Based View. University of Split URL: <https://hrcak.srce.hr/file/491773>
43. Williamson, Oliver E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *The American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577. <https://web.archive.org/web/20131228143601/http://glenn.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Williamson1981.pdf>