

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

РЯБЦЕВ ВАСИЛЬ АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 005.35:658.5(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

КОРПОРАТИВНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

073 – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В. А. Рябцев

Науковий керівник: Козенков Дмитро Євгенович, кандидат економічних наук,
професор.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Рябцев В. А. Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Український державний університет науки і технологій, Дніпро, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності. Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні промислові підприємства функціонують у середовищі високої мінливості, де поєднуються економічні, соціальні, кадрові, екологічні, безпекові та інституційні виклики.

Для промисловості України проблема набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до організації праці, мотивації, координації взаємодії та розвитку персоналу вже не забезпечують належного рівня стійкості, адаптивності та узгодженості рішень. За таких умов корпоративне партнерство доцільно розглядати не як допоміжну форму комунікації, а як інструмент інтеграції внутрішнього кадрового та зовнішнього контрагентського контурів у межах єдиної системи управління підприємством.

Метою дисертації є розроблення теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності. Об'єктом дослідження є процес забезпечення сталого розвитку промислового підприємства на засадах формування та реалізації корпоративного партнерства. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних

положень, методичних підходів та прикладних інструментів формування організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством у системі управління персоналом підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема монографічний, порівняльний, системний, інституційний, статистико-економічний, експертний, економіко-математичний, процесний, графічний та абстрактно-логічний. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та країн ЄС, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані та матеріали практичної діяльності промислових підприємств.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства.

Доведено, що корпоративне партнерство доцільно трактувати як керований спосіб узгодження інтересів, ресурсів, відповідальності, комунікацій та процедур взаємодії, який забезпечує поєднання кадрових, економічних, безпекових і цифрово-аналітичних параметрів у межах єдиної системи управління. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного застосування окремих партнерських ініціатив до побудови цілісного управлінського циклу, орієнтованого на безперервність діяльності, стійкість персоналу та досягнення цілей сталого розвитку.

Узагальнено концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства та визначено місце корпоративного партнерства в системі його забезпечення.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах корпоративне партнерство має поєднувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети, забезпечуючи водночас кадрову стійкість, організаційну адаптивність, підвищення довіри, зміцнення

внутрішньої взаємодії та узгодження інтересів між працівниками, менеджментом, власниками, контрагентами. Уточнено зміст корпоративного партнерства як об'єкта управління та доведено його безпосередній зв'язок із системою управління персоналом через механізми залучення, адаптації, розвитку, координації, утримання працівників і регламентації внутрішніх та зовнішніх форм взаємодії.

Систематизовано інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом у концепції корпоративного партнерства. Показано, що практична реалізація партнерських рішень має спиратися на поєднання інструментів управління змінами, мотивації, внутрішніх комунікацій, комплаєнсного супроводу, цифрового моніторингу, сценарного моделювання, КРІ-оцінювання, аналізу повної вартості володіння ініціативою, а також організаційних рішень, які забезпечують безперервність діяльності та функціональну узгодженість підрозділів.

Важливим результатом дослідження є розроблення сценарно-адаптивної багатокритеріальної моделі оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства.

На відміну від статичних підходів, запропонована модель поєднує сценарно-змінні ваги критеріїв залежно від типу зовнішнього впливу, робастне узагальнення на основі найменш сприятливого сценарію та мережево-синергійне коригування результатів із використанням індексу комплементарності інструментів. Це дає змогу не лише порівнювати альтернативні інструменти партнерства, а й обґрунтовувати їх пріоритетність та послідовність упровадження в умовах воєнно-нестабільного середовища, обмеженості ресурсів, кадрових ризиків, енергетичних загроз і логістичних збоїв.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності та ефективності корпоративного партнерства за рахунок переходу від ізольованого використання фінансових, процесних і експертних оцінок до інтегрованої багатокритеріальної процедури, орієнтованої на вибір, порівняння та ранжування

інструментів партнерства в системі управління персоналом підприємства. Доведено, що оцінювання має здійснюватися не за одним домінантним показником, а за збалансованою системою критеріїв, яка дає змогу одночасно враховувати економічний ефект, кадрову стійкість, безперервність діяльності та реалізованість управлінських рішень.

Розширено систему показників оцінювання ефективності використання інструментів управління корпоративним партнерством від переважно фінансових і локально-процесних параметрів до шестивимірної збалансованої основи, що охоплює економічний ефект, кадрову стійкість, безперервність діяльності, комплексну безпеку, цифрову аналітичність і реалізованість. Такий підхід забезпечує практично придатний моніторинг результативності партнерських рішень і створює основу для переходу до вимірюваного, зіставного та відтворюваного управління корпоративним партнерством у системі управління персоналом.

Удосконалено організаційно-економічний механізм управління корпоративним партнерством шляхом інтеграції внутрішнього кадрового та зовнішнього контрагентського контурів у єдиний керований цикл, побудований на засадах стейкхолдерного підходу, безперервності діяльності, вимірюваності результатів та узгодженості із цілями сталого розвитку. Практична придатність механізму забезпечується поєднанням цільової, організаційної, ресурсної, інструментальної, інформаційно-аналітичної та оціночно-коригувальної складових, що дає змогу розглядати корпоративне партнерство як повноцінну підсистему управління персоналом.

Важливим результатом є вдосконалення організаційної структури управління центром корпоративного партнерства шляхом переходу до гнучкої функціонально-мережевої моделі з матричним розподілом повноважень. Запропоновано поєднання стратегічного кураторства, постійного операційного ядра, мережі уповноважених осіб у структурних підрозділах та тимчасових робочих груп, що забезпечує

підвищення керованості й стійкості партнерських процесів. Доведено, що така модель є більш придатною до умов невизначеності, ніж жорстко ієрархічні схеми, оскільки забезпечує оперативне перерозподілення функцій, швидше реагування на ризики та міжфункціональну координацію рішень.

Подальшого розвитку набув метод структурно-мережевого проєктування центру корпоративного партнерства за рахунок урахування не лише формальної підпорядкованості, а й інтенсивності комунікацій, ризиків перевантаження, критичності вузлів і необхідності процедурного резервування ролей, функцій та альтернативних каналів зв'язку. Це підвищує безперервність управління в умовах енергетичних, логістичних і кадрових збоїв, а також допомагає сформувати більш життєздатну архітектуру партнерської взаємодії на рівні підприємства.

Набули подальшого розвитку науково-методичні положення щодо інституціоналізації корпоративного партнерства через центр корпоративного партнерства як спеціалізовану координаційну ланку системи управління персоналом. Обґрунтовано, що створення такого центру дозволяє забезпечити узгодження інтересів учасників, портфельний контроль ініціатив, міжфункціональну координацію, інтеграцію внутрішнього і зовнішнього контурів партнерства.

Подальшого розвитку набуло інформаційно-аналітичне забезпечення механізму корпоративного партнерства через поєднання ER-моделі даних, ядра КРІ, санкційної та добросовісної верифікації контрагентів, оцінки повної вартості володіння ініціативою та цифрових засобів моніторингу. Доведено, що така архітектура створює основу для цілісного цифрового супроводу партнерських рішень, підвищує прозорість, аналітичність, відтворюваність та контрольованість управління корпоративним партнерством.

Окреме місце в дослідженні відведено формуванню алгоритму впровадження дистанційного онбордингу, який дає змогу економити час, зменшувати організаційні втрати та підвищувати керованість процесу інтеграції нових

співробітників. Обґрунтовано важливість онбордингу як елемента корпоративного партнерства в системі управління персоналом, оскільки саме на етапі входження працівника в організацію формуються первинна лояльність, розуміння правил взаємодії, рівень залученості та готовність до участі в колективних механізмах реалізації цілей підприємства.

Подальшого розвитку набув інструментарій урахування нестабільності та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри, зокрема обмеження ресурсів, опір змінам, ризики безперервності діяльності та інші фактори, які зменшують або модифікують ефект управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані положення, підходи та рекомендації можуть бути використані промисловими підприємствами для побудови ефективної системи корпоративного партнерства, узгодження внутрішніх і зовнішніх інтересів, підвищення кадрової й організаційної стійкості, зниження транзакційних, комплаєнсних та репутаційних ризиків, забезпечення безперервності діяльності, а також для обґрунтування управлінських рішень щодо сталого та повоєнного розвитку.

Окремі положення, висновки й рекомендації дослідження використано в діяльності ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» для вдосконалення підходів до координації внутрішньої та зовнішньої взаємодії, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, посилення організаційної стійкості та розвитку партнерських відносин у контексті забезпечення сталого розвитку. Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, застосовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій під час викладання дисциплін «Управління інноваційною діяльністю», «Управління змінами» та виконання кваліфікаційних робіт.

Основні положення та результати дисертації відображено у 16 наукових працях, з яких 5 статей опубліковано у фахових наукових виданнях, внесених до

міжнародних наукометричних баз, і 11 праць мають апробаційний характер. Запропоновані в дисертації положення формують методичне підґрунтя для інституціоналізації корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислових підприємств України та створюють основу для подальшого розвитку практики стійкого, аналітично обґрунтованого управління партнерськими процесами, яке має цифрову підтримку.

Ключові слова: корпоративне партнерство, мотивація, сталий розвиток, зміни, управління, цифровізація, індикативна вартість, ефективність, критерії оцінювання, управління персоналом, продуктивність, промислові підприємства, стратегічне управління, антикризове управління, ризики.

ABSTRACT

Riabtsev V. A. Corporate Partnership in the System of Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise. A qualifying academic work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 073 Management. Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and scientific and practical recommendations for the formation of an organisational and economic mechanism of corporate partnership within the personnel management system in order to ensure the sustainable development of an industrial enterprise under conditions of uncertainty.

The relevance of the topic is determined by the fact that modern industrial enterprises operate in an environment of high volatility, where economic, social, human resource, environmental, security and institutional challenges are intertwined. For Ukrainian industry, this issue is particularly acute under martial law, when traditional approaches to work organisation, motivation, coordination and personnel development no longer ensure sufficient resilience, adaptability and coherence in decision-making. Under

such conditions, corporate partnership should be regarded not merely as an auxiliary form of communication, but as a strategic instrument for integrating the internal (personnel) and external (counterparty) dimensions into a unified enterprise management system.

The purpose of the dissertation is to develop the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the formation of an organisational and economic mechanism of corporate partnership within the personnel management system in order to ensure the sustainable development of an industrial enterprise under conditions of uncertainty. The object of the study is the process of ensuring the sustainable development of an industrial enterprise through the formation and implementation of corporate partnership. The subject of the study is the set of theoretical and methodological provisions, methodological approaches and applied instruments for the formation of an organisational and economic mechanism for managing corporate partnership within the enterprise personnel management system.

The research employs general scientific and special methods, including monographic, comparative, systemic, institutional, statistical-economic, expert, economic-mathematical, process-based, graphical and abstract-logical methods. The information base consists of regulatory and legal acts of Ukraine and EU countries, scientific works by domestic and foreign scholars, official statistical data, and materials from the practical activities of industrial enterprises.

The dissertation provides a theoretical generalisation and offers a new solution to an important scientific and applied task - the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of scientific and practical recommendations for the formation of an organisational and economic mechanism of corporate partnership within the personnel management system of an industrial enterprise. The study demonstrates that corporate partnership should be interpreted as a managed process of aligning interests, resources, responsibilities, communications and interaction procedures. This process ensures the integration of human resource, economic, security and digital-analytical parameters within a single management system and enables the

transition from fragmented partnership initiatives to a coherent, integrated management cycle focused on business continuity, workforce resilience and the achievement of sustainable development goals.

The conceptual foundations of the sustainable development of an industrial enterprise have been generalised and the place of corporate partnership within this system has been identified. It is substantiated that, under current conditions, corporate partnership must combine economic, social and environmental priorities while simultaneously ensuring workforce resilience, organisational adaptability, increased trust, strengthened internal interaction and the alignment of interests among employees, management, owners and counterparties. The content of corporate partnership as an object of management has been clarified, and its direct link with the personnel management system has been demonstrated through the mechanisms of recruitment, adaptation, development, coordination, employee retention and the regulation of internal and external forms of interaction.

The instruments for integrating the principles of sustainable development and personnel management within the concept of corporate partnership have been systematised. It is shown that the practical implementation of partnership decisions should be based on a combination of change management, motivation, internal communications, compliance support, digital monitoring, scenario modelling, KPI-based assessment, total cost of ownership analysis and organisational solutions that ensure business continuity and functional coherence of structural units.

A key result of the study is the development of a scenario-adaptive multi-criteria model for assessing the effectiveness of corporate partnership instruments within the personnel management system of an industrial enterprise. Unlike static approaches, the proposed model combines scenario-dependent criterion weights (according to the type of external shock), robust aggregation based on the least favourable scenario, and network-synergetic adjustment using an instrument complementarity index. This makes it possible not only to compare alternative instruments but also to substantiate their priority and

sequence of implementation in an unstable wartime environment characterised by resource constraints, human resource risks, energy threats and logistical disruptions.

The methodological approach to assessing the effectiveness and efficiency of corporate partnership has been improved by moving from the isolated use of financial, process-based and expert assessments to an integrated multi-criteria procedure focused on the selection, comparison and ranking of partnership instruments. The system of indicators for evaluating the effectiveness of corporate partnership management instruments has been expanded from predominantly financial and local process parameters to a balanced six-dimensional framework covering economic effect, workforce resilience, business continuity, compliance security, digital analytical capability and feasibility. This ensures practically applicable monitoring of partnership decisions.

The organisational and economic mechanism for managing corporate partnership has been improved through the integration of the internal personnel and external counterparty dimensions into a single managed cycle built on the principles of the stakeholder approach, business continuity, measurability of results and alignment with sustainable development goals.

The organisational structure for managing the corporate partnership centre has been improved by transitioning to a flexible functional-network model with a matrix distribution of powers. The model combines strategic supervision, a permanent operational core, a network of authorised representatives in structural units and temporary working groups, thereby enhancing controllability and resilience of partnership processes.

The method of structural-network design of the corporate partnership centre has been further developed by taking into account not only formal subordination but also communication intensity, overload risks, node criticality and the need for procedural redundancy of roles, functions and alternative communication channels. This increases management continuity under energy, logistical and staffing disruptions.

The scientific and methodological provisions on the institutionalisation of corporate partnership through a corporate partnership centre as a specialised coordinating unit within

the personnel management system have been further developed. The information and analytical support of the corporate partnership mechanism has also been advanced through the integration of an ER data model, a KPI core, sanctions and integrity verification of counterparties, total cost of ownership assessment and digital monitoring tools.

Special attention is paid to the development of an algorithm for the implementation of remote onboarding, which saves time, reduces organisational losses and improves the controllability of new employee integration. The importance of onboarding as a key element of corporate partnership within the personnel management system is substantiated, since it is at this stage that initial loyalty, understanding of interaction rules, engagement level and readiness to participate in collective goal achievement are formed.

The toolkit for accounting for turbulence and human resource risks in management personnel development models has been further developed by introducing a variable that reflects organisational barriers (resource constraints, resistance to change, business continuity risks and other factors) that reduce or modify the effect of managerial decisions.

The practical significance of the results lies in the fact that the proposed provisions, approaches and recommendations can be used by industrial enterprises to build an effective corporate partnership system, align internal and external interests, enhance workforce and organisational resilience, reduce transaction, compliance and reputational risks, ensure business continuity and substantiate managerial decisions related to sustainable and post-war development.

Certain provisions, conclusions and recommendations of the study have been implemented in the activities of DNPROMETYZ TAS LLC in improving the coordination of internal and external interaction, increasing the substantiation of managerial decisions, strengthening organisational resilience and developing partnership relations in the context of sustainable development. The theoretical and practical developments are also used in the educational process of the Ukrainian State University of Science and Technology in the courses *Innovation Management* and *Change Management*, as well as in the preparation of qualification papers.

The main provisions and results of the dissertation are reflected in 16 scientific publications, of which 5 articles were published in recognised academic journals indexed in international scientometric databases and 11 are conference abstracts and proceedings. The proposed provisions form the methodological basis for the institutionalisation of corporate partnership within the personnel management systems of Ukrainian industrial enterprises and create a foundation for the further development of resilient, analytically substantiated and digitally supported management of partnership processes.

Keywords: corporate partnership, motivation, sustainable development, change management, digitalization, indicative value, efficiency assessment, personnel management, productivity, industrial enterprises, strategic management, anti-crisis management, risks.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2, P. 124-132. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/doi:10.46299/j.isjmef.20230202.13>

2. Рябцев, В. Заохочення керівників підприємства в управління змінами, як необхідний елемент для сталого розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>

3. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник / Національний техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. 2023. №1(81). С. 122-132. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1489 (Особистий

внесок: виконано порівняльний аналіз підходів до управління змінами та виявлені їхні основні принципи та розбіжності.)

4. Рябцев В. А. Індикативна вартість як інструмент інтеграції принципів сталого розвитку в концепції корпоративного партнерства, *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 11(24) URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024

5. Рябцев В. А., Чимшит С. І. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119> (Особистий внесок: визначено переваги та недоліки організаційної структури при впровадженні корпоративного партнерства.)

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

6. Рябцев В. А. Постановка проблеми корпоративного партнерства в системі управління промисловими підприємствами. *Матеріали V Міжнародної науково-практ. інтернет-конф. «Управління проектами, перспективи розвитку проектного та нейроменеджмент, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій»* (Дніпро, 23-24 березня 2023 року). Дніпро, 2023. С. 483-486.

7. Чаркіна Т. Ю., Рябцев В. А. Управління змінами на промислових підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту : матеріали 82 Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 20.04. – 21.04.2023 р. / за заг. ред. ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. Дніпро : УДУНТ, 2023. 428 с. С. 149-150* (Особистий внесок: сформовано ключові фактори успіху управління змінами на промисловому підприємстві)

8. Рябцев В. А. Вплив керівників на збільшення ефективності управління змінами. *Зб. наук. ст. за матеріалами VIII Всеукр. науково-практ. конф. «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»* (13-14 квітня 2023 року). Дніпро: ПБТ УДУНТ, 2023. С. 106-107.

9. Рябцев В. А. Зв'язок концепції корпоративного партнерства з управлінням персоналу. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*. Матеріали VII Міжнародної науково-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 4-5 березня 2024 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2024. С. 136-138.

10. Рябцев В. А. Організація управління корпоративним партнерством та сучасні методи її оцінки та моніторингу. *The 6th International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education”* (March 14-16, 2024). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2024. С. 413-418.

11. Рябцев В. А. Методичні підходи до оцінки результативності та ефективності корпоративного партнерства. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 берез. 2024 р.). Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 433-439.

12. Рябцев В. А. Механізм управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку. *The 10th International scientific and practical conference “Modern research in science and education”* (May 29-31, 2024) BoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. С. 966-969

13. Рябцев, В. А. Корпоративне партнерство як інструмент забезпечення повоєнного розвитку підприємств. *Проблеми та перспективи економіки та менеджменту* : матеріали Міжнародної науково-практ. конф. / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 серпня 2024). Research Europe, 2024. С 37-42.

14. Рябцев В. А. Використання HRM-систем для управління персоналом. *Зб. матеріалів круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес,*

гостинність, культура». Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій ННІ УДХТУ, 2025. С. 125-126.

15. Рябцев В. А. Digital transformation of internal corporate partnerships. *Актуальні проблеми та тенденції розвитку системи управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнародної науково-практ. конф., 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю. Проїдака. Дніпро : Укр. держ. ун т науки і технологій, 2025. С. 35-36.

16. Рябцев В. А. Внутрішньокорпоративне партнерство в епоху цифровізації підприємства. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка. Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025. С. 419-424.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
1.1. Концептуальні засади сталого розвитку.....	28
1.2. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компаній.....	46
1.3. Зв'язок концепції корпоративного партнерства з управлінням персоналом.....	71
Висновки до розділу 1.....	84
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	87
2.1. Інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом в концепції корпоративного партнерства.....	87
2.2. Організація управління корпоративним партнерством та сучасні методи її оцінки та моніторингу.....	104
2.3. Сучасні методики та підходи до оцінки ефективності корпоративного партнерства.....	120
Висновки до розділу 2.....	130
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	133
3.1. Механізм управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку.....	133
3.2. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку.....	156
3.3. Ефективність використання запропонованих інструментів управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку.....	182
Висновки до розділу 3.....	211
ВИСНОВКИ.....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	221
ДОДАТКИ.....	241

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Глобальні виклики сучасності, зокрема зміна клімату, соціальна нерівність та економічна нестабільність зумовили перехід світової спільноти до парадигми сталого розвитку, що передбачає гармонізацію економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стабільності. Для підприємств України, які функціонують в умовах воєнного стану та постійної невизначеності зовнішнього середовища, концепція сталого розвитку набуває критичного значення як стратегія виживання та довгострокової перспективи.

Традиційні підходи до управління підприємством та персоналом часто виявляються недостатньо гнучкими та ефективними в умовах збройних загроз та структурних диспропорцій. Це спонукає до необхідності трансформації відносин між працівником та роботодавцем на основі корпоративного партнерства. Саме корпоративне партнерство стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки дає змогу залучати ініціативний персонал, інтегрувати внутрішні та зовнішні ресурси та підвищувати стійкість бізнес-систем.

Сьогодні промисловість України перебуває на етапі глибокої структурної перебудови, де цифровізація, екологізація та соціальна відповідальність стають не просто трендами, а обов'язковими умовами інтеграції до європейського економічного простору. У цьому контексті корпоративне партнерство є певним вектором, що дає змогу поєднати інтереси стейкхолдерів – держави, власників бізнесу, територіальних громад та, насамперед, найманих працівників. Особливої уваги набуває розвиток людського капіталу як ключового активу, що здатний забезпечити інноваційний прорив навіть у кризових умовах.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених сталому розвитку та корпоративному управлінню, таких провідних науковців, як Чепелюк Г. М., Гайович В. Ю., Лелеченко А. П., Вальд Б., Ханова О. В.,

Скібіна С. О., Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г., Атаманчук З., Макогін З., Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О., питання формування цілісного організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислових підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, особливо з урахуванням викликів воєнного стану. Сучасні методичні підходи досить часто мають непостійний характер і застосовуються за певних умов та не враховують необхідність створення спеціалізованих інституційних одиниць для координації партнерських відносин. Необхідність розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності такого партнерства та створення відповідних організаційних структур (центрів корпоративного партнерства) зумовлює актуальність теми дослідження.

Значний внесок у дослідження проблем сталого розвитку, корпоративного управління та економіки праці зробили такі провідні вітчизняні науковці, як: Токмакова І. В., Курилович В. Р., Казаков А. Г., Корінь М. В., Полозов А. Є., Авагімова В. А., Рисована Д. Ю., Скоробогатих А. В., Битюк К., Чаркіна Т. Ю., Левкович О. В, Задоя В. О. та інші. Проте наявність постійних викликів потребує переосмислення ролі партнерства в умовах обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації.

Відсутність єдиного науково-методичного підходу до формування механізму корпоративного партнерства в промисловості з можливістю адаптації та такого, який би відповідав цілям сталого розвитку, специфіці воєнного й поствоєнного періодів, визначили вибір теми дисертації, її мету та завдання.

Таким чином, дисертаційне дослідження спрямоване на вирішення актуальної наукової проблеми, пов'язаної з пошуком ефективних способів побудови партнерських відносин на підприємствах. Це допоможе бізнесу залишатися стійким, піклуватися про працівників та довкілля, а також успішно працювати за сучасними міжнародними стандартами навіть у складних умовах воєнного стану.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота була виконана з урахуванням і відповідно до основних положень Указу Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (прийнятого 30 вересня 2019 р. № 722/2019), Національної економічної стратегії на період до 2030 року (затверджена Кабінетом Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179).

Мета роботи полягає в розробленні теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

1. Узагальнити концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства та визначити місце корпоративного партнерства в системі його забезпечення;
2. Уточнити сутність і зміст корпоративного партнерства як об'єкта управління та обґрунтувати його зв'язок із системою управління персоналом підприємства;
3. Систематизувати інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом у концепції корпоративного партнерства;
4. Дослідити підходи до організації управління корпоративним партнерством, а також сучасні методи його оцінювання та моніторингу;
5. Розробити методичний підхід до оцінювання результативності та ефективності корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства;
6. Обґрунтувати складові організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку;

7. Розробити організаційну структуру управління центром корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства;
8. Визначити систему показників оцінювання ефективності використання інструментів управління корпоративним партнерством;
9. Сформувати практичні рекомендації щодо впровадження механізму управління корпоративним партнерством у діяльність промислового підприємства.

Об’єкт дослідження – процес забезпечення сталого розвитку промислового підприємства на засадах формування та реалізації корпоративного партнерства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти формування організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством у системі управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *монографічний та порівняльний аналіз* – для вивчення еволюції концепції сталого розвитку та порівняння світового досвіду побудови партнерських відносин; *метод теоретичного узагальнення та наукового абстрагування* – для визначення понятійного апарату, зокрема термінів «сталий розвиток» та «корпоративне партнерство»; *систематизація і класифікація* – для групування форм та інструментів корпоративного партнерства з урахуванням критеріїв сталого розвитку; *системний та інституційний підходи* – для вивчення підприємства як відкритої системи, що піддається зовнішньому впливу та взаємодіє зі стейкхолдерами з урахуванням нормативно-правової бази та етичних норм; *статистико-економічний аналіз* – для оцінки сучасного стану та динаміки показників промислових підприємств; *метод експертних оцінок та анкетування* – для визначення головних інструментів партнерства та виявлення перешкод на шляху до сталого розвитку з урахуванням критерію воєнного стану; *економіко-математичне моделювання* – для розробки алгоритму вибору найефективніших управлінських рішень за умови нерівнозначності впливу кожного з них в рамках

корпоративного партнерства; *процесний підхід* – для формування етапів впровадження діяльності Центру корпоративного партнерства; *графічний метод* – для візуалізації результатів виконаного аналізу; *абстрактно-логічний метод* – для формування висновків та обґрунтування рекомендацій щодо впровадження отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України та країн Європейського Союзу щодо питань сталого розвитку; наукові праці провідних науковців з питань формування концепції сталого розвитку, переваг співробітництва та партнерства, організації управління корпоративним партнерством, корпоративного управління та соціальної відповідальності; статистичні дані Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики України, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

Вперше:

- розроблено сценарно-адаптивну багатокритеріальну модель оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства, яка, на відміну від статичних підходів, поєднує сценарно-змінні ваги критеріїв залежно від типу зовнішнього впливу, робастне узагальнення на основі найменш сприятливого сценарію та мережево-синергійне коригування результатів із використанням індексу комплементарності інструментів, що дає змогу обґрунтувати пріоритетність і послідовність їх упровадження в умовах воєнно-нестабільного середовища.

Удосконалено:

- організаційно-економічний механізм управління корпоративним партнерством шляхом інтеграції внутрішнього кадрового та зовнішнього контрагентського контурів у єдиний керований цикл, побудований на засадах стейкхолдерного підходу, безперервності діяльності, вимірюваності результатів та узгодженості із цілями сталого розвитку, що забезпечує поєднання кадрових, економічних, безпекових і цифрово-аналітичних параметрів у межах єдиної системи управління.
- методичний підхід до оцінювання результативності та ефективності корпоративного партнерства за рахунок переходу від ізольованого використання фінансових, процесних і експертних оцінок до інтегрованої багатокритеріальної процедури, орієнтованої на вибір, порівняння та ранжування інструментів партнерства в системі управління персоналом підприємства.
- організаційну структуру управління центром корпоративного партнерства шляхом переходу до гнучкої функціонально-мережевої моделі з матричним розподілом повноважень, що поєднує стратегічне кураторство, постійне операційне ядро, мережу уповноважених осіб у структурних підрозділах і тимчасові робочі групи, забезпечуючи підвищення керованості та стійкості партнерських процесів.
- метод структурно-мережевого проектування центру корпоративного партнерства за рахунок урахування не лише формальної підпорядкованості, а й інтенсивності комунікацій, ризиків перевантаження, критичності вузлів і необхідності процедурного резервування ролей, функцій та альтернативних каналів зв'язку, що підвищує безперервність управління в умовах енергетичних, логістичних і кадрових збоїв.
- систему показників оцінювання ефективності використання інструментів управління корпоративним партнерством, яку розширено від переважно

фінансових і локально-процесних параметрів до збалансованої шестивимірної основи, що охоплює економічний ефект, кадрову стійкість, безперервність діяльності, комплаєнсну безпеку, цифрову аналітичність і реалізованість, завдяки чому забезпечується практично придатний моніторинг результативності партнерських рішень.

Набуло подальшого розвитку:

- сформовано алгоритм впровадження дистанційного онбордингу, який дає змогу економити один із найцінніших ресурсів – час, та обґрунтовано важливість онбордингу і необхідність його застосування під час інтеграції нових співробітників.
- інструментарій урахування високої мінливості та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри (обмеження ресурсів, опір змінам, ризики безперервності та інші фактори), які зменшують або модифікують ефект цифрової інтеграції та підвищують реалістичність прикладного моделювання.
- науково-методичні положення щодо інституціоналізації корпоративного партнерства через центр корпоративного партнерства як спеціалізовану координаційну ланку системи управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів учасників, портфельний контроль ініціатив, міжфункціональну координацію та інтеграцію внутрішнього і зовнішнього контурів партнерства в єдину управлінську систему.
- інформаційно-аналітичне забезпечення механізму корпоративного партнерства через поєднання ER-моделі даних, ядра KPI, санкційної та добросовісної верифікації контрагентів, оцінки повної вартості володіння ініціативою та цифрових засобів моніторингу, що створює основу для цілісного цифрового супроводу партнерських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертаційній роботі висновки, підходи та практичні рекомендації можуть бути використані для побудови ефективної системи корпоративного партнерства, допоможуть визначити інструменти для оцінки рівня сталого розвитку підприємства, дадуть змогу оптимізувати взаємодію зі стейкхолдерами, підвищити соціально-економічну стійкість і забезпечити стабільне функціонування промислових підприємств. Ці положення можуть бути використані для розробки стратегій корпоративної соціальної відповідальності, у програмах поточної та стратегічної перебудови підприємств в умовах воєнного стану, а також у навчальних курсах для підготовки менеджерів та фахівців з управління персоналом.

Окремі положення, висновки й рекомендації дослідження використано в діяльності підприємства ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» для вдосконалення підходів до координації внутрішньої та зовнішньої взаємодії, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, посилення організаційної стійкості та розвитку партнерських відносин в контексті забезпечення сталого розвитку (акт про впровадження від 12 грудня 2025 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», зокрема, наукові підходи до вдосконалення процедур взаємодії між структурними підрозділами підприємства, контрагентами та іншими учасниками партнерських відносин. У практичну діяльність впроваджено положення щодо застосування індикативної вартості для оцінювання доцільності закупівельних рішень, упорядкування послідовності проходження партнерських ініціатив (від етапу ініціювання до контролю виконання), а також застосовано підхід до впорядкування партнерських ініціатив, що підтверджується актом впровадження № 48 від 21 січня 2026 р.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі й винесені на захист, здобуто особисто автором і відображено в наукових публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві [44, 59,

93, 98], у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження пройшли апробацію на 11 міжнародних науково-практичних конференціях: «Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій» (Дніпро, 2023), «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту» (Дніпро, 2023), «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2023), Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці (Дніпро, 2024), Innovative development of science, technology and education (Canada 2024), «Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій» (Дніпро, 2024), «Modern research in science and education» (Chicago, 2024), «Проблеми та перспективи економіки та менеджменту» (Черкаси, 2024), «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура» (Дніпро, 2025), «Актуальні проблеми та тенденції розвитку системи управління в сучасних умовах» (Дніпро, 2025), «Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій» (Дніпро, 2025).

Публікації. Основні положення й висновки дисертаційної роботи викладено в 16 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних; 11 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 4,75 друк. арк., з них особисто автору належать 4, 00 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 251 сторінка, зокрема основний текст займає 199 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 21 рисунком, 29 таблицями та містять 5 додатків. Список використаних джерел налічує 144 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади сталого розвитку

Сталий розвиток є ключовим аспектом сучасного суспільства, він заснований на поєднанні економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стабільності. Ця концепція виникла як відповідь на глобальні виклики, такі як зміна клімату, нищівне використання природних ресурсів, соціальна нерівність та бідність.

Важливість сталого розвитку обґрунтовується нагальною потребою людства у збалансованому підході до задоволення своїх потреб, тобто ми повинні задовольняти свої потреби сьогодні так, щоб це не зашкодило майбутнім поколінням задовольняти свої власні. Ця концепція, поєднує в собі три критично важливі та взаємозалежні складові: економічну, соціальну та екологічну. Екологічна необхідність сталого розвитку виходить з того факту, що планета має обмежену здатність забезпечувати населення ресурсами та поглинати забруднення. В цьому аспекті необхідний терміновий перехід до раціонального використання як невідновлюваних, так і відновлюваних ресурсів, щоб уникнути їхнього виснаження, а в гіршому випадку – повного використання. Вкрай важливими є також заходи щодо протидії зміні клімату завдяки зменшенню викидів парникових газів і переходу на чисті джерела енергії, а також захисту біорізноманіття, яке забезпечує життєво необхідні для людства потреби, такі як чисте повітря і вода. З економічної позиції, сталий розвиток є єдиним шляхом до довгострокової життєздатності. Економіка, яка у гонитві за надприбутками, руйнує екологічну складову, не може бути стабільною. Сталий підхід, зі свого боку, стимулює запровадження інновацій, підвищує ефективність та ощадливість використання ресурсів завдяки принципам

циркулярної економіки, а також сприяє створенню нових «зелених» робочих місць, тим самим мінімізуючи ризики, пов'язані з екологічними катастрофами та соціальною нестабільністю. Нарешті, соціальна справедливість лежить в основі сталого розвитку, вона зосереджена на людському добробуті та рівності. Це вимагає подолання бідності та голоду, забезпечення рівного доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та чистих комунальних послуг для всіх людей без винятку. Створення інклюзивного та справедливого суспільства є запорукою миру та безпеки. Таким чином, сталий розвиток – це не просто бажана ідея або ж навіть ідеологія, а фундаментальна стратегія виживання та процвітання людства, яка в своїй основі може забезпечити гармонійний розвиток природи, економіки та суспільства.

З позиції концептуальних засад сталого розвитку, доцільно обґрунтувати поняття розвитку. На думку автора, цю дефініцію необхідно розглядати з п'яти позицій: філософської, економічної, психологічної, соціологічної та екологічної (табл. 1.1).

За даними таблиці можна зробити висновок, що розвиток – це комплексний, багатогранний процес якісних змін, який спрямований на вдосконалення або адаптацію системи в різних сферах, таких як природа, суспільство, економіка, та такий, що вимагає збалансування економічних, соціальних, екологічних і етичних складових. Для практичного застосування концепції розвитку необхідний підхід, який компенсує філософські, економічні, психологічні, соціологічні та екологічні перспективи, забезпечуючи цілісне розуміння прогресу й сталості.

Наступним кроком стане з'ясування концептуальних основ поняття «сталість». Звертаючись до тлумачних словників, сталий означає той, що «не змінюється, зберігає свій склад, розмір, форму, силу, вияв тощо; незмінний, постійний» [5]. Поняття сталості є множинним, оскільки розглядається з багатьох аспектів та застосовується в різних сферах життя та діяльності.

Таблиця 1.1

Комплексний підхід до поняття розвитку

Позиція	Характеристика
Філософська	Розвиток – це незворотний, спрямований і закономірний процес якісних змін у матеріальних і духовних об'єктах, які призводять до виникнення нових станів, властивостей або форм. У філософії розвиток розглядається як універсальна властивість матерії, що включає прогрес (перехід від нижчого до вищого) і регрес (зворотний рух)
Економічна	Розвиток – це процес економічного зростання, що супроводжується структурними змінами в економіці, підвищенням рівня життя, удосконаленням технологій і соціальних інститутів. Економічний розвиток передбачає не лише зростання ВВП, а й поліпшення освіти, охорони здоров'я та зменшення нерівності
Психологічна	Розвиток – це процес поступових змін у когнітивних, емоційних і соціальних здібностях людини протягом життя, що містить як біологічні, так і соціокультурні фактори
Соціологічна	Розвиток – це комплексний процес трансформації суспільства, який охоплює зміни в соціальних структурах, цінностях, нормах і технологіях. Соціальний розвиток спрямований на підвищення якості життя, забезпечення соціальної справедливості та розширення можливостей для самореалізації
Екологічна	Сталий розвиток – це процес, який забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь, поєднуючи при цьому економічний прогрес, соціальну справедливість і збереження природних ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 3, 4]

Концепт «сталості» на побутовому рівні часто асоціюється з неперушністю чи статичністю. Якщо звернутись до наукової позиції, то вона характеризує це як здатність системи до збереження своєї цілісності, функціональності, життєздатності та структурної єдності як у певному стані в певний момент часу, так і в процесі постійних змін та трансформацій.

У широкому сенсі сталість – це здатність системи зберігати свою суть і структуру. Навіть коли зовнішні обставини змінюються або тиснуть на неї, основні елементи та зв'язки між ними залишаються надійними та незмінними.

Сталість також інтерпретується як здатність системи до збереження своєї ідентичності та якості в умовах мінливості зовнішнього середовища та внутрішніх перетворень. До того ж сталість може розцінюватися дуально, тобто з одного боку,

як стабільна рівновага, а з іншого – як стабільний розвиток, що проявляється у здатності підтримувати певні (сталі) темпи руху системи.

Динамізм, зі свого боку, концептуалізується як багатогранна категорія, що містить рух, дію та розвиток. Синтез стійкості та динамічності можна сформулювати у поняття «сталого розвитку», яке можна застосувати для будь-якої системи [6]. Підходи щодо визначення поняття сталого розвитку наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи щодо визначення поняття сталого розвитку

Автор	Визначення
Вальд Б. [7]	Сталий розвиток – це спосіб організації суспільної діяльності, спрямований на забезпечення якісного та довготривалого існування суспільства. Його метою є забезпечення гармонізації соціальної та економічної справедливості, охорони екосистем і відновлення використаних природних ресурсів
Центр екологічної та сертифікації та маркування [8]	Сталий розвиток (sustainable development) – це процес поступових змін, який забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління без можливої шкоди майбутнім поколінням. Переклад з англійської терміну sustainable development має кілька варіантів, зокрема «стійкий розвиток». Однак, багато українських науковців, дослідників та експертів використовують термін «збалансований розвиток», вважаючи, що він більше відповідає відображенню сутності розвитку як процесу, який, зі свого боку, сприяє збереженню екологічної, економічної та соціальної рівноваги
Стрільчук В. А. [9]	Стойкий розвиток являє собою комплексну парадигму, де в центрі уваги перебуває якість людського життя. Вона передбачає таку трансформацію суспільних процесів, завдяки якій використання ресурсів та напрями інвестування будуть узгоджені з екологічними потребами. Ця модель слугує інструментом для вирішення світових викликів, таких як: мінімізація безробіття, боротьба з бідністю та соціальною ізоляцією певних верств населення, адаптація до змін клімату, перехід на відновлювану енергетику, модернізація систем водозабезпечення та оптимізація міського розвитку
Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М., Салавор О. М., Шаповалов Є. Б., Галабурда М. А., Ничик О. В, Мартинюк О. В. [10, С. 285]	Сталий розвиток концептуалізується як результат синергетичної взаємодії трьох ключових компонентів: економічного розвитку, соціального добробуту та збереження природного середовища. Цей процес локалізується на перетині зазначених сфер, а саме в зоні їх інтегративного збалансування, що охоплює: рівноправність (синтез економічної та соціальної сфери), життєздатність (узгодження соціальної сфери з природним середовищем) та екологічну придатність (взаємодія природного середовища з економічною сферою)

Закінчення табл. 1.2

Автор	Визначення
Добровольський В. В., Безсонов Є. М., Непсіна Г. В., Крисінська Д. О., Сербулова Н. А. [11, С. 7]	Сталий розвиток територіальної громади, держави чи суспільства концептуалізується як гармонійний процес позитивної трансформації сукупності екологічних, економічних і соціальних параметрів, що визначають якість життя сучасного населення. Цей процес спрямований на задоволення людських потреб без завдання шкоди потенціалу існування майбутніх поколінь. Характерною рисою сталого розвитку є тенденція до гуманізації суспільних відносин, яка проявляється в зростанні духовних запитів індивідів на тлі обґрунтованого обмеження матеріальних потреб окремих груп населення
Ханова О. В., Скібіна С. О. [12]	Сталий розвиток являє собою комплексну систему взаємоузгоджених управлінських, економічних, та соціально-природоохоронних заходів, орієнтованих на формування суспільних відносин, що базуються на принципах забезпечення безпеки довкілля, опори на національні духовні джерела, довіри, етичних цінностей, партнерства, та солідарності
Хрик В. М., Мазепа В. Г., Кімейчук І. В., Левандовська С. М., Ситник О. С. [13, С. 5]	Сталий розвиток – це баланс між прогресом і відповідальністю. Це шлях, на якому має підвищуватись якість життя людей без шкоди екологічній безпеці та ресурсам. Тобто, необхідно будувати бізнес та власне життя таким чином, щоб не зашкодити наступним поколінням.

Джерело: сформовано автором

Дослідивши парадигму сталого розвитку з позиції різних науковців та Центру екологічної сертифікації та маркування, можна виявити суттєві відмінності. Одні дослідники трактують його як спосіб організації діяльності чи процес, інші – як концепцію або результат поєднання певних складових. Ведеться багато суперечок з цього приводу, але спільного знаменнику поки що не знайдено.

Дослідники в галузі економіки, соціології, політології та державного управління прагнуть дійти до єдиної думки щодо сутності сталого розвитку, механізмів його забезпечення та методів оцінки. Економісти зосереджуються на аналізі економічних елементів управління сталим розвитком, при цьому роблячи акцент на проблемах збереження ресурсів, ефективності використання природних ресурсів, а також раціоналізації користування джерелами, що не відновлюються. Соціологи та політологи, зі свого боку, займаються дослідженням соціальних і політичних аспектів сталого розвитку, аналізуючи при цьому як локальні, так і

глобальні виклики. Крім того, вони займаються аналізом соціальних проблем та пошуком можливостей їх вирішення за допомогою політичних інструментів. Фахівці з державного управління фокусують свою увагу на теоретичних, методологічних та практичних аспектах сталого розвитку з метою формування та удосконалення системи державного та місцевого управління. Крім того, деякі дослідження присвячені міждисциплінарним вивченням. Вони зосереджуються на комплексному вивченні особливостей сталого розвитку, а також розробці та реалізації відповідних концепцій та стратегій на його основі.

Значна кількість досліджених та існуючих підходів спричинила появу великої кількості інтерпретацій поняття сталого розвитку та його сутнісного наповнення. Глибоке дослідження цього питання дає змогу зробити такий поділ: перша група дослідників розглядає сталий розвиток як стан балансу, друга – як динамічний процес, а третя – як модель, що забезпечує гармонічну взаємодію економічних, соціальних та екологічних процесів. Цікавим фактом є те, що у вітчизняній науковій літературі саме поняття сталого розвитку та його сутнісний зміст трактуються більш-менш однозначно. З іншого боку, беручи до уваги термін англійського походження «sustainable development», його тлумачення серед провідних науковців наразі не вирізняється однозначністю, оскільки має досить багато варіантів перекладу, що суттєво ускладнює його змістовне наповнення, концептуальне сприйняття та практичне впровадження [9].

На основі аналізу наведених матеріалів можна дійти висновку, що сталий розвиток являє собою певну багатозначну систему, що є поєднанням багатьох концептів, на основі чого можна сформулювати таке авторське визначення:

Сталий розвиток – це цілісна стратегія, метою якої є створення гармонії між суспільними процесами, де економічна ефективність, соціальна підтримка та екологічна безпека об'єднані в єдину модель. У центрі цієї моделі є людина, а головним критерієм успіху є постійне підвищення якості життя кожної окремої особистості. Така концепція передбачає перехід до дбайливого ставлення до

природних ресурсів, що дасть змогу повною мірою задовольняти потреби сучасного суспільства без шкоди навколишньому середовищу. Ключовим аспектом необхідно також визначити збереження відновлювальної спроможності природних ресурсів, тобто здатності довкілля до регенерації з метою забезпечення добробуту майбутніх поколінь. Цей підхід базується на трьох основних принципах: економічна стійкість/ефективність, соціальна підтримка/забезпеченість, екологічна відповідальність/безпека.

Отже, сталий розвиток є не лише закликом до поліпшення екологічної ситуації та піклування про неї, а й дієвим комплексним механізмом, що здатен забезпечити надійне повноцінне майбутнє. Він спрямований на усвідомлення та створення такого устрою, де економічний та технічний прогреси не шкодять природі, а навпаки піклуються про неї.

Концепція сталого розвитку формувалася під впливом глобальних і національних процесів. У світовому контексті важливими етапами стали Конференція ООН у Стокгольмі (1972), доповідь Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987) та прийняття Цілей сталого розвитку (ЦСР) у 2015 році [14]. В Україні зародження ідей сталого розвитку пов'язане з пострадянським періодом, коли країна почала інтегруватися в міжнародні екологічні та соціальні ініціативи.

В Україні концепція сталого розвитку набула актуальності після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році, що зобов'язало країну гармонізувати національне законодавство з європейськими стандартами сталого розвитку [15]. Розроблена Стратегія сталого розвитку України до 2030 року враховує цілі сталого розвитку й локальні виклики, такі як економічна нестабільність і військовий конфлікт. Вона містить 17 глобальних цілей та 11 основоположних принципів. До глобальних цілей належать:

1. Усунення бідності в усіх їхніх проявах.

2. Усунення проблеми голоду, гарантія продовольчої стабільності, підвищення якості харчування та підтримка екологічно відповідного сільського господарства.
3. Сприяння здоров'ю та благополуччю людей незалежно від віку.
4. Забезпечення доступної, справедливої та якісної освіти, а також створення умов для сприяння навчанню протягом усього життя.
5. Досягнення гендерної рівності та можливостей розширення для жінок і дівчат.
6. Гарантія доступу до чистих водних ресурсів та ефективного управління санітарними умовами.
7. Надання доступу до недорогих, надійних і екологічно чистих джерел енергії.
8. Підтримка сталого економічного розвитку, забезпечення гідних робочих місць і повної зайнятості.
9. Розвиток надійної інфраструктури, сприяння інноваційній та екологічній індустріалізації.
10. Зменшення нерівності як у середовищі країни, так і на глобальному рівні.
11. Створення безпечних, відкритих і екологічно стійких міст та населених пунктів.
12. Перехід до моделей раціонального споживання та виробництва.
13. Невідкладна протидія кліматичним змінам та їхнім наслідкам.
14. Охорона морських і океанічних екосистем для забезпечення їх сталого використання.
15. Збереження земельних екосистем, раціональне використання лісів, боротьба з деградацією земель і втратою біорізноманіття.
16. Побудова мирного суспільства, забезпечення доступу до справедливого правосуддя та створення ефективних інституцій, зокрема інклюзивних.

17. Посилення механізмів Глобального партнерства для досягнення сталого розвитку [16].

Основні принципи Стратегії сталого розвитку України до 2030 року наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні принципи Стратегії сталого розвитку України до 2030 року

Принцип	Характеристика
Захист прав людини	Гарантія права на життя кожній людині в такому природному та соціальному середовищі, яке б могло забезпечити збереження гідності й здоров'я. Усунення будь-яких форм дискримінації, створюючи при цьому рівні можливості для всіх з метою зменшення економічної нерівності
Верховенство права	Забезпечення прозорого, демократичного й підзвітного процесу прийняття та реалізації законів. Гарантування рівності усіх без винятку перед законом, а також незалежності, неупередженості й доступності судової системи
Ефективне врядування	Створення умов для відкритої, інклюзивної та результативної системи управління, де суб'єкти несуть відповідальність за свої дії. Сприяння переходу до горизонтальної моделі координації щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, яка б залучала всі зацікавлені сторони на національному, регіональному та місцевому рівнях
Залучення громадськості	Створення можливості для активної участі громадян у процесі прийняття рішень. Формування дієвих комунікацій з громадськістю та громадськими організаціями з метою надання послуг з інформування та консультування
Співпраця з бізнесом і соціальними партнерами	Сприяння розвитку соціального діалогу, впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності та державно-приватного партнерства для досягнення сталого розвитку й співпраці між усіма сторонами
Інтегроване управління та політика	Забезпечення гармонізації економічної, соціальної й екологічної політик, а також узгодження галузевих та регіональних стратегій для максимального внеску в сталий розвиток
Солідарність всередині поколінь і між поколіннями	Задовolenня потреб сучасного суспільства, не обмежуючи при цьому можливості майбутніх поколінь реалізовувати свої права та потреби

Закінчення табл. 1.3

Принцип	Характеристика
Використання найкращих наявних знань	Розробка, оцінка й впровадження політики має базуватися на найактуальніших наявних знаннях та забезпечувати економічну, соціальну та екологічну ефективність
Принцип запобігання	Оцінка впливу на довкілля, стратегічна екологічна оцінка, а також попереджувальні заходи, направлені на запобігання шкоді навколишньому середовищу та здоров'ю населення на етапі планування
Принцип «користувач платить»	Встановлення обов'язку покриття витрат, пов'язаних з використанням природних ресурсів та їх відновленням в повному обсязі
Принцип «забруднювач платить»	Зобов'язання суб'єктів господарювання, що завдають шкоди довкіллю або здоров'ю громадян, компенсувати збитки відповідно до розмірів реально завданої шкоди суспільству та навколишньому середовищу. Спрямування цих коштів на відновлення екосистем і захист здоров'я населення

Джерело: складено автором на основі [17]

Сталий розвиток ґрунтується на трьох основних складових: економічній, соціальній та екологічній (рис. 1.1). Ці компоненти є взаємопов'язаними і потребують комплексного підходу до їх реалізації [18, 19, 20].



Рис. 1.1. Складові сталого розвитку.

Джерело: складено автором на основі [18]

1. Економічна складова сталого розвитку має вектор на створення стабільної, ефективної та інклюзивної економічної системи, яка б могла мати здатність забезпечити добробут населення, сприяти розвитку інновацій та раціональному використанню ресурсів. Основними аспектами цієї складової є:

- економічна стабільність і зростання. Сталий економічний розвиток за своєю сутністю повинен забезпечувати підтримку макроекономічної стабільності, зниження рівня бідності та створення умов для економічного зростання. Для цього необхідний розвиток продуктивних секторів економіки, таких як промисловість, сільське господарство та сфера послуг, з акцентом на галузях з перспективною інноваційністю та високотехнологічністю;

- ефективне використання ресурсів. Економічна складова сталого розвитку передбачає раціональне використання природних, людських і фінансових ресурсів. Цьому може сприяти впровадження таких технологій, які б могли зменшити витрати енергії та сировини, а також забезпечити перехід до моделей кругової економіки, сутність якої полягає в зменшенні відходів за рахунок повторного використання та переробки;

- інклюзивність і справедливість. Економічна система повинна забезпечувати рівний доступ до економічних благ та можливостей для всіх верств населення, що сприятиме зниженню соціальної нерівності та створенню робочих місць, які б могли забезпечити гідну заробітну плату та безпечні умови праці;

- інновації та підприємництво. Розвиток зелених технологій, підтримка стартапів у сфері сталого розвитку та інвестиції в дослідження й розробки є ключовими для забезпечення економічної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Економічна складова сталого розвитку є основою для фінансування соціальних і екологічних ініціатив, оскільки без стабільної економіки неможливо забезпечити достатні ресурси для вирішення соціальних проблем чи збереження довкілля.

2. Соціальна складова сталого розвитку повинна забезпечувати життя населення високої якості, соціальну справедливість, соціальну та економічну рівність та захист прав людини. До цієї складової належать питання, які стосуються добробуту населення та створення відповідних умов для збалансованого розвитку суспільства. До ключових аспектів можна віднести:

- освіту і підвищення кваліфікації. Доступ до якісної освіти сприяє формуванню освітньо забезпеченого та кваліфікованого суспільства, здатного адаптуватися до швидкоплинних змін і брати безпосередню участь у процесах сталого розвитку. Безперервне навчання, постійне підвищення кваліфікація, участь у стажуваннях та професійна підготовка сприяють підвищенню конкурентоспроможності кадрів на ринку праці;

- охорону здоров'я. Забезпечення доступу до якісних медичних послуг, профілактика захворювань і підтримка здорового способу життя є ключовими елементами для поліпшення якості та продовження тривалості життя населення;

- соціальну рівність. Соціальна складова передбачає боротьбу з дискримінацією за ознаками статі, раси, віку, релігії чи соціального статусу. Створення суспільства, де для всіх існують рівні можливості, сприяє певній згуртованості населення та зменшенню міжкласових конфліктів;

- культурне розмаїття та спадщину. Збереження культурної ідентичності, підтримка традицій і захист культурної спадщини сприяють формуванню сильних і стійких спільнот.

- громадську участь. Залучення громадян до прийняття певних рішень, які безпосередньо мають вплив на їхній добробут, безпеку, життєдіяльність і забезпечення прозорості в управлінні сприяють створенню суспільства, яке зацікавлене та активно бере участь у формуванні свого майбутнього.

Соціальна складова сталого розвитку є критично важливою для забезпечення гармонії в суспільстві, оскільки ігнорування соціальних проблем може призвести до зростання нерівності, конфліктів і втрати людського потенціалу.

3. Екологічна складова сталого розвитку акцентує увагу на збереженні навколишнього середовища, раціональному використанні природних ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля через людську діяльність, яка через свою специфіку може бути забрудником різного характеру. Ця складова є основою та першочинником забезпечення життєздатності планети для нинішнього та майбутніх поколінь. До основних аспектів можна віднести:

- збереження біорізноманіття. Захист рослин і тварин, підтримка та захист природного середовища є ключовим аспектом для збереження та примноження елементів екологічної системи. Це передбачає створення заповідних зон, відновлення зруйнованих, виснажених або пошкоджених природних систем і боротьбу з чужорідними видами рослин, тварин, мікроорганізмів, які несуть загрозу іншим представникам флори і фауни на певній місцевості;

- раціональне використання природних ресурсів. Екологічна складова повинна піклуватись про ощадливе використання та ефективне управління водними, земельними, мінеральними та енергетичними ресурсами. Для цього необхідний перехід до відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова чи гідроенергія, та відмова або хоча б максимальне зменшення використання невідновлювальних ресурсів;

- боротьба зі зміною клімату. Зменшення викидів парникових газів, адаптація до кліматичних змін і впровадження низьковуглецевих технологій є надважливими та наднеобхідними процесами для зменшення наслідків глобального потепління.

- управління відходами: Впровадження систем переробки, компостування та зменшення обсягів відходів сприяє зниженню забруднення довкілля та збереженню природних ресурсів;

- екологічна освіта та свідомість. Створення освітніх програм та курсів, які б сприяли підвищенню обізнаності населення про наслідки їхньої діяльності для

навколишнього середовища та заохоченню до екологічно відповідальної поведінки є одним з ключових факторів для забезпечення сталого розвитку.

Екологічна складова є фундаментальною основою сталого розвитку, оскільки чисте та сприятливе навколишнє середовище є запорукою економічного розвитку та соціальної стабільності населення.

Економічна, соціальна та екологічна складові сталого розвитку є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Наприклад, якщо економічне зростання та прагнення надприбутків ігнорує спричинення екологічних наслідків в результаті своєї діяльності, то таке ставлення може призвести до виснаження ресурсів і деградації довкілля, що зі свого боку може сприяти економічному занепаду в довгостроковій перспективі. Аналогічно, соціальна нерівність може загострювати економічні проблеми та створювати напругу в суспільстві, результатом чого може стати ускладнення процесу впровадження екологічних ініціатив. Таким чином, сталий розвиток вимагає збалансованого підходу, який враховує всі три складові та сприяє їхньому максимальному ефекту за рахунок спільної взаємодії кожної складової

Цікаву думку щодо концепції сталого розвитку наводять науковці Кравченко М. О. та Прудкий В. В. Вони зазначають, що ця концепція базується на такій комбінації зазначених вище складових сталого розвитку (економічній, соціальній та екологічній):

1. Досягнення гармонійного співіснування економічної та екологічної систем шляхом формування моделі розвитку, яка забезпечує економічну активність без завдання шкоди природному середовищу та сприяє його збереженню.

2. Оптимізація взаємодії економічної та соціальної сфер через раціональний розподіл ресурсів, отриманих від економічного зростання, для максимального задоволення потреб суспільства та підвищення якості життя населення.

3. Вирішення завдань сталого розвитку з урахуванням інтересів не лише сучасного покоління, а й майбутніх, забезпечуючи їх рівноправний доступ до природних і економічних ресурсів [21].

Сталий розвиток за своєю суттю являє собою не просто перелік цілей, а глобальну стратегію виживання та процвітання. Вона базується на балансі між економічними амбіціями, соціальними потребами та екологічними можливостями. Економічний сектор у цьому випадку є двигуном інновацій та джерелом ресурсів. Проте без соціальної складової (справедливості, рівного доступу до благ та дотримання прав людини) будь-яке зростання може втрачати свою стабільність. Крім того, екологічна складова створює жорсткі межі, які виражаються в обов'язковій необхідності збереження природних ресурсів, без чого будь-який розвиток або прогрес втрачає свій сенс.

У сучасних умовах життя для забезпечення сталого розвитку необхідно враховувати й сучасні підходи до його реалізації:

1. Соціальна інклюзія – сприяння економічному зростанню, яке є інклюзивним і не визнає неконтрольоване використання природних ресурсів, тобто забезпечення їх справедливого розподілу. Для цього необхідні: розвиток зеленої економіки, підтримка підприємництва та створення робочих місць у секторах, що сприяють сталому розвитку, програми соціальної інклюзії, розвиток інфраструктури в громадах для підвищення якості життя, захист біорізноманіття шляхом створення природоохоронних зон, раціональне використання водних і земельних ресурсів тощо.

2. Циркулярна економіка – перехід від лінійної моделі економіки («взяти-виробити-викинути») до циркулярної, яка забезпечує повторне використання, переробку та відновлення ресурсів з метою мінімізації відходів і максимізації ефективності використання ресурсів.

3. Цифрові технології та розумні рішення – застосування технологій для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності їх використання. На сьогодні

популярності набули такі технології, як інтернет речей (IoT) – для моніторингу енергоспоживання, водокористування чи викидів у реальному часі; штучний інтелект (AI) – для аналізу даних і прогнозування кліматичних змін, оптимізації логістики чи сільського господарства; розумні міста – інтеграція технологій для управління транспортом, енергетикою та відходами тощо.

4. Відновлювальна енергетика та декарбонізація – перехід до відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) є ключовим для зменшення залежності від викопного палива. Для цього необхідний розвиток технологій зберігання енергії (акумулятори, водневі технології), впровадження енергоефективних стандартів у будівництві та промисловості, інвестиції в сонячну, вітрову, геотермальну та гідроенергію [22].

Однак, будь-які зміни, трансформації або впровадження, з одного боку, завжди стикаються, з певними викликами, а з іншого – відкривають нові перспективи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Виклики та перспективи сталого розвитку

Виклики	Перспективи
<p>Екологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кліматичні трансформації: зміни температури, опадів, вітрового режиму через глобальне потепління; – забруднення довкілля: забруднення атмосферного повітря, гідросфери, літосфери та проблема пластикових відходів; – зменшення біорізноманіття: вирубка лісів, вимирання видів тварин та руйнування екосистем; – вичерпання природних ресурсів: зловживання використанням невідновлюваних ресурсів 	<p>Відновлювана енергетика. Динамічний прогрес у сфері відновлюваних джерел енергії, включаючи сонячну, вітрову, гідроелектричну та геотермальну генерацію, зумовлює значне зниження питомої вартості виробництва екологічно чистої електроенергії.</p> <p>Інноваційні розробки в галузі накопичення енергії ефективно усувають виклики, пов'язані з нестабільністю відновлювальних джерел енергії</p>
<p>Соціальні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соціальна нерівність. Посилення диспропорцій між багатими та бідними верствами населення. Недоступність якісної освіти, медицини та інших коштовних послуг для вразливих верств 	<p>Технології циркулярної економіки. Розвиток циркулярної економіки базується на створенні замкнених систем виробництва, тобто утилізація сміття замінюється на безвідходні технології та переробку вторинної сировини</p>

Закінчення табл. 1.4

Виклики	Перспективи
<p>Соціальні:</p> <p>–демографічні трансформації. Прогресуюче старіння населення в економічно розвинених країнах паралельно з демографічним зростанням у країнах, що розвиваються. Інтенсифікація міграційних потоків, зумовлених кліматичними змінами та соціально-економічними чинниками. Прискорена урбанізація, що спричиняє формування мегаполісів із супутніми соціальними, інфраструктурними та екологічними викликами.</p> <p>–Зміна формату робочих місць через автоматизацію та впровадження цифрових технологій. Це змушує повністю переглянути підходи до зайнятості. Особливо важливо допомогти опанувати нові професії фахівцям із таких галузей, як, наприклад, видобувна промисловість чи енергетика. У той же час розвиток економіки вимагає створення безпечних умов роботи та надійної соціальної підтримки для кожного працівника в нових реаліях</p>	<p>Важливим проривом стала розробка біорозкладних матеріалів, які мають замінити традиційний пластик.</p> <p>Крім того, постійно створюються цифрові платформи, які допомагають підприємствам обмінюватися залишками ресурсів, перетворюючи відходи на сировину для виробництва нових продуктів</p>
<p>Економічні:</p> <p>-трансформація бізнес-моделей. Перехід від парадигми максимізації прибутку до створення спільної цінності вимагає фундаментальної реструктуризації корпоративних стратегій. Інтеграція екологічних і соціальних імперативів у бізнес-процеси забезпечує значні капіталовкладення, використання організаційних структур і трансформацію корпоративної культури.</p> <p>–дисбаланс економічного розвитку. Глобальна нерівність у готовності країн до впровадження сталих економічних моделей зумовлена різним рівнем їх технологічної та фінансової забезпеченості. Країни з нижчим рівнем розвитку часто стикаються з дефіцитом ресурсів, що посилює ризик поглиблення економічної нерівності на міжнародному рівні.</p> <p>–фінансові витрати для переходу до зеленої економіки. Реалізація декарбонізації економіки потребує масштабних інвестицій. За експертними оцінками, щорічно необхідно спрямовувати від 3 до 5 трильйонів доларів США на розвиток низьковуглецевих технологій та модернізацію інфраструктури.</p> <p>–конфлікт коротко- та довгострокових цілей. Збалансування між нагальними економічними потребами та стратегічними цілями сталого розвитку залишається складним завданням для урядів та бізнесу, особливо в умовах економічної кризи та політичної нестабільності</p>	<p>Цифрові технології та ШІ. Посилення інструментів великих даних Big Data, можливостей штучного інтелекту з Інтернетом речей (IoT) дозволяє оптимізувати процес користування ресурсами. Основними напрямками такої трансформації виступають інтелектуальні міські системи (Smart Cities) та енергетичні мережі нового покоління (Smart Grids). Особливої уваги заслуговує технологія цифрових двійників (Digital Twins). Створення віртуальних копій реальних об'єктів дозволяє прорахувати різні варіанти розвитку екологічних процесів та мінімізувати ризики до їхнього виникнення в реальному житті</p> <p>Біотехнології. Їх розвиток все більше зводиться до органічного агровиробництва та вертикального фермерства. Це дозволяє зменшити навантаження на земельні ресурси. Пильна увага також приділена розробці інноваційних джерел білка з мінімальним впливом на екологію. А також зростає роль біоремедіації – використання мікроорганізмів для очищення забруднених екосистем та переробки відходів</p>

Джерело: систематизовано автором на основі [22]

Сучасні підходи до сталого розвитку є багатограними та спрямованими на збалансування таких процесів: економічне зростання, соціальна справедливість та екологічна безпека. Ці елементи потребують інноваційних рішень, що базуються на довгостроковому плануванні. Для успішної реалізації необхідне задіяння усіх секторів, тобто урядів всіх рівнів, різних стейкхолдерів та громадян. Також значною необхідністю є адаптація глобальних, міжнародних стратегій до локальної специфіки.

Реалізація сталого розвитку в Україні ускладнюється декількома суттєвими факторами: війною, економічною нестабільністю та недостатнім фінансуванням. Військові дії спричинили значні екологічні та соціальні проблеми, вирішення яких потребує нових підходів до відновлення. Крім того, масовий відтік кваліфікованих кадрів та недостатність технологій стримує впровадження зелених інновацій.

Перспективи сталого розвитку значно пов'язані з процесом інтеграції України до європейських ініціатив, розвитком освіти та інновацій. Освітні програми, спрямовані на підвищення обізнаності населення в екологічних питаннях, є одним із найважливіших інструментів формування культури сталого розвитку. Технології штучного інтелекту можуть бути використані для передбачення екологічних змін і оптимізації ресурсів.

Ідеології сталого розвитку стали основою для формування стратегій розвитку України в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Сьогодні для нашої держави головними викликами є війна, економічна нестабільність і екологічні проблеми, однак наявність міжнародної підтримки та інновації можуть стати перспективами для сталого розвитку.

1.2. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компаній

У сучасному світі сталий розвиток стає одним із ключових пріоритетів для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, позитивний імідж на національному та міжнародних ринках і протистояти таким викликам, як зміна клімату, соціальна нерівність та виснаження природних ресурсів. Корпоративне партнерство відіграє важливу роль у реалізації принципів сталого розвитку, оскільки воно дає змогу об'єднувати ресурси, знання, інноваційні підходи, людський капітал та сприяє ефективній співпраці зі співробітниками партнерств.

Сталий розвиток, за визначенням Комісії Брундтланд (1987) – це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [23]. Він базується на трьох основних компонентах: економічній стабільності, соціальній справедливості та екологічній відповідальності. Корпоративне партнерство є співпрацею між організаціями (бізнесами, неурядовими організаціями, державними установами чи іншими зацікавленими сторонами) для досягнення спільних цілей, які сприяють сталому розвитку. Важливим аспектом є залучення людського капіталу та співпраця зі співробітниками партнерства, що забезпечує ефективну координацію та реалізацію проєктів.

До форм корпоративного партнерства можемо віднести:

1. Транснаціональні альянси. Компанії об'єднують зусилля для розробки інноваційних продуктів чи технологій (партнерство між Unilever і Nestlé у рамках ініціативи з переробки пластику сприяє розвитку циркулярної економіки).

2. Співпраця з неурядовими організаціями. Некомерційні організації надають експертизу у соціальних і екологічних питаннях (співпраця Starbucks із Conservation International сприяє сталому вирощуванню кави).

3. Партнерства з державними органами. Уряди створюють регуляторні стимули для компаній, які беруть участь у проєктах сталого розвитку (партнерство між Tesla та урядом Китаю розширило виробництво електромобілів).

4. Місцеві ініціативи. Співпраця з місцевими громадами враховує їхні потреби та підвищує соціальну відповідальність (проєкти Coca-Cola з водозбереження в Африці) [24].

Крім того, критично важливим для успіху корпоративних партнерств у контексті сталого розвитку є людський капітал. Він охоплює знання, професійні навички, лідерські якості та інноваційний потенціал працівників, які беруть участь у реалізації спільних проєктів. Ефективне управління людським капіталом передбачає:

- навчання та розвиток. Компанії інвестують у програми підвищення кваліфікації, щоб працівники могли ефективно працювати над проєктами сталого розвитку. Наприклад, партнерство між IBM та некомерційними організаціями містить навчальні програми із цифрових технологій для місцевих громад;

- мотивація та залученість. Співробітники, які поділяють цінності сталого розвитку, демонструють вищу продуктивність. Партнерства, такі як ініціатива RE100, мотивують працівників компаній-учасниць (наприклад, Google) через чітке бачення екологічних цілей [25];

- крос-функціональна співпраця. Партнерства вимагають взаємодії між різними командами та організаціями. Наявність такої співпраці забезпечує вищу ефективність виконання складних проєктів;

- інноваційний потенціал. Висококваліфіковані працівники завдяки своїм знанням та навичкам сприяють розробці нових ідей у сфері енергоефективності та циркулярної економіки.

Інвестиції в людський капітал також сприяють соціальній складовій сталого розвитку, зменшуючи нерівність через створення нових робочих місць, підтримку освіти та забезпечення гідних умов праці.

Плідна співпраця між співробітниками партнерств є запорукою успіху в реалізації проєктів сталого розвитку. Вона передбачає створення умов для ефективної взаємодії між працівниками різних організацій, які беруть участь у партнерстві. Основні аспекти такої співпраці передбачають:

– комунікацію та обмін інформацією. З метою забезпечення ефективної роботи між партнерствами створюються спеціальні платформи для комунікацій, які дають змогу співробітникам обмінюватися інформацією, ідеями, даними та досвідом. Наприклад, у партнерстві між IKEA та WWF співробітники обох організацій беруть участь у регулярних семінарах для обміну знаннями про стале управління лісами;

– культурна інтеграція. Різні організації можуть мати специфічні, притаманні лише їм цінності, для чого необхідні певні адаптаційні заходи. Наприклад, у партнерстві між Microsoft та місцевими громадами проводяться тренінги для розвитку цифрових навичок з урахуванням культурних особливостей учасників;

– спільні проєктні команди. Створення спільних команд між організаціями-партнерами, підвищує інноваційний процеси та сприяє більш швидкому вирішенню проблем. Наприклад, у рамках ініціативи The Global Alliance for Clean Cookstoves співробітники компаній та неурядових організацій спільно розробляють програми для впровадження чистих технологій у громадах;

– розподіл ролей і відповідальності. Чіткий розподіл обов'язків між співробітниками партнерств дозволяє уникнути дублювання задач та завдань, а також підвищити ефективність. Наприклад, у партнерстві між H&M та Ellen MacArthur Foundation співробітники H&M відповідають за впровадження циркулярних практик у виробництві, тоді як експерти фонду надають методологічну підтримку;

– мотиваційні програми. Спільні ініціативи, які включають бонуси, визнання чи можливості для професійного зростання, підвищують залученість співробітників партнерств. Наприклад, у проєктах RE100 компанії, такі як Apple, пропонують

своїм працівникам участь у глобальних екологічних ініціативах як частину кар'єрного розвитку [26].

Така співпраця сприяє не лише досягненню цілей сталого розвитку, але й розвитку професійних навичок, зміцненню міжорганізаційних зв'язків та створенню позитивного робочого середовища.

Переваги корпоративного партнерства:

– залученість працівників. Залучений працівник – це особа, яка є замотивованою та цілеспрямовано працює на досягнення успіху своєї команди та організації. Високий рівень зайнятості персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зростанню рівня задоволеності клієнтів. Одним з головних чинників, який може забезпечувати ефективну роботу працівників, є організація робочого місця та середовища. За результатами досліджень ADP Research, виявлено, що команди, які діють динамічно та надають персоналу великий спектр можливостей для дій, співпраці та виконання нових завдань, залучають більшу кількість працівників;

– розвиток нових компетенцій. Наявність в компаніях можливості проходження програм професійного навчання, стажування, підвищення кваліфікації, сприяє органічному та ефективному набуттю знань. У процесі взаємодії члени команди обмінюються досвідом, мають двосторонній зворотний зв'язок, що сприяє їхньому професійному зростанню. Робоче середовище стимулює здорову конкуренцію, мотивує працівників до пошуку можливостей для саморозвитку та прагнення до індивідуальної досконалості. Співпраця сприяє формуванню колективного набору компетенцій, що дає змогу командам ефективніше долати виклики, використовуючи ширший спектр знань для вирішення проблеми;

– ефективне досягнення цілей. Процес реалізації будь-яких проєктів зазвичай може мати певні перешкоди на шляху до його завершення, можуть спостерігатися непередбачувані труднощі, затримки чи відхилення від плану. Хоча спільне

виконання роботи не завжди дає можливість уникнути цих перешкод, воно значно скорочує час, необхідний для їх подолання. Якщо окремому працівнику може знадобитися кілька тижнів для вирішення проблеми, то завдяки командній роботі вона може бути нейтралізована за декілька годин. Прозора комунікації та спільний підхід до управління проєктами значно підвищують продуктивність праці, забезпечуючи швидкі та ефективніші результати;

– формування спільної мети. Працівники, які працюють на віддалених від головного офісу об'єктах і не мають із ним прямого контакту, можуть не мати можливості для професійної самореалізації та повноцінної участі в робочих процесах, обміну досвідом між працівниками. Створення умов для ефективної взаємодії та залучення таких працівників є дієвим чинником для забезпечення їхньої зацікавленості, а як наслідок – досягнення спільних організаційних цілей [27].

Окрім переваг корпоративного партнерства, воно має й недоліки:

1. Різниця в цілях і цінностях. Партнери можуть мати різні цілі та користуватись різними методами їх досягнення, що ускладнює координацію. Це також стосується співробітників, які можуть мати різні підходи до роботи.

2. Координаційні труднощі. Для досягнення спільної мети різними компаніями-партнерами необхідне створення узгоджених стратегій.

3. Ризик «грінвошингу». Деякі компанії можуть використовувати партнерства для створення видимості сталості без реальних змін.

4. Фінансові та ресурсні обмеження. Низька наявність та залученість кваліфікованого персоналу може ускладнювати реалізацію проєктів.

До успішних прикладів партнерств можна віднести:

1. The Global Alliance for Clean Cookstoves. Партнерство між приватним сектором, урядами та неурядовими організаціями забезпечує доступ до чистих технологій приготування їжі, залучаючи співробітників для навчання громад [28].

2. RE100. Ініціатива об'єднує компанії, такі як Google і Apple, які діляться досвідом і людським капіталом для переходу на відновлювані джерела енергії [29].

3. Ellen MacArthur Foundation. Співпраця з H&M і ІКЕА сприяє циркулярній економіці, залучаючи співробітників для розробки нових моделей використання матеріалів [30].

Цифровізація, зокрема використання штучного інтелекту та блокчейну, кардинально змінює підходи до побудови партнерств. Якщо блокчейн гарантує прозорість усіх операцій у ланцюгах постачання, то алгоритми ШІ дозволяють набагато точніше розпоряджатися наявними ресурсами. Проте успіх такої трансформації залежить не стільки від самих технологій, скільки від фахівців, здатних грамотно координувати ці процеси та адаптувати інновації до реальних потреб бізнесу.

Сьогодні корпоративне партнерство – це не просто формальна співпраця, а реальний двигун для впровадження стратегій сталого розвитку. Проте жодні ресурси не спрацюють без людського капіталу: саме фахівці, їхній досвід та здатність до нестандартних інновацій стають тим фундаментом, на якому тримається координація спільних проєктів. Об'єднання зусиль дозволяє не лише розділити ризики, а й знаходити відповіді на глобальні виклики, які не під силу одній компанії. Зрештою, успіх таких ініціатив визначається не кількістю підписаних меморандумів, а злагодженістю команд та щирою відданістю ідеї сталого майбутнього. У перспективі саме синергія новітніх технологій і професіоналізму залучених експертів стане ключовою умовою для якісної трансформації глобальних бізнес-моделей.

У сучасному світі для того, щоб стати компанією світового рівня, необхідно розвивати партнерство. Основна мета бізнесу – це генерувати прибуток, і для цього компанії давно зрозуміли, що потрібно постійно докладати максимум зусиль та шукати нові партнерські угоди, які будуть доповнювати продукт власного виробництва. Збільшення доданої вартості до власного продукту можливо через

використання нових технологій, а технологічне середовище швидко змінюється і тому потрібно змінювати методи пошуку нових можливостей. Нові методи пошуку можливостей повинні базуватися на таких цінностях, як співпраця, турбота, повага та креативність.

Термін «партнерство», на думку автора, являє собою багатогранне поняття, яке використовується в різних контекстах, таких як бізнес, право, соціальні та особисті відносини, політика тощо. Партнерство в бізнесі – це форма організації підприємницької діяльності, у якій дві або більше фізичні чи юридичні особи об'єднують свої ресурси (капітал, знання, навички, майно) для досягнення спільної мети та отримання прибутку. У соціальному контексті – це співпраця між індивідами, групами чи організаціями, спрямована на досягнення спільних цілей з метою отримання користі всіма учасникам або партнерством загалом. Таке партнерство базується на взаємній довірі, повазі та спільних цінностях. У політичному та міжнародному контексті партнерство можна розцінювати як форму співпраці між державами, міжнародними організаціями чи іншими суб'єктами, яка спрямована на вирішення глобальних або регіональних питань, таких як економічний розвиток, безпека, екологія тощо. У сенсі особистих відносин, партнерство – це взаємовигідні, рівноправні відносини між людьми (наприклад, у шлюбі, дружбі чи професійній співпраці), які базуються на взаємній підтримці, довірі та спільних цілях. У правовому колі партнерство розглядається як юридична форма співпраці, яка має законодавче регулювання. Наприклад, у багатьох країнах партнерство може бути оформлене як товариство (партнерство) із чітко визначеними правами та обов'язками сторін.

Особливістю партнерства є більш спрощена система його створення, звітності та ліквідації, якщо порівнювати його з підприємствами з обмеженою відповідальністю, і навпаки – більш складною, якщо мова йде про акціонерні компанії. Крім того, партнери мають однаково необмежену відповідальність

стосовно зобов'язань та боргів, діють на договірних засадах у питаннях розподілу прибутку, майна та видатків.

До основних типів партнерства можна віднести такі:

1. Операційний партнер – це партнер, який постійно залучений до діяльності підприємства, вкладаючи капітал, час і трудові ресурси в його функціонування. Завдяки безпосередній участі в щоденній роботі має повне уявлення про всі аспекти діяльності компанії. Така організаційна форма часто використовується в малому бізнесі. Ефективність функціонування забезпечується чітким розподілом ролей і прозорістю звітності. Такі партнери, як правило, узгоджують питання щодо отримання фіксованої заробітної плати чи обмеження лише часткою від прибутку.

2. Неактивний партнер – це партнер, що забезпечує фінансування бізнесу або надає приміщення чи обладнання, отримуючи прибуток, але не бере участі в оперативному управлінні компанією. Його участь обмежується випадками, якщо фінансові показники є незадовільними або мають негативну динаміку, або ж коли виникає необхідність в додаткових інвестиціях.

3. Керівний партнер – це партнер, який безпосередньо керує бізнесом, має глибокі знання галузі та бізнес-процесів, при цьому його фінансовий внесок може бути значно меншим за інші або взагалі відсутній, оскільки він інвестує свій час, професійні знання та компетенції. Така позиція також може служити етапом кар'єрного зростання для високоефективного працівника. Керівний партнер, як правило, отримує заробітну плату.

4. Номінальний партнер – це партнер, який надає підприємству право на використання власного імені або бренду, не вносячи при цьому інших ресурсів і не беручи участі в управлінні. Такий партнер має усвідомлювати репутаційні ризики, пов'язані з використанням його імені, однак ці ризики компенсуються відповідною винагородою [28, 29].

Якщо говорити про корпоративне партнерство, то воно змінює філософію відносин між найманим працівником та підприємством-роботодавцем. Корпоративне партнерство – це той вид партнерства, на який менше звертали увагу,

але сучасні тенденції вказують, що це помилкове упущення, тому що такий вид партнерства допоможе залучати у свою команду людей, які хочуть та можуть бути «підприємцями», що дасть змогу отримати конкурентну перевагу перед іншими компаніями. У нашому світі все побудовано людьми, які хотіли заробляти, людьми, які кожен день робили маленькі досягнення, що через певний час давали великі результати. Світова практика знає безліч відомих компаній, які втратили свою потужність у зв'язку з тим, що не приділяли достатньої уваги принципам партнерства зі своїми співробітниками.

Партнерство є популярною формою взаємодії між декількома компаніями, які діють разом для досягнення спільної мети. Теоретична основа партнерства полягає в ідеї взаємодії та взаємовигідності від співпраці. У зв'язку із цим постійно виникають нові суб'єкти господарювання, спрямовані на розширення бізнесу. Різні автори по-різному визначають партнерство, і хоча загально визначеного терміну не існує, більшість вчених визначає партнерство як програму, призначену для управління трудовими відносинами на основі спільного вирішення проблем між окремими партнерами, які досягають взаємовигідних результатів [30].

Основні принципи теоретичної основи партнерства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні принципи теоретичної основи партнерства

Принцип	Засади
Взаємна довіра	В основі успішної співпраці завжди лежить довіра. Якщо між партнерами немає відкритості та готовності до чесного діалогу, рухатися вперед неможливо. Саме здатність вільно обмінюватися ідеями та спільний пошук вигоди перетворюють формальні домовленості на реальний результат. Довіра – це не просто додаток, це база будь-якого партнерств
Взаємовигідність	В основі цього принципу лежить ідея – спільний успіх стає можливим лише тоді, коли партнери готові щиро ділитися тим, що мають: ресурсами, власним досвідом чи унікальними знаннями. Саме такий обмін активами перетворює звичайну співпрацю на справді потужне партнерство
Розподіл прав	В основі цього принципу – прозорість: кожен має чітко розуміти свою зону відповідальності та права, що були узгоджені на старті. Важливо, щоб стосунки будувалися не на ієрархії, а на взаємній повазі та демократичному підході до прийняття рішень. Тільки тоді партнерство буде справді рівноправним

Закінчення табл. 1.5

Принцип	Засади
Розподіл відповідальності	Партнерство передбачає спільну відповідальність за фінальний результат. Це означає, що кожна сторона бере на себе конкретні зобов'язання і сумлінно їх виконує. Тільки за умови, що кожен виконує свою роботу на належному рівні, можна говорити про реальну ефективність співпраці
Відкритість та взаємодія	Спільна мета вимагає від партнерів гнучкості. Важливо не замикатися у власних рамках, а бути готовими до конструктивного діалогу та нових підходів. Саме така відкритість до ідей один одного робить співпрацю по-справжньому живою та результативною
Гнучкість та адаптивність	Цей принцип про здатність системи підлаштовуватися під реальність. Партнери повинні розуміти: стратегія – це не догма. Якщо умови змінюються, потрібно вміти переглянути домовленості та знайти нові шляхи до мети, зберігаючи при цьому спільний вектор руху
Довгострокова спрямованість	Важливо не просто отримати швидку вигоду, а вибудувати стабільну систему, яка працюватиме роками. Для цього потрібна чітка стратегія та розуміння кожного кроку наперед. Тільки з таким плануванням можна забезпечити безперервність процесів і впевненість у майбутньому
Спільна мета	Це означає, що партнери мають спільно визначити та узгодити чітку мету, яка є зрозумілою для обох сторін
Розподілення ризиків та вигоди	Партнерство працює лише тоді, коли вигоди та відповідальність за ризики розподілені чесно. Кожна сторона повинна мати повну картину того, що чекає на проєкт попереду – як позитивні сценарії, так і потенційні загрози. Саме на основі цієї прозорості й мають будуватися всі спільні кроки

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Роблячи більш глибокий акцент на дефініції партнерства, необхідно детальніше розуміти механізми міжособистісного сприймання, такі як ідентифікація, емпатія, стереотипізація, установка, проєкція, каузальна атрибуція:

1. Ідентифікація – це процес встановлення або визначення особи, об'єкта чи явища шляхом зіставлення їхніх характеристик із певними критеріями, ознаками чи даними.

З огляду на партнерство між підприємствами, мова йде про встановлення статусу, мети та спільності інтересів між ними.

2. Емпатія – це здатність розуміти, відчувати та співпереживати емоції, почуття чи стан іншої людини, ставлячи себе на її місце. Це вміння сприймати

чужий досвід, думки чи переживання, не обов'язково поділяючи їх, але визнаючи їхню значущість. У різних контекстах емпатія може означати:

- емоційна емпатія – співчуття до почуттів іншої людини, наприклад, відчуття смутку, коли хтось плаче;
- когнітивна емпатія – розуміння перспектив чи думок іншої людини, що допомагає краще спілкуватися чи вирішувати конфлікти;
- поведінкова емпатія – побудова міцніших міжособистісних стосунків, підтримка, допомога чи співпраця [31].

З позиції підприємницького партнерства йдеться про розуміння потреби партнера в об'єднанні, виявлення перспектив цієї операції, надання можливості підтримки та реалізація подальшої ефективної співпраці.

3. Стереотипізація – створення спрощених образів, які автоматично приписуються певним спільнотам чи об'єктам. Це такий собі інформаційний фільтр, що базується на обмеженому досвіді чи упередженнях і часто не відповідає дійсності. Залежно від сфери, стереотипізація може означати таке:

- соціальний аспект: приписування певних рис чи поведінки, як позитивного так і негативного характеру, групі людей [32];
- психологічний аспект: автоматичне сприйняття індивідів через призму загальних уявлень, що може призводити до упереджень або дискримінації;
- культурний аспект: поширення стереотипів через медіа, освіту чи соціальні норми, що формує хибні очікування [33].

Акцентуючи увагу на корпоративному партнерстві, можна зіштовхнутися зі суб'єктивним уявленням про партнера через брак достовірної інформації, власного ставлення або нав'язаної думки засобами масової інформації, соціальними мережами, конкурентами тощо.

4. Установка – це готовність або схильність людини сприймати, оцінювати чи реагувати на певні об'єкти, ситуації чи людей певним чином. Установка формується

на основі досвіду, переконань, цінностей або соціального впливу. Крім того, це може бути встановлення певних правил, норм чи принципів, які керують поведінкою чи діяльністю [34].

Звертаючись до корпоративного партнерства, можна сказати, що наявність або нехтування певними переконаннями, цінностями, досвідом, правилами, принципами чи нормами партнера / власними може мати величезний вплив на ефективність співпраці.

5. Проекція – це певний захисний механізм людини, при якому індивід несвідомо приписує власні почуття, думки, бажання, риси чи недоліки іншим особам, об'єктам або ситуаціям. Це відбувається, щоб уникнути усвідомлення власних неприємних чи небажаних емоцій або якостей [35].

Подібні проєкції в корпоративному партнерстві можуть давати хибні уявлення як про діяльність підприємства, так і про його керівництво.

6. Каузальна атрибуція – це психологічний процес, у якому людина намагається пояснити причини певної поведінки, подій чи явищ, приписуючи їм певні фактори або мотиви. Іншими словами, це спосіб, яким інтерпретується, чому щось сталося, визначаючи, що спричинило дію чи результат. Існує два типи атрибуції:

– внутрішня (особистісна): причина приписується внутрішнім характеристикам людини, наприклад її здібностям, характеру чи мотивації;

– зовнішня (ситуаційна): причина пов'язується із зовнішніми обставинами чи середовищем [36].

Існує певний дисонанс типів атрибуції: люди часто переоцінюють внутрішні фактори (особистісні риси) і недооцінюють зовнішні (ситуаційні), пояснюючи поведінку інших.

У корпоративному партнерстві до цих факторів варто ставитись більш уважно, ретельно перевіряючи інформацію та обставини, що можуть спричинити певні дії або суб'єктивні думки.

Виходячи з вищенаведеного, доцільно зауважити, що, обираючи бізнес-партнера, крім питань, що стосуються саме підприємницької діяльності, необхідно ще й ретельно враховувати механізми міжособистісного сприймання, оскільки будь-який бізнес будується людьми, які мають різні типи характеру, поведінки, моральності, відповідальності тощо.

Побудова ефективних партнерських відносин повинна забезпечуватись таким алгоритмом ефективних партнерських відносин (рис. 1.2).

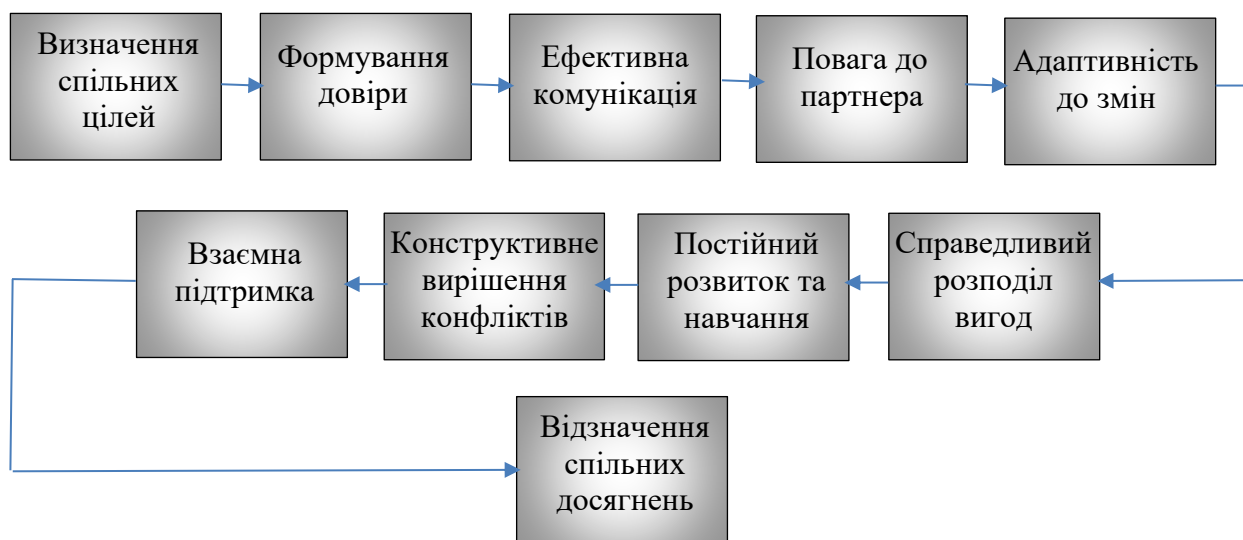


Рис. 1.2. Алгоритм побудови ефективних партнерських відносин

Джерело: складено автором на основі [37]

1. **Визначення спільних цілей.** Будь-яка успішна співпраця починається з визначення спільних знаменників – єдиної мети та ключових пріоритетів. Саме ця першочергова узгодженість перетворює розрізнені зусилля партнерів на злагоджений механізм. Коли кожен учасник однаково бачить фінальний результат, це прибирає більшість суперечностей і спрямовує спільні зусилля в досягнення єдиної мети.

2. **Формування довіри.** Інституціоналізація довіри є обов'язковою умовою сталого партнерства. Вона інтегрує в себе чесність намірів та відкритість процесів, що дає змогу сторонам мінімізувати трансакційні витрати та ризики. Попри

складність її формування, саме довіра є фундаментом для стабільної взаємодії, перетворюючи потенційні конфлікти на конструктивний діалог заради спільних цілей

3. Ефективна комунікація. Ефективна взаємодія залежить від якісної комунікації. Регулярний обмін інформацією про прогрес, виклики та плани забезпечує прозорість, усуває непорозуміння та сприяє скоординованій роботі всіх сторін.

4. Повага до партнера. Паритетність у партнерстві неможлива без усвідомлення значущості індивідуального внеску та потреб усіх сторін. Орієнтація на цінність ідей партнера мінімізує деструктивні суперечності та створює умови для консолідації зусиль. У кінцевому підсумку, саме культура взаємоповаги є гарантом довгострокової життєздатності та продуктивності спільних проєктів.

5. Адаптивність до змін. Гнучкість у партнерстві допомагає оперативно реагувати на нові виклики, такі як зміни ринкових умов чи цілей. Готовність до компромісів і швидкої адаптації забезпечує стійкість і актуальність співпраці.

6. Справедливий розподіл вигод. Побудова ефективної системи партнерства потребує чіткої кореляції між індивідуальними зусиллями та кінцевими перевагами. Коли учасники усвідомлюють справедливість розподілу дивідендів і ризиків, це стає потужним стимулом для інтенсифікації їхньої діяльності. Відсутність диспропорцій у системі «внесок – винагорода» формує високий рівень довіри та лояльності, що є критично важливим для безперервності спільного проєкту

7. Постійний розвиток та навчання. Спільне навчання, обмін досвідом та впровадження інновацій не лише підвищують ефективність роботи, а й відкривають нові горизонти для спільного зростання.

8. Конструктивне вирішення конфліктів. Конструктивне вирішення конфліктів – ознака зрілого партнерства. Замість ігнорування суперечок, важливо

мати чіткі механізми їх подолання: швидка реакція та відкритий діалог не лише розв'язують проблеми, а й роблять співпрацю міцнішою.

9. Взаємна підтримка. Взаємна підтримка – це те, що робить партнерство справді надійним. Допомога у розв'язанні проблем та моральна опора в кризові моменти зміцнюють зв'язки, створюючи відчуття єдності та впевненості один в одному.

10. Відзначення спільних досягнень – це не просто формальність, а потужний стимул для команди. Коли внесок кожного помічений, а результати відсвятковані, це створює позитивну атмосферу та надихає на ще міцнішу й тривалішу співпрацю [37].

Вибір відповідних партнерів ґрунтується на усвідомленні різних форм співпраці та чіткому розумінні необхідності її встановлення. Корпоративне партнерство є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку.

Сталому розвитку вперше стала приділятися значна увага у 1972 році, цим займався Римський клуб. Вважалося, що сталий розвиток – це процес, який забезпечує задоволення сучасних потреб, не загрожуючи можливостям майбутніх поколінь реалізувати власні потреби. На сучасному етапі це поняття має більш широкий сенс і значення: «впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише досягати економічних цілей, але й зробити внесок у розв'язання глобальних проблем, зберігаючи природні ресурси та забезпечуючи добробут суспільства» [38, с. 53].

Невід'ємною частиною сталого розвитку є людський потенціал.

Людський потенціал – сукупність знань, навичок, творчих здібностей та здоров'я населення – є не просто одним із факторів, а фундаментальною основою та головною рушійною силою сталого розвитку. Без інвестицій у людей досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю, що є суттю сталого розвитку, стає неможливим.

Людський потенціал є універсальною соціологічною категорією, що слугує індикатором показника рівня трансформації суспільного характеру. Він показує рівень розвитку країни з огляду на добробут та чисельність населення, стан окремих соціальних груп та систем типу соціальних організацій, різних спільнот та товариств. Однак людський потенціал – це не лише стан та розвиток певних суспільних систем, а й якісна характеристика населення, що забезпечується певним набором фізичних, освітніх, соціальних, потенційних можливостей [39].

Людський потенціал невід’ємно пов’язаний з поняттями людського розвитку, людського капіталу та трудового потенціалу. Цей зв’язок характеризується тим, що людський потенціал забезпечується людським розвитком, а сам він забезпечує розвиток людського капіталу та трудового потенціалу. Під людським розвитком розуміються певні умови, що сприяють формуванню та розвитку людського потенціалу через забезпечення якісної освіти, охорони здоров’я, саморозвитку, спорту, культури тощо. Людський капітал – це здатність населення приносити прибуток завдяки своїм можливостям і здібностям, тобто його вартість на ринку праці. Трудовим потенціалом вважаються суспільні здібності до праці в ракурсі перспективи, які формуються за рахунок природних здібностей, власного досвіду, освіти, виховання тощо.

Акцентуючи увагу на людському потенціалі підприємства, мова йде про рівень людських здібностей, знань, кваліфікованості, компетентності, професіоналізмі, здатності навчатися й розвиватися, а також можливості використання цих елементів для досягнення коротко-, середньо- та довгострокових цілей підприємства.

Розвиток людського потенціалу фірми є запорукою успіху її діяльності, тому повинен мати збалансовану стратегію, що міститиме у своєму складі такі елементи (рис. 1.3):

1. Стимулювання співпраці через особистий розвиток. Справжній потенціал розкривається тоді, коли фокус зміщується з особистих амбіцій на спільний

результат. Замість нездорової конкуренції варто будувати систему, де особисті досягнення підсилюють команду, а не суперечать їй. Як показує практика, саме солідарність і прагнення до спільної перемоги гарантують не просто швидкий результат, а стабільний успіх у майбутньому.

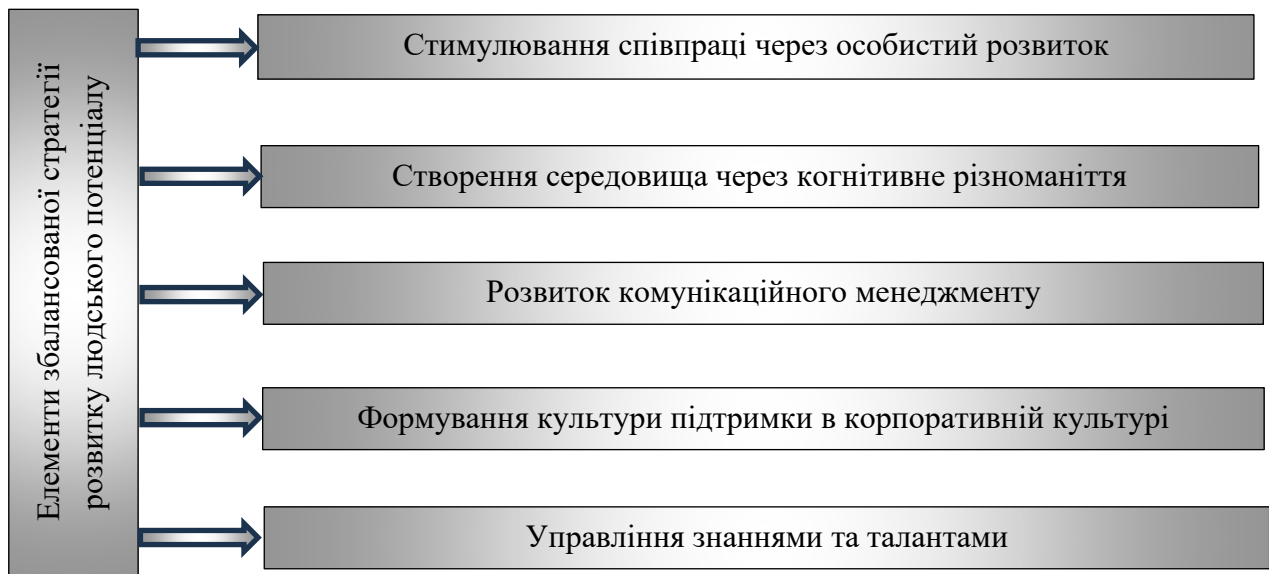


Рис. 1.3. Система збалансованої стратегії розвитку людського потенціалу підприємства. Джерело: складено автором на основі [40]

2. Створення середовища через когнітивне різноманіття. Справжня стійкість організації народжується там, де в одній команді зустрічаються різні досвіди, типи мислення та підходи до розв'язання задач. Коли людей об'єднує спільна місія та цінності, їхня несхожість перестає бути приводом для суперечок і стає джерелом інновацій. У такому середовищі кожен виклик розглядається з кількох ракурсів, що дає змогу знаходити нестандартні рішення та ефективно реалізувати найскладніші проекти. Постійний обмін знаннями та готовність до змін у такому багатогранному колективі – це саме те, що допомагає кожному працівнику максимально розкрити свій потенціал і робить компанію гнучкою та життєздатною.

3. Розвиток комунікаційного менеджменту. Комунікації в організації – це не просто обмін інформацією, а стратегічний інструмент створення здорової атмосфери. Коли взаємодія побудована грамотно, у колективі формується психологічно комфортне середовище, де кожен відчувається складовою єдиного цілого. Ефективний діалог об'єднує організацію в єдине ціле, підтримує корпоративну єдність і дає людям реальну мотивацію працювати разом. Зрештою, саме через відкрите спілкування та якісну соціальну взаємодію закладається фундамент для розкриття потенціалу кожного працівника.

4. Формування культури підтримки в корпоративній культурі. Корпоративні цінності, побудовані на солідарності та взаємовиручці, є найкращим фундаментом для сильної команди. Коли працівники відчувають причетність до спільної справи та мають надійну підтримку колег, їхня мотивація зростає природним шляхом. Така культура довіри трансформує звичайне виконання обов'язків у щире прагнення розвиватися разом із компанією, що значно підсилює загальний успіх.

5. Управління знаннями та талантами. У контексті цифрової економіки та розвитком інтелекту суспільства управління знаннями й талантами відповідає принципам внутрішнього зростання. Знання, навички, досвід і компетенції є основою інтелектуального потенціалу. Важливо не лише розвивати індивідуальні здібності, але й сприяти обміну знаннями для досягнення синергетичного ефекту. Управління знаннями посилює комунікаційний менеджмент, створюючи умови для ефективної взаємодії та розвитку персоналу [40].

Виконання цих умов, безумовно, позитивно впливає на діяльність компанії, однак наразі дуже актуальною є проблема, пов'язана із втратою людського капіталу, зокрема через військову ситуацію в країні.

Війна завдає нищівного удару по головному багатству будь-якої нації – її людському капіталу. Ці втрати проявляються в багатьох вимірах, руйнуючи сьогодення та майбутнє країни (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Форми прояву ризиків втрати людського потенціалу через військову
ситуацію в Україні

Аспект	Форма прояву
Загрози життю, здоров'ю та ментальному стану	Першочерговим і найбільш трагічним наслідком воєнних дій є прямі людські втрати - загибель військовослужбовців та цивільного населення. Поряд із цим, значна частина суспільства стикається з важкими пораненнями та хронічними захворюваннями, що призводить до тривалої втрати працездатності або встановлення інвалідності. Проте не менш руйнівний вплив мають і латентні наслідки: мільйони громадян отримують глибокі психологічні травми, соціальна реабілітація після яких вимагатиме комплексних державних рішень протягом багатьох років
Удар по сім'ї – первинній ланці суспільства	Війна руйнує родинні зв'язки через загибель близьких та масову міграцію жінок і дітей. Зростання сирітства та втрата матеріального фундаменту – житла й доходів – ставлять під загрозу виховання молоді. У поєднанні з хронічним стресом та непевністю це зумовлює критичний спад народжуваності та тривалу демографічну кризу
Руйнація фундаменту для розвитку	Систематично знищується соціальна інфраструктура, що є основою для відтворення людського капіталу. Війна спричиняє системну деградацію освітньої та медичної інфраструктури. Руйнування навчальних закладів усіх рівнів і вимушена міграція кадрів призводять до розриву освітнього процесу та втрати інтелектуального капіталу. Аналогічна криза спостерігається в охороні здоров'я: через цілеспрямовані атаки на лікарні, дефіцит медикаментів та критичне недофінансування соціальна сфера втрачає здатність забезпечувати базові потреби населення
Знищення економічних можливостей	Війна призводить до системного паралічу економіки. Масове знищення виробничих потужностей та інфраструктури тягне за собою хвилю безробіття, що особливо гостро б'є по малому бізнесу та самозайнятості. Втрата стабільних доходів штовхає значну частину населення за межу бідності, а тривала перерва у професійній діяльності спричиняє незворотну декваліфікацію фахівців
Дотримання корпоративної соціальної відповідальності	Дотримання корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах значно ускладнюється через звільнення або міграцію персоналу, можливі руйнації чи знищення майна, що тягне за собою додаткові фінансові витрати та неможливість приділення уваги соціальним аспектам

Джерело: складено на основі [41, с. 111] з доробкою автора

Крім того, втрата людського потенціалу може спостерігатися у випадку невикористання повного потенціалу робітників та команди підприємства. Щоб досягти сталого розвитку та зберегти конкурентоспроможність, компаніям необхідно розглядати втрату людського потенціалу як одну з ключових загроз. Ця проблема виникає, коли потенціал команди не використовується повністю через недостатнє навчання, низьку мотивацію, погане управління або неефективні робочі процеси.

Наслідки такої бездіяльності є серйозними: від спаду продуктивності та зростання витрат до підвищення ризиків для здоров'я та безпеки працівників.

Включення управління людським капіталом у стратегію сталого розвитку є ефективним рішенням. Це передбачає системні інвестиції в розвиток та навчання персоналу, створення потужних мотиваційних програм та оптимізацію виробничих процесів. Компанії, які зосереджуються на максимальному розкритті потенціалу своїх команд, не тільки поліпшують умови праці та задоволеність співробітників, але й напряду впливають на зростання прибутку, підвищення якості продукції та зміцнення своїх позицій на ринку [30, с. 128].

Корпоративне партнерство є одним із ключових елементів сталого розвитку та збереження людського потенціалу з кількох причин, які ґрунтуються на принципах взаємодії та довгострокової стабільності:

1. Сприяння обміну знаннями та ресурсами. Корпоративне партнерство стає платформою для обміну досвідом, знаннями та інноваціями, що безпосередньо посилює якість людського капіталу. Через спільні проєкти фахівці набувають нових компетенцій та швидше адаптуються до змін. Така взаємодія дає змогу не лише підвищувати кваліфікацію, а й зберігати професійний потенціал команд в умовах глобальних викликів.

2. Підвищення стійкості організацій. У контексті сталого розвитку корпоративне партнерство стає інструментом оптимізації ресурсів та зниження витрат, що прямо підвищує загальну ефективність. Така синергія формує стабільне

робоче середовище, мінімізує ризики скорочень і посилює мотивацію персоналу. Зрештою, це дозволяє не лише підтримувати працівників, а й надійно зберігати людський потенціал організації.

3. Формування культури співпраці та довіри. Корпоративне партнерство стає катализатором для формування культури, в основі якої лежать солідарність, взаємопідтримка та довіра. Така взаємодія створює психологічно комфортне середовище, де кожен фахівець усвідомлює власну значущість і причетність до спільних досягнень. Це трансформує зовнішню мотивацію у внутрішнє прагнення до саморозвитку, допомагаючи працівникам максимально реалізувати свій професійний потенціал.

4. Адаптація до кризових умов. В умовах війни чи глобальної нестабільності міжорганізаційне партнерство стає механізмом розподілу ризиків, що критично важливо для підтримки економічної стійкості. Спільні зусилля компаній дають змогу забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у критичних обставинах. Це безпосередньо впливає на збереження робочих місць і стабільність доходів персоналу, що, зі свого боку, мінімізує втрати людського капіталу через вимушену міграцію чи безробіття.

5. Інтеграція із цілями сталого розвитку (ЦСР). Корпоративне партнерство відповідає принципам ЦСР, зокрема цілі № 17 «Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізації його діяльності» [16]. Воно сприяє реалізації економічних, соціальних та екологічних завдань шляхом спільного впровадження інновацій, цифровізації та енергоефективних рішень, що створюють умови для розвитку людського потенціалу в гармонії з потребами сьогодення та майбутніх поколінь.

6. Синергетичний ефект для інновацій. Партнерство між організаціями стає фундаментом для формування різноманітних команд, де поєднання різних підходів та досвіду стимулює генерацію нестандартних ідей. Така злагодженість дає змогу ефективно вирішувати складні завдання, які часто є непосильними для окремих

структур або окремих співробітників. У результаті відбувається постійний розвиток людського капіталу, що закладає основу для довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

Таким чином, корпоративне партнерство є інструментом, який об'єднує ресурси, знання та зусилля для створення стійкого середовища, де людський потенціал може розвиватися, а організації – адаптуватися до викликів, забезпечуючи сталий розвиток.

Для поглибленого аналізу передумов створення корпоративного партнерства було виконано дослідження серед персоналу промислового підприємства. Основна увага приділялася виявленню закономірностей між стратегічним розвитком компанії та внутрішньою мотивацією співробітників до професійного зростання. Ефективність такого партнерства прямо залежить від наявності спільної мети, що потребує від усіх сторін чіткого усвідомлення власного внеску в загальний результат. Відтак, вибираючи партнера, критично важливо оцінювати не лише його ресурсну базу, а й готовність до підвищення якості взаємодії.

Об'єктом опитування стали працівники одного з провідних українських виробників метизної продукції, якому вдалося зберегти ринкові позиції в умовах повномасштабної війни. Дослідження фокусувалося на суб'єктивному ставленні персоналу до результатів діяльності підприємства: чи простежують працівники зв'язок між власними зусиллями та успіхом компанії, наскільки прозорими для них є принципи оплати праці та чи існує запит на їх перегляд. Окремим аспектом аналізу стало порівняння сприйняття своєї ролі в досягненні стратегічних цілей між інженерно-адміністративним складом та робітничим персоналом.

Для цього було розроблено анкету, а опитування здійснювалося анонімно без зазначення особистих даних респондентів, щоб усунути можливий страх і забезпечити щирість відповідей [30].

Анкета мала такі питання (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Анонімна анкета

Підрозділ, у якому працює співробітник			
Статус посади співробітника (робітник чи адміністративний персонал)			
Стать співробітника			
Вік співробітника			
Стаж роботи в компанії			
Питання №1 «Чи можете Ви написати методику нарахування Вашої заробітної плати?»			
Питання №2 «Як Ви вважаєте, чи маєте Ви вплив на збільшення прибутку компанії?»			
Питання №3 «Який принцип нарахування заробітної плати є найбільш прийнятним для Вас?»	Варіанти відповідей		
	А	Б	В
	мінімальний оклад та велика премія, яка залежить від Ваших особистих результатів	середній оклад та маленька премія, яка залежить від результатів роботи всього підприємства	великий оклад, який залежить тільки від відпрацьованого часу

Джерело: складено автором.

До опитування були залучені співробітники таких відділів: виробництво, служби головного інженера, транспортний цех, склад, бухгалтерія, служба роботи з персоналом, відділ продажів, відділ закупівель.

У результаті було опитано 136 співробітників, або 19 % від всієї чисельності, з них: 76 осіб є представниками робітничих спеціальностей, а 60 осіб – адміністративних.

Результати опитування показали, що середній вік опитаних становить 45 років, а середній стаж роботи на підприємстві – 11 років. Крім того, кількість персоналу, яка розуміє методику нарахування заробітної плати, дорівнює 65 %, а кількість персоналу які вважають, що мають вплив на збільшення прибутку компанії, становить 80 %.

Результати відповідей на запитання № 3 «Який принцип нарахування заробітної плати є найбільш прийнятним для Вас?» показали таке:

А «Мінімальний оклад та велика премія, яка залежить від Ваших особистих результатів» – 18 %;

Б «Середній оклад та маленька премія, яка залежить від результатів роботи всього підприємства» – 9 %;

В «Великий оклад, який залежить тільки від відпрацьованого часу» – 74 %.

Із цих результатів можна зробити такі висновки. По-перше, кількість персоналу, яка розуміє методику нарахування заробітної плати, є досить низькою, що тягне за собою бажання мати великий оклад, що залежить тільки від відпрацьованого часу, і вказує на високу недовіру до апарату управління підприємства. По-друге, кількість працівників, що бажають мати мінімальний оклад та велику премію, яка залежить від особистих результатів, сягає 18 %, що може свідчити про дію принципу Парето, у якому зазначено: 80 % працівників виконують лише 20 % всієї роботи і лише 20 % співробітників виконують 80 % всієї роботи.

Як показує практика, саме з такими людьми необхідно укладати договори про співпрацю та створювати корпоративні партнерства.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) бізнесу має два основні напрями: зовнішній і внутрішній. Зовнішня КСВ проявляється в прозорості діяльності компанії, що сприяє її позиціонуванню як надійного та соціально відповідального суб'єкта, поліпшує репутацію роботодавця та допомагає поширювати цінності організації в суспільстві тощо. Внутрішня КСВ, зі свого боку, зосереджена на розвитку людського потенціалу працівників, формуванні

корпоративної культури та створенні конкурентоспроможних робочих місць. Таким чином, внутрішня складова КСВ тісно пов'язана з корпоративним партнерством, сприяючи його зміцненню [42, с. 485].

Довгострокова програма співробітництва є центральним механізмом регулювання партнерства, орієнтованим на сталий розвиток підприємства та соціальну підтримку персоналу. Вона формалізує взаємодію через систему індивідуальних договорів із ключовими фахівцями, де чітко зафіксовані не лише професійні обов'язки, а й прозорі умови праці, система преміювання та довгострокові стимули. Такий підхід створює прогнозоване робоче середовище, що критично важливо для мінімізації ризиків втрати людського капіталу через демотивацію чи міграційні процеси.

Окремим пріоритетом програми є гармонізація інтересів власників і працівників. Через договірні зобов'язання впроваджуються плани професійного навчання, обміну досвідом та участі в інноваційних проєктах, що безпосередньо підвищує кваліфікаційний рівень команд. Гарантії кар'єрного зростання та розширений пакет соціальних бонусів зміцнюють довіру до керівництва та формують стійку культуру лояльності. Крім того, наявність чітких регламентів у договорах дає змогу менеджменту оперативно адаптуватися до економічних чи воєнних викликів, зберігаючи робочі місця та підтримуючи мотивацію фахівців у складні періоди. У підсумку, така модель стратегічного партнерства стає фундаментом для збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства та сприяє сталому розвитку.

Таким чином, довгострокова програма співробітництва, що базується на чітких гарантіях виконання зобов'язань, є фундаментальним процесом для організації. Вона формує структуровану, прозову та стійку основу партнерства, необхідну для динамічного розвитку підприємства. Такий підхід дає змогу не лише ефективно зберігати людський потенціал, а й забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей у межах концепції сталого розвитку.

1.3. Зв'язок концепції корпоративного партнерства з управлінням персоналом

У відповідь на трансформації ринку праці корпоративне управління персоналом набуває нових рис. По-перше, активно розвивається дистанційна робота – гнучка форма зайнятості, що стала можливою завдяки поширенню комп'ютерів, Інтернету та мобільного зв'язку. За останні два роки 14 % вакансій припадало на дистанційні позиції, що дає змогу підприємствам залучати фахівців як з України, так і з міжнародного ринку праці.

По-друге, значна увага приділяється підтримці молоді, яка становить 35 % шукачів у 2024 році, але має низький рівень зайнятості. Це вимагає впровадження програм дуальної освіти, стажувань і кар'єрного супроводу.

Крім того, компанії активніше працюють із внутрішньо переміщеними особами, лише 800 тис. з 2,1 млн працездатних офіційно працевлаштовані. Це потребує перекваліфікації, адаптаційних програм і психологічної підтримки.

Також бізнес переглядає мотиваційні системи, надаючи перевагу підвищенню зарплат, нефінансовій мотивації (гнучкий графік, кар'єрне зростання, визнання) та інвестуванню в професійний розвиток.

Дослідження підтверджують, що якісний HR-менеджмент безпосередньо впливає на ефективність компаній. У сучасних умовах інтелектуальний, ініціативний і залучений персонал стає ключовим фактором конкурентних переваг, сприяючи інноваціям і адаптації до нестабільного середовища [43, с. 165].

Основою нових підходів до управління персоналом, що відповідають потребам сучасних підприємств, є концепція «корпоративного партнерства», яка трансформує філософію взаємодії між працівником і роботодавцем.

З погляду корпоративного партнерства, класичне визначення організаційної структури управління як простої сукупності відділів та посад є застарілим. Такий ієрархічний підхід не відповідає сучасним вимогам гнучкості та співпраці.

Натомість, організаційну структуру варто сприймати як живий механізм, що забезпечує ефективну комунікацію та швидке прийняття рішень у компанії. Вона об'єднує завдання, повноваження та відповідальність в єдину систему, орієнтовану на досягнення спільних цілей. Замість того, щоб будувати структуру навколо формальних посадових інструкцій, її потрібно формувати, відштовхуючись від реальних потреб бізнесу: логіки бізнес-процесів, доступності даних для прийняття рішень, наявних у команди навичок та системи, що мотивує людей на результат [44].

Відомо, що корпоративне партнерство в рамках управління персоналом має будуватись на засадах корпоративної соціальної відповідальності, зокрема внутрішньої.

Корпоративна соціальна відповідальність являє собою стратегічний підхід до ведення бізнесу, що інтегрує соціальні та екологічні цілі в операційну діяльність компанії. В його основі лежить відповідальне ставлення до всіх зацікавлених сторін – від співробітників та клієнтів до інвесторів та суспільства загалом – з метою задоволення їхніх потреб та очікувань.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це комплекс заходів і політик компанії, спрямованих на підтримку та покращення добробуту її співробітників, створення сприятливих умов праці та забезпечення сталого розвитку всередині організації. Вона охоплює такі аспекти (рис. 1.4):

1. Умови праці. Створення належних умов праці є фундаментальним обов'язком компанії, що передбачає формування безпечного, інклюзивного та комфортного середовища. Цей процес базується на суворому дотриманні стандартів охорони праці, регулярній оцінці ризиків та забезпеченні персоналу сучасними засобами захисту для запобігання професійним захворюванням і травматизму. Важливим аспектом є ергономіка робочих місць: якісне освітлення, ефективна вентиляція та зручне обладнання дозволяють мінімізувати фізичну перевтому працівників.

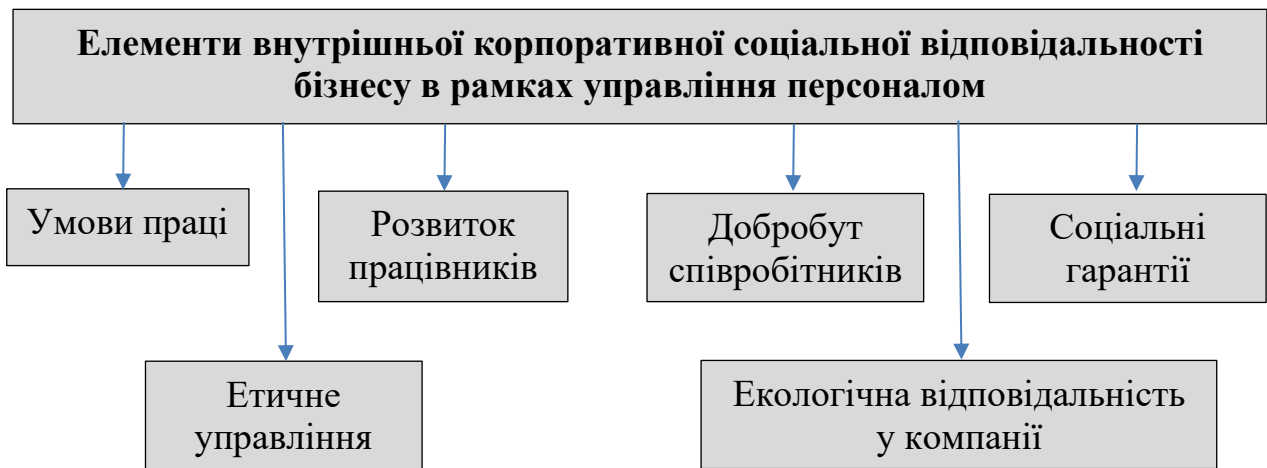


Рис. 1.4. Аспекти внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в рамках управління персоналом. Джерело: розробка автора

Окрім технічних параметрів, компанія має активно впроваджувати принципи інклюзивності, адаптуючи простір і робочі процеси під потреби людей із різними фізичними можливостями та культурним походженням. Базовою умовою справедливих трудових відносин при цьому залишається неухильне дотримання норм законодавства щодо тривалості робочого часу, регламентації понаднормових робіт та гарантованого права на відпочинок.

2. Розвиток працівників. Цей напрям варто розглядати не як статтю витрат, а як стратегічну інвестицію в людський капітал, що визначає інноваційний потенціал та конкурентоспроможність компанії. Системний підхід передбачає надання широких можливостей для професійного зростання: від спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації до участі у профільних конференціях для опанування новітніх технологій. Ключовим елементом є формування прозорих кар'єрних траєкторій, підкріплених інститутом менторства, де досвідчені фахівці забезпечують спадкоємність знань. Поряд із професійними компетенціями (hard skills), особлива увага приділяється розвитку універсальних навичок (soft skills) – лідерства, ефективної комунікації та управління конфліктами, що є критичним для злагодженої командної роботи. Крім того, невід'ємною частиною стратегії розвитку є забезпечення добробуту співробітників. Це охоплює програми медичного

страхування, психологічну підтримку та дотримання балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), що в сукупності мінімізує ризики професійного вигорання та зміцнює лояльність до організації.

3. Добробут співробітників. Програми лояльності та підтримки мають фокусуватися на комплексному забезпеченні фізичного й психоемоційного здоров'я працівників, оскільки якість життя безпосередньо корелює з їхньою професійною мотивацією. Фізичний аспект передбачає впровадження якісного медичного страхування, компенсацію витрат на оздоровлення та створення умов для раціонального харчування на робочому місці. Водночас критичного значення набуває психологічний супровід, який реалізується через конфіденційне консультування, спрямоване на профілактику професійного вигорання та подолання стресових станів. Важливою складовою сучасного добробуту є забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Впровадження гнучких графіків та елементів дистанційної роботи дає змогу фахівцям ефективно розподіляти ресурси, поєднуючи професійну самореалізацію з особистими потребами. Такий людиноцентричний підхід не лише сприяє відновленню сил персоналу, а й стає фундаментом стабільної продуктивності організації в довгостроковій перспективі.

4. Соціальні гарантії. Вони є базовим індикатором відповідального роботодавця, формуючи фінансову впевненість працівника та його родини, що критично важливо для утримання кадрового потенціалу. Фундаментом цієї системи є конкурентна заробітна плата – вона має бути прозорою, справедливою та регулярно індексуватися відповідно до ринкових трендів і персональних досягнень фахівця. Окрім базових виплат, ефективна стратегія передбачає розширений соціальний пакет, що виходить за межі мінімальних законодавчих вимог. Це передбачає додаткові оплачувані лікарняні, компенсацію транспортних витрат, дотації на харчування та цільову допомогу в критичних життєвих ситуаціях. Для забезпечення довгострокової стабільності компанії можуть впроваджувати

корпоративні пенсійні програми через внески до недержавних фондів. Нарешті, безумовне надання оплачуваних відпусток у повному обсязі є обов'язковим елементом для психофізіологічного відновлення персоналу та збереження його працездатності.

5. Етичне управління. Формування корпоративної культури, що базується на принципах довіри, чесності та прозорості, є критичним фактором внутрішньої стабільності та ділової репутації організації. Цей підхід передбачає повну відкритість управлінських процесів і комунікацій: від роз'яснення стратегічних цілей компанії до чіткої деталізації фінансових показників та критеріїв оцінки ефективності персоналу. В основі етичного менеджменту лежить об'єктивність усіх кадрових рішень – від найму та оцінки результатів до просування по службі чи звільнення. Важливою складовою є активна протидія дискримінації та розвиток політики різноманітності, де індивідуальні відмінності працівників розглядаються як стратегічний ресурс для інновацій. Крім того, система етичного управління потребує впровадження чіткого кодексу поведінки та дієвих механізмів конфіденційного інформування про порушення (комплаєнс-контроль), що гарантує захист і безпеку кожного співробітника.

6. Екологічна відповідальність у компанії. Цей принцип вимагає інтеграції екологічних стандартів в операційні процеси компанії незалежно від її галузевої приналежності. Основна мета полягає в мінімізації антропогенного навантаження на довкілля через раціональне використання ресурсів. Першочерговими кроками є впровадження заходів з енергоефективності – від використання LED-освітлення та енергоощадної техніки до оптимізації споживання води. Системний підхід передбачає суттєве зменшення обсягів відходів шляхом впровадження роздільного збору сміття як в офісних, так і у виробничих приміщеннях, а також перехід на цифровий безпаперовий документообіг. Важливим елементом стратегії є політика «стійких закупівель», яка надає пріоритет постачальникам із низьким вуглецевим слідом та наявною екологічною сертифікацією продукції. Зрештою, сучасна

відповідальна компанія має здійснювати постійний моніторинг та поетапне скорочення викидів, пов'язаних із логістикою та загальним життєвим циклом її діяльності.

Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність бізнесу спрямована на створення позитивної корпоративної культури, підвищення лояльності працівників і зміцнення репутації компанії як відповідального роботодавця.

Крім того, необхідно відмітити, що в сучасному світі ефективне управління персоналом неможливе без застосування ІТ-технологій. Існує ряд технологій, які можна застосовувати задля досягнення певних цілей.

Підприємство – це складна система бізнес-процесів, галузевих особливостей і взаємопов'язаних елементів, що функціонують завдяки людям і для людей. Управління персоналом є ключовою сферою діяльності організації, яка значно впливає на її ефективність і продуктивність.

Ефективність управління залежить від оптимального використання людських ресурсів для реалізації цілей компанії та комплексного підходу до їхнього управління, узгодженого зі стратегічними завданнями організації.

Основна мета управління персоналом – це забезпечення ефективного навчання, підвищення кваліфікації, мотивація та утримання талановитих працівників, стимулюючи їх до високопродуктивної роботи. Цього можна досягти через:

- нормування праці та високу заробітну плату або фінансові заохочення;
- наукову організацію праці та відповідність працівників рівню необхідної кваліфікації та професійності;
- розвиток корпоративної культури;
- мотивацію та стимулювання співробітників;
- оцінку професійних компетенцій працівників.

Проте деякі керівники, прагнучи зекономити, вважають, що достатньо наявності лише одного програміста для автоматизації всіх процесів управління.

Однак створення ефективних програмних систем потребує команди кваліфікованих фахівців – технологів, програмістів, тестувальників – та досвіду реалізації подібних проєктів [45]. Така необхідність у наявності відповідної кількості кваліфікованих кадрів пояснюється складністю організації системи управління персоналом, яка містить такі підсистеми: трудові відносини, умови праці, оформлення та облік кадрів, прогнозування та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, стимулювання праці, створення необхідної соціальної інфраструктури, вибір та застосування організаційних структур управління [46].

Правильний вибір програмного рішення є критично важливим. Ідеальна система повинна глибоко інтегруватися у бізнес-процеси, враховуючи як специфіку компанії, так і загальну картину взаємозв'язків між відділами. Це дозволить отримувати актуальну інформацію миттєво, одночасно планувати й аналізувати різні напрямки діяльності та гарантувати, що будь-які зміни автоматично відобразатимуться у всіх пов'язаних модулях обліку.

Найпопулярнішими на сьогоднішній день видами програмного забезпечення з управління персоналом є:

1. Teamdeck виступає комплексним програмним рішенням для стратегічного управління ресурсами, орієнтованим на сервісні компанії, ІТ-сектор та організації з високою інтенсивністю проєктної діяльності. Платформа інтегрує інструменти планування, моніторингу та предикативного аналізу, водночас надаючи персоналу функціонал для автономного керування робочим часом і власною доступністю.

Функціональне призначення продукту охоплює такі напрями:

– оптимізація розподілу ресурсів: дає змогу менеджерам делегувати завдання з урахуванням компетенцій, поточного навантаження та реального графіка кожного фахівця;

– аналітика ресурсного використання: забезпечує прозорий моніторинг робочого часу, що дає змогу об'єктивно оцінювати продуктивність і вчасно виявляти управлінські ризики;

– прогнозування потужностей (Capacity Planning): дає змогу превентивно оцінювати потребу в кадрах для майбутніх проєктів, базуючись на ретроспективних даних;

– Self-service інструментарій для персоналу: працівники отримують можливість самостійно фіксувати тайм-трекінг, подавати запити на відпустки та коригувати статус своєї доступності;

– цифровізація HR-процесів: спрощує адміністрування персоналу, посилюючи координацію між крос-функціональними командами.

Teamdeck є оптимальним вибором для організацій, що прагнуть гармонізувати бізнес-потреби із принципами людиноцентричного управління, забезпечуючи баланс між операційною ефективністю та професійним комфортом співробітників [47].

2. HURMA – це комплексне українське програмне рішення для автоматизації HR-процесів та рекрутингу. Система пропонує широкий спектр інструментів: від підбору та адаптації персоналу до розрахунку зарплат (payroll), аналітики та моніторингу залученості команди за допомогою опитувань eNPS та Q12.

Основні функції: наявність AI-чатбота для внутрішніх комунікацій (Slack, Telegram, Viber), глибока інтеграція з календарями та job-порталами, автоматичне сканування резюме, гнучке налаштування прав доступу та візуалізовані HR-дашборди.

Цільова аудиторія: універсальна платформа для компаній будь-якого розміру, що особливо ефективна в галузях IT, логістики, фінансів та ритейлу.

3. Zoho People – це гнучка HRM-система, ключовою особливістю якої є потужний конструктор бізнес-процесів. Будучи частиною глобальної екосистеми Zoho, платформа вирізняється винятковими можливостями адаптації під специфічні запити організації. Система дозволяє проєктувати унікальні HR-сценарії, створювати власні форми та шаблони за модульним принципом. Пакет також включає аналітичний інструментарій та базовий модуль для управління рекрутингом (ATS).

Основні функції: облік робочого часу та відсутностей, електронний документообіг з можливістю цифрового підпису, а також безшовна інтеграція з іншими продуктами Zoho.

Цільова аудиторія: компанії, що вже використовують продукти Zoho, або ті, хто шукає гнучке міжнародне рішення для побудови власних HR-воркфлоу.

4. BambooHR – це лаконічна та інтуїтивно зрозуміла HRM-система, пріоритетом якої є автоматизація засадничих HR-процесів, аналітика та електронний документообіг. Платформа пропонує оптимальний набір інструментів для рекрутингу та ідеально підходить організаціям, які прагнуть уникнути перевантажених інтерфейсів і надмірно складних модулів.

Основні функції: централізоване управління даними співробітників, ведення бази кандидатів, гнучке налаштування ролей та прав доступу, API для інтеграцій та інструменти для навчання персоналу.

Цільова аудиторія: малий та середній бізнес з простою організаційною структурою, що потребують надійного базового HR-функціоналу.

5. Workable – це спеціалізована екосистема для стратегічного рекрутингу, що входить до переліку світових лідерів у сегменті рішень для найму. Платформа фокусується на глибокій оптимізації кожного етапу залучення талантів, пропонуючи інтелектуальні алгоритми пошуку резюме та високоефективні інструменти для вибудовування комунікації з кандидатами.

Ключові переваги: автоматичний пошук кандидатів в інтернеті, шаблони для масових розсилок, інструменти для спільної роботи команди над вакансіями та поглиблена аналітика рекрутингових процесів.

Цільова аудиторія: великі компанії з високою інтенсивністю найму, які прагнуть максимально оптимізувати та прискорити процес закриття вакансій.

6. Breezy HR – це спеціалізоване рішення для організацій, де ключовими пріоритетами в рекрутингу є динаміка та простота інтерфейсу. Система спроектована таким чином, щоб максимально полегшити управління вакансіями,

забезпечити злагоджену координацію всередині команди та зробити процес відстеження кандидатів на всіх етапах найму прозорим і зрозумілим.

Основні функції: зручне створення та публікація вакансій, спільна робота в реальному часі, автоматизація оновлення статусів кандидатів та інтеграція з календарями.

Цільова аудиторія: стартапи, малий бізнес та компанії, які прагнуть легко керувати процесами рекрутингу.

7. Sage HR (раніше CakeHR) – це функціональна HRM-система, ключовим пріоритетом якої є побудова якісного процесу онбордингу. Платформа пропонує збалансований інструментарій для автоматизації базових HR-завдань, уникаючи при цьому надмірної технічної складності. Особлива увага в системі приділена модулям адаптації нових фахівців, управлінню навчанням та адмініструванню графіків відпочинку.

Основні функції: інструменти для онбордингу, централізоване управління відпустками та відсутностями, особистий кабінет для співробітників та мобільний додаток.

Цільова аудиторія: стартапи та малий бізнес.

8. ADP Workforce Now – це масштабне екосистемне рішення для великих корпорацій, розроблене глобальним лідером у сфері HR-автоматизації. Платформа спроектована для стратегічного управління повним життєвим циклом співробітника: від етапу рекрутингу та складних розрахунків заробітної плати (payroll) до адміністрування пакетів пільг, управління операційними ризиками та супроводу пенсійних програм.

Основні функції: підтримка складних організаційних структур, розрахунок винагород та бенефітів, прогнозна аналітика, аудит та юридична підтримка.

Цільова аудиторія: великі корпорації зі складною ієрархією, філіями та високими вимогами до звітності [48].

З виконаного аналізу стає очевидним, що для побудови ефективних корпоративних партнерств найбільш релевантними є програмні продукти ADP Workforce Now, Workable та Breezy HR, впровадження яких дозволяє системно оптимізувати процеси пошуку, найму, адаптації та навчання персоналу, що не лише вивільняє часовий ресурс менеджменту, а й безпосередньо підвищує продуктивність кожного співробітника. В основі сучасної бізнес-стратегії лежить концепція сталого розвитку, яка вимагає від керівництва філігранного балансу між фінансовими показниками, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, адже сьогодні успіх компанії визначається не лише її конкурентоспроможністю, а й здатністю створювати цінність для суспільства. Центральним елементом цієї стратегії є турбота про персонал, що передбачає створення безпечних умов праці та дотримання високих етичних стандартів; такий підхід варто розглядати не як обтяжливий фінансовий тягар, а як стратегічну інвестицію в лояльність і мотивацію команди, оскільки саме такі фахівці стають фундаментом для стабільного довгострокового зростання прибутку.

Традиційна вертикаль «роботодавець-виконавець» поступово поступається місцем моделі корпоративного партнерства – взаємовигідній угоді, спрямованій на досягнення спільних цілей, де ігнорування такої трансформації неминуче призводить до внутрішньої напруги та втрати продуктивності. Передові компанії, орієнтуючись на світові стандарти розвитку бізнесу, починають сприймати своїх співробітників як внутрішніх підприємців, що забезпечує надзвичайну гнучкість організації та прискорює впровадження інновацій, проте головною перешкодою на цьому шляху залишається глибока недовіра персоналу, спричинена відчуттям незахищеності та непрозорістю корпоративних процесів. Фундамент для побудови довіри та справжнього партнерства закладається з перших днів взаємодії, тому онбординг перестає бути формальністю і перетворюється на стратегічний інструмент інтеграції. Важливо розуміти, що онбординг – це не короткотривалий тренінг, а структурований цикл тривалістю від 3 до 6 місяців, мета якого полягає в

перетворенні нового співробітника на впевненого, продуктивного та культурно інтегрованого члена команди, що прямо корелює з показниками утримання кадрів та загальною рентабельністю бізнесу, хоча часто цей критично важливий етап перетворюється на справжнє випробування через низку системних проблем. Дистанційна робота, ізольованість від колективу – в епоху віддаленої роботи новим людям надзвичайно складно налагодити живий контакт з командою та відчутти себе частиною корпоративної культури:

- низька кадрова підготовка – компанії часто не мають готового плану дій, через що адаптація відбувається хаотично та неефективно;

- низький індивідуальний підхід – стандартні програми ігнорують унікальні потреби та досвід кожного новачка, породжуючи невпевненість замість продуктивності;

- недостатня залученість – коли онбординг нецікавий, нові співробітники швидко втрачають початковий ентузіазм і не відчують своєї цінності для компанії;

- зворотний зв'язок – компанії забувають запитати у новачків їхню думку, втрачаючи можливість отримати цінний зворотний зв'язок для вдосконалення процесів.

Лише системна робота над цими слабкими місцями дозволить перетворити онбординг на потужний інструмент для підвищення лояльності персоналу та досягнення кращих бізнес-результатів.

Дедалі більше набувають популярності та ефективності методики та формати дистанційного онбордингу. Вони відкривають низку позитивних змін: від економії фінансових та трудових ресурсів, задіяних у навчанні новачків, – для компаній, до більш комфортного знайомства з підприємством, його діяльністю та колегами – для майбутніх працівників. Його впровадження вимагає певних послідовних дій (табл. 1.8) [49].

Таблиця 1.8

Алгоритм впровадження дистанційного онбордингу

Етап	Сутність
1. Чіткий онбординг-план	Під час онбордингу навчання співробітників має бути сформоване за чітким планом, повинні бути визначені кроки, ресурси, терміни
2. Регулярні зустрічі онлайн	Необхідна розробка серії онлайн курсів та чітко сформований план їх проведення. Це допоможе знизити стрес новачка, познайомити його з колективом та тонкощами роботи
3. Менторська підтримка	Призначення менторів на перших найскладніших етапах забезпечить організацію підтримки для новачків, відповіді на їх питання та допомогу у вирішенні поставлених завдань.
4. Welcome book	Створення довідника про компанію та організацію робочого процесу дозволить уникнути однотипних питань та швидше ознайомити новачків зі специфікою роботи
5. Онлайн-платформи	Застосування таких платформ у навчанні майбутнього персоналу дозволить ефективно структурувати навчальний матеріал та забезпечить якісне спілкування
6. Зворотний зв'язок	Це обов'язкова складова навчального процесу, яка дозволяє швидко проаналізувати результати та отримати відгуки для усунення недоліків та покращення процесу дистанційного онбордингу
7. Оцінка засвоєння матеріалу	Необхідним є використання різного роду тестів, опитувань та завдань для перевірки набутих знань та рівня розуміння матеріалу новачками.
8. Вільний доступ до інформації	Важливим є вільний доступ новачків до всієї необхідної для роботи інформації. Найкраще її зібрати й зберегти в одному місці.
9. Корпоративна культура	Обов'язково має бути створений навчальний матеріал стосовно корпоративної культури та цінностей компанії з метою розуміння новачком, на скільки він їх приймає.
10. Структурована звітність	Постійний моніторинг прогресу новачків дозволить вчасно виявити прогалини та скорегувати процес онбордингу.
11. Оцінка ефективності	Встановлення відповідних вимірників успішності процесу дистанційного онбордингу дозволить чітко й вчасно оцінити його результативність.

Джерело: сформовано автором на основі [49]

З огляду на сучасну швидкість розвитку і впровадження різноманітних цифрових технологій, дистанційний онбординг насправді є чудовим інструментом введення працівників у роботу. Наразі він дозволяє економити один із найцінніших ресурсів – час.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади управління персоналом на базі принципів сталого розвитку. Корпоративне партнерство визначається як ключовий механізм для його реалізації.

У процесі дослідження було сформовано комплексний підхід до поняття розвитку, який запропоновано розглядати з п'яти позицій: філософської, економічної, психологічної, соціологічної та екологічної.

Аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок щодо тлумачення поняття сталого розвитку, визначаючи його як ключову парадигму сучасного суспільства, що спрямована на гармонізацію економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної стабільності. Він представлений як багатогранна концепція, що ґрунтується на трьох взаємозалежних складових: економічній, соціальній та екологічній. Розглянуто історичний розвиток цієї концепції як у світовому, так і в українському контексті, наголошено на прийнятті 17 глобальних Цілей сталого розвитку.

Зазначено, що корпоративне партнерство є основним інструментом для досягнення компаніями цілей сталого розвитку. Це партнерство визначається як співпраця між різними організаціями для досягнення спільних цілей, що сприяють сталому розвитку. Центральним аргументом є те, що успіх таких партнерств фундаментально залежить від людського капіталу – знань, навичок та мотивації працівників. Сформовано переваги цього підходу, такі як підвищення залученості персоналу та розвиток нових компетенцій, водночас відзначено й виклики, зокрема

можливі розбіжності в цінностях та ризик «грінвошингу». У рамках цього було надано пропозиції щодо адаптації психологічних механізмів міжособистісного сприймання до корпоративного партнерства, що базуються на ідентифікації, емпатії, стереотипізації, установці, проєкції, каузальній атрибуції.

Окреслено зв'язок між корпоративним партнерством та управлінням персоналом та сформовано аспекти внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в рамках управління персоналом. Стверджується, що традиційна ієрархічна модель «роботодавець-працівник» є застарілою і має бути замінена філософією партнерства, яка розглядає співробітників як ключових зацікавлених сторін. Цей перехід тісно пов'язаний із внутрішньою корпоративною соціальною відповідальністю, що зосереджена на створенні сприятливих умов праці, сприянні професійному зростанню та забезпеченні добробуту персоналу. Підкреслюється критична роль сучасних інструментів, зокрема спеціалізованого HR-програмного забезпечення та стратегічного онбордингу, як необхідних елементів для побудови довіри та інтеграції, що є основою справжнього партнерства.

У дослідженні ці концепції розглядаються в контексті сучасних українських реалій, визнаючи значні виклики, такі як нищівна втрата людського капіталу через триваючу війну. У рамках цього було запропоновано додаткову форму прояву ризиків втрати людського потенціалу через війну, а саме: дотримання корпоративної соціальної відповідальності, яке майже унеможлиблюється через зменшення уваги до соціального аспекту перед іншими проблемами, викликаними воєнною ситуацією. Внутрішнє опитування на промисловому підприємстві додатково виявляє практичну перешкоду: значний дефіцит довіри між працівниками та керівництвом, про що свідчить низький рівень розуміння методики нарахування заробітної плати та перевага фіксованого окладу над винагородою, що залежить від результатів.

У роботі також приділено увагу поняттю онбордингу та важливості його застосування під час інтеграції нових співробітників, сформовано алгоритм впровадження дистанційного онбордингу, який дає змогу економити один із найцінніших ресурсів – час.

Таким чином, корпоративне партнерство є життєво важливою стратегією для впровадження сталого розвитку на промислових підприємствах. Однак його ефективність залежить від фундаментальної трансформації в управлінні персоналом у напрямку моделі, що базується на взаємній довірі, спільних цілях та стратегічних інвестиціях у людський потенціал.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [30, 42, 43, 44, 46].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом в концепції корпоративного партнерства

Сталий розвиток є важливою складовою сучасного управління бізнесом, що передбачає збалансування економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності. Бізнес завжди має за мету прибуток, постійне збільшення своєї частки ринку, збільшення ефективності своєї діяльності. Ключова роль у реалізації цієї стратегії сталого розвитку в концепції корпоративного партнерства належить управлінню персоналом.

Персонал є центральним фактором будь-якої моделі управління, а корпоративне партнерство зовсім по-іншому розглядає на ці відносини, вони ґрунтуються на співпраці, довірі, турботі, повазі та розвитку інноваційності в сумісній діяльності [30].

Корпоративне партнерство, орієнтоване на сталий розвиток, формує нову модель управління, де не можливо формувати стратегічне планування бізнесу без соціальної відповідальності. За такого типу відносин компанії прагнуть не лише до ефективної діяльності, а й до створення доданої цінності для суспільства, розвитку людського капіталу, підвищення прозорості управлінських процесів та захисту навколишнього середовища.

В умовах цифрової трансформації та постійних змін на ринку праці, загострення екологічних проблем, пов'язаних з тривалою війною, особливо актуальним стає корпоративне партнерство, що надає нові можливості для бізнесу, допомагає впровадженню інноваційних технологій, збільшенню ефективності й швидкої адаптації бізнесу в умовах кризи.

Цифровізація не лише змінює зовнішні ділові відносини, але й трансформує внутрішні організаційні процеси, корпоративні партнерства стають ключовим рушієм ефективності. Цифровий комплекс корпоративного управління – це програмне забезпечення, яке використовується підприємством з метою цифровізації бізнес-процесів, він призначений для усунення слабких місць у структурі підприємства, підвищення інформаційної безпеки. Ця трансформація підвищує інноваційний потенціал, прискорює прийняття рішень та зміцнює адаптивність бізнесу до зовнішніх викликів [50].

Для досягнення ефективної взаємодії між організаціями в рамках корпоративного партнерства використовуються різноманітні інструменти, що відрізняються за формою, масштабом і характером співпраці (рис. 2.1).

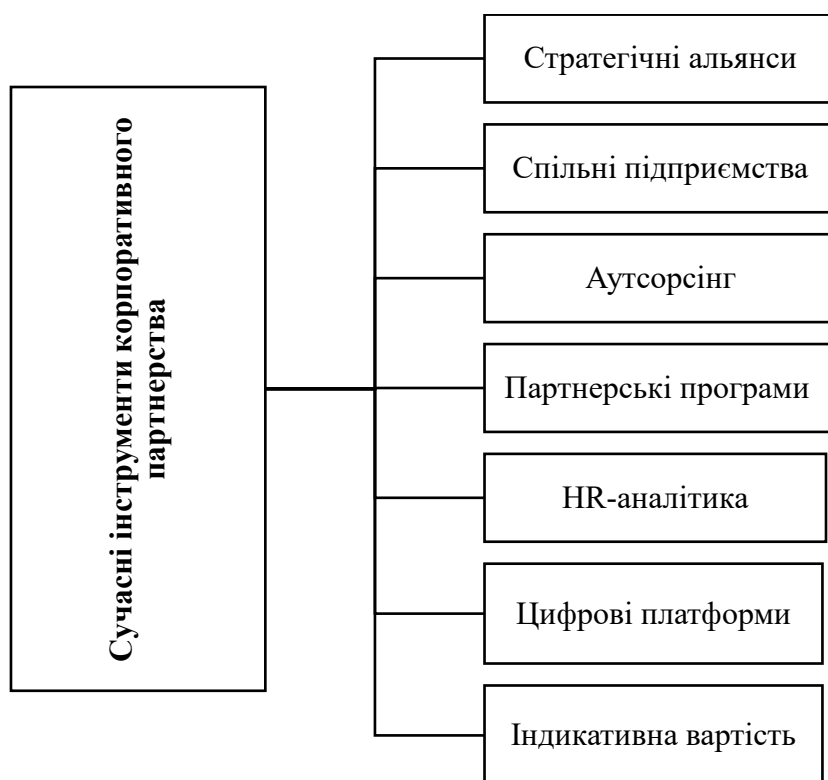


Рис. 2.1. Сучасні інструменти корпоративного партнерства.

Джерело: складено автором на основі [51, 54,7,8,10]

1. У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі *стратегічні альянси* є ефективним інструментом корпоративного партнерства, насамперед вони надають бізнесу нові можливості, підвищують конкурентоспроможність, доступ до нових ринків.

Стратегічний альянс – це міжфірмові кооперативні відносини для створення більшої цінності, які підвищують ефективність конкурентних стратегій фірм-учасниць шляхом обміну взаємовигідними ресурсами, такими як технології, навички тощо [51].

Дуже важливо, що це форма добровільної довгострокової співпраці між двома або більше організаціями, що залишаються юридично незалежними, але об'єднують свої ресурси, знання, технології та управлінські компетенції задля досягнення спільних стратегічних цілей.

Цей тип партнерства є особливо актуальним у галузях з високим рівнем інноваційності та технологічної складності, де індивідуальне функціонування компаній в умовах глобалізованої економіки стає менш ефективним [52].

Стратегічні альянси дозволяють партнерам:

- оптимізувати витрати за рахунок спільного використання ресурсів;
- розподілити ризики, пов'язані з освоєнням нових ринків або впровадженням інновацій;
- прискорити доступ до новітніх технологій та знань через обмін досвідом;
- зміцнити ринкові позиції шляхом синергії комерційних і управлінських переваг.

Особливістю стратегічних альянсів є збереження незалежності кожного партнера. Вони ґрунтуються на принципах взаємної вигоди, довіри, що забезпечує гнучкість, прискорення інноваційних процесів та більш ефективне реагування на швидкоплинні зміни ринку.

Серед ключових переваг можна виділити миттєвий доступ до нового ринку, зміцнення позицій на існуючому ринку, збільшення продажів, поліпшення якості

продуктів, фінансову допомогу, уникнення контролю імпорту/експорту, розширення каналів розподілу та бази клієнтів, розширення бази ділових та політичних контактів, отримання знань про міжнародні звичаї та культуру, поліпшення іміджу на світовому ринку [51].

На сучасному транспортному ринку України одним із найбільш репрезентативних прикладів стратегічного альянсу є партнерство між ПАТ «Укрзалізниця» та американською корпорацією General Electric (GE Transportation).

Ціль цього стратегічного альянсу – забезпечити оновлення критичної інфраструктури залізничного транспорту України з мінімальними бюджетними ризиками за рахунок довгострокового контракту з міжнародним партнером, який гарантує якість, обслуговування й технологічний супровід. Контракт з General Electric уже дав позитивний мультиплікативний ефект. Залучено нову техніку, технології, інвестиції. Додатково завантажені виробничі потужності Крюківського заводу та суміжних підприємств, створено нові робочі місця. Результатом стратегічного партнерства стало постачання понад сорока новітніх тепловозів серії Evolution TE33AC, що дало можливість оновлення тягового рухомого складу. Це дало змогу частково зменшити критичну залежність української залізничної галузі від морально зношеного рухомого складу, що потребував відновлення та постійного ремонту й не відповідав сучасним європейським стандартам [53].

Результатом цієї співпраці стало формування стійкої виробничої кооперації між українськими і американськими компаніями.

Спільне підприємство – це суб'єкт господарювання, у якому дві або більше компаній погоджуються об'єднувати свої ресурси для виконання певного завдання, яке може бути новим проектом або новою бізнес-функцією. Ця форма дає змогу партнерам інтегрувати ключові бізнес-процеси, оптимально розподіляти фінансові ресурси, інновації, ризики та управлінські функції, що робить її особливо доцільною у випадках виходу на нові ринки, реалізації масштабних інфраструктурних чи наукоємних проєктів [54].

Спільні підприємства дають можливості партнерам поділити фінансові витрати та операційні ризики, пов'язані з великими інвестиційними проектами, впровадженням нових технологій, створює додаткові переваги (рис. 2.2). На сучасному ринку це дуже важливо у випадках високої невизначеності або значних капіталовкладень.

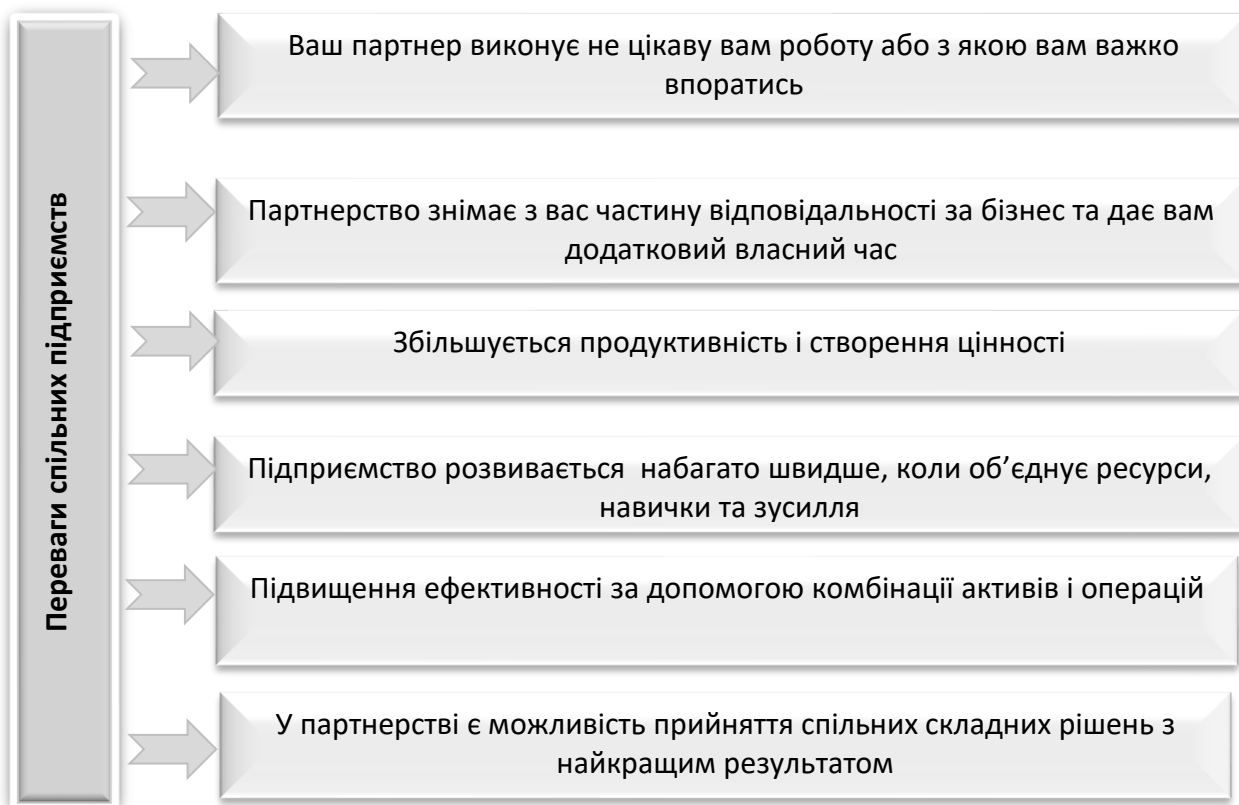


Рис. 2.2. Переваги спільних підприємств для бізнесу
(Сформовано з доробкою автора на основі джерела [52])

Така форма діяльності дає змогу поєднати унікальні технології, знання, досвід та управлінські навички спільних підприємств для створення більшого ефекту. За такої роботи збільшується не тільки продуктивність, а створюються додаткові цінності, поліпшується якість продукції.

Спільні підприємства, як інструмент, передбачають:

- спільне використання ресурсів за умовив умовах поєднання фінансових, технологічних, кадрових та логістичних ресурсів для досягнення синергетичного ефекту;

- партнерство з метою виходу на нові ринки. Компанії створюють спільні підприємства, щоб локалізувати виробництво, адаптувати продукти до нового цільового ринку або обійти бар'єри входу;

- співпрацю в інноваціях, тут можуть створюватись розробки нових технологій, продуктів або сумісних рішень;

- унікальні умови для об'єднання знань, навичок і ресурсів партнерів, що відкриває широкі можливості для розвитку персоналу та управління талантами.

Це додаткова можливість створення онлайн-навчання для підвищення кваліфікації, орієнтована на розвиток технічних та управлінських навичок, це програми менторства, які за допомогою досвідчених фахівців передають досвід новим працівникам, допомагають швидко адаптуватися та здобути необхідні знання.

Існує багато прикладів спільних підприємств, які довели переваги цієї форми діяльності, наприклад, Компанія Kellogg підписала угоду про спільне підприємство з Wilmar International Limited, з метою продажу та поширення продуктів харчування із зерновими культурами споживачам у Китаї. Компанія Kellogg приносить на стіл широкий спектр всесвітньо відомих продуктів, а також досвід роботи в галузі, інша компанія Wilmar пропонує інфраструктуру збуту та маркетингу в Китаї, яка містить широку дистриб'юторську мережу та постачальні мережі. Як результат – отримання великих прибутків від спільної діяльності [55].

Аутсорсинг – є одним з дієвих сучасних інструментів корпоративного партнерства, що передбачає передачу окремих, не основних бізнес-процесів іншим компаніям, які роблять це професійно, на основі договірних відносин. Такий підхід

дає змогу партнерам синхронізувати свої бізнес-процеси, оптимізувати ресурси й створювати додаткову цінність.

Зараз основними сегментами сучасного світового ринку аутсорсингу є бізнес-процеси і аутсорсинг інформаційних технологій. Ринок аутсорсингу бізнес-процесів охоплює передачу цих процесів або окремих видів діяльності від компанії третій стороні і в сучасних умовах базується переважно на використанні інформаційних технологій [56].

На сьогодні існує декілька ключових причин застосування інструменту аутсорсингу в практиці діяльності глобальних корпорацій.

Таблиця 2.1

Ключові причини застосування інструменту аутсорсингу

Причини застосування аутсорсингу	Зміст факторів
Оптимізація ресурсів	Аутсорсингу дає змогу компаніям залучити більше грошей на основний процес, через передачу на аутсорсинг непрофільних функцій, головне зосередити на основному свої ресурси та отримати додатковий прибуток. А зекономлені кошти направити на отримання спеціалізованих знань, які принесуть додаткові доходи компанії
Економія коштів	Аутсорсинг може призвести до значної економії коштів для бізнесу, зменшуючи витрати, які пов'язані з додатковим персоналом: зарплати, пільги, витрати на робочі місця. Допомогає заощадити на накладних витратах, таких як комунальні послуги та канцелярські товари
Масштабованість	Аутсорсинг також пропонує підприємствам можливість розширити свій бізнес. Працюючи з компаніями з інших країн, фірми можуть вийти на нові ринки, скористатися перевагами зниження витрат на робочу силу та доступу до талантів в інших країнах. Це може заощадити гроші, зберігаючи при цьому високу якість послуг, розширити свої послуги та асортимент, одночасно зменшуючи витрати
Підвищення гнучкості	Аутсорсинг може надати підприємствам підвищену гнучкість для нарощування обсягів діяльності, коли змінюється попит. Завдяки передачі непрофільних функцій, компанії можуть масштабувати свою діяльність за потреби, не маючи обмежень, пов'язаних з наймом та навчанням нових співробітників. Це може бути корисним для компаній, що переживають раптове зростання або потребують зміни своїх стратегій

Закінчення табл. 2.1

Причини застосування аутсорсингу	Зміст факторів
Фокус на основній діяльності	Аутсорсинг також може допомогти компаніям краще зосередити зусилля та ресурси на своїх основних функціях, делегуючи допоміжні функції. У свою чергу допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними та інноваційними у своїй галузі, розвивати та вдосконалювати свої товари чи послуги, зосереджуючись на своїх ключових компетенціях, що підвищує задоволеність споживачів
Підвищення якості	Отримання та використання передових технологій, науково-дослідної діяльності, програмного забезпечення, спеціалізованих знань, які є у виконавця для підвищення якості та ефективної діяльності
Залучення кваліфікованих експертів	Наявність експерта у вашій команді може спрямувати ваш проєкт на успіх, а його відсутність – на провал. Передавши свій проєкт на аутсорсинг команді досвідчених розробників з хорошими інженерними знаннями, вмінням ефективно усувати неполадки, відмінними комунікативними навичками та солідним портфоліо, ви можете бути впевнені, що ця сильна команда виведе ваше програмне рішення на новий рівень, залучення стороннього погляду часто буває корисним для вирішення завдання

Джерело: складено автором на основі [56, 57]

У контексті корпоративного партнерства аутсорсинг розглядається не лише як механізм скорочення витрат, а як інструмент стратегічної кооперації, що допомагає компаніям зосередитися на своїй ключовій діяльності, розширити ринки, підвищити якість сервісу та інтегрувати зовнішні технологічні рішення.

У таблиці 2.1 наведено ключові причини застосування інструменту аутсорсингу. Як видно з даних, аутсорсинг виконує не лише операційну, але й стратегічну функцію, забезпечуючи підприємствам низку критично важливих переваг.

Головною метою моделей аутсорсингу є зниження витрат, що дає компаніям можливість отримання додаткових коштів та концентрацію на основній діяльності для збільшення гнучкості бізнесу.

Особливу цінність має доступ до зовнішньої експертизи та інновацій, що дає змогу підприємствам користуватися найкращими практиками без необхідності

створення власної інфраструктури. Залучення висококваліфікованих спеціалістів і новітніх технологій через аутсорсинг має низку додаткових переваг: забезпечує швидший доступ до передових рішень без необхідності інвестувати значні ресурси у власні дослідження та розробки, зменшується кадровий ризик, оскільки відповідальність за підтримку експертизи і оновлення технологій покладається на партнера.

Серед основних факторів впливу на розвиток ринку аутсорсингу бізнес-процесів є глобалізація, конкуренція і швидкий розвиток цифрових технологій. Глобалізація призвела до аутсорсингу бізнес-процесів у країни з нижчою вартістю робочої сили. Крім того, конкуренція, що росте, змусила компанії зосередитися на своїх основних функціях і передавати на аутсорсинг непрофільні види діяльності. Технологічні досягнення також відіграли значну роль у зростанні ринку, дозволивши постачальникам пропонувати ефективніші послуги. За останні роки ринок аутсорсингу бізнес-процесів демонструє значне зростання [57].

Окремої уваги заслуговує перевага швидкого виходу на нові ринки, особливо в умовах міжнародної діяльності, де партнерські зв'язки з місцевими аутсорсерами дають змогу уникнути регуляторних та логістичних бар'єрів.

Зараз в Україні ІТ-аутсорсинг займає провідне місце на цьому ринку та має дуже значний розвиток, з потенціалом до зростання на 27%, тому цей вид навіть в умовах війни дає свої додаткові фінансові надходження бізнесу.

Партнерські програми – це дуже цікавий інструмент сучасного бізнесу. Партнерські програми є ефективним інструментом корпоративного партнерства, спрямованим на формування довгострокових взаємин між компаніями, які взаємодіють в межах спільного бізнесу. До них можуть входити постачальники, дистриб'ютори, технологічні партнери, дилери, франчайзі, консалтингові структури тощо[58].

Партнерські програми мають безліч переваг. Така форма співпраці має свої принципи, стандартні процедури, а ще обмін досвідом, новою інформацією та необхідними спеціальними навичками.

Дуже важливо, що тут не має особливих правил та обмежень, є можливість підвищення ефективності сумісної діяльності, отримання вигідних пропозицій та збільшення прибутку від такого формату праці.

Основні переваги:

- підвищення якості продукції та послуг завдяки стандартизації процесів;
- прозорість та довіра між партнерами, що знижує транзакційні витрати;
- співпраця з відомими брендами, використання нових каналів та інструментів для просування товарів і послуг, збільшення мережі збуту;
- можливість швидкого масштабування завдяки підтримці партнерської інфраструктури;
- доступ до інновацій, що циркулюють у партнерській мережі.

Як приклад партнерських програм може бути мережа «ProZorro» – українська ініціатива, яка об'єднує ІТ-компанії, громадські організації та держструктури для спільного розвитку цифрових державних закупівель.

Переваги від такої «тресторонньої співпраці» – держава, бізнес та суспільство – дуже значні і мають відчутний ефект. Наприклад, у рамках партнерської мережі «ProZorro»:

- державні органи (зокрема, Міністерство економіки України) відповідають за нормативно-правове регулювання, загальну координацію системи та її інтеграцію в державну політику;
- ІТ-компанії виконують супровід технічної інфраструктури системи, інтерфейси для клієнтів і супровід діяльності;
- громадські організації виконують незалежний прозорий моніторинг, публічну аналітику та контроль.

Договірні відносини – ця форма дуже корисна для успішного розвитку бізнесу, це ефективний механізм для чіткого розмежування завдань та обов'язків між партнерами, щоб уникати конфліктів та правової невизначеності. Дієвим інструментом, який сприятиме цьому, є корпоративний договір.

Таким чином, договірні відносини в корпоративному партнерстві виконують системоутворювальну функцію, об'єднуючи правові, економічні та управлінські аспекти співпраці, і є необхідною умовою для реалізації партнерських стратегій будь-якої складності.

HR-аналітика – допомагає у трансформації та формуванні стратегій управління персоналом, дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних, збирає та аналізує інформацію про персонал підприємства, кадровий потенціал. [59].

Вона є важливим інструментом для менеджменту, допомагає створювати умови для професійного розвитку співробітників, управління талантами, збільшує ефективність командної роботи, дає додаткові умови для привабливості молоді.

HRM-системи є потужним інструментом для оптимізації управління персоналом, створюють аналітичні можливості для стратегічного планування. Впровадження HRM-систем є інвестицією, що принесе значні дивіденди у діяльність компанії, збільшить її продуктивність, задоволеність співробітників і успішність підприємства [59].

Дуже важливо в компанії, коли кадровий потенціал збільшується і не відбувається відтік кадрів. *Коефіцієнт плинності персоналу* демонструє кількість персоналу, що звільнився за певний період. Цей показник важливий для вивчення динаміки зміни кадрів та аналізу причин звільнень, а також розробки заходів для утримання персоналу. Він дає можливість оцінити ефективність менеджменту персоналу, внутрішні відносини та можливість розвитку персоналу.

Іншим важливим показником є *час і вартість закриття вакансії* – кількість днів, необхідних для заповнення відкритої посади. Цей показник відображає

ефективність роботи рекрутингової служби й допомагає оптимізувати процеси підбору персоналу.

Під час роботи в компанії важливо оцінити *середній вік працівників у команді*. Цей показник допомагає керівнику бачити, які покоління переважають у компанії, тому що кожне покоління має свої характеристики, цінності та переваги. Також з представниками кожного покоління будуть різні взаємодії, оскільки цінності в кожного різні.

Оцінка *задоволеності персоналу та рівня залученості працівників* – це важливі показники, що показують комфортність умов праці, якість комунікацій з керівництвом, їх підтримку, взаємодії з іншими співробітниками, можливості професійного розвитку, а також систему мотивації і утримання талантів на підприємстві.

Ще одним вагомим показником стратегічного значення є *рівень внутрішньої мобільності* – це кількість співробітників, які змінюють посади всередині компанії. Цей показник свідчить про ефективність розвитку талантів, прозорість кар'єрного зростання та функціонування системи внутрішнього навчання та ефективного управління персоналом.

Крім того, компанії дедалі частіше оцінюють *кількість навчальних годин на одного працівника*, що дає змогу виміряти рівень інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу. Цей показник є актуальним як для внутрішнього контролю, так і для зовнішньої ESG-звітності, оскільки відображає зусилля компанії в напрямі сталого розвитку.

Дуже важливо в компанії *аналітика та звітність* персоналу. Ефективний менеджер завжди повинен мати повну інформацію щодо підзвітного персоналу: його значущість, продуктивність, навички, таланти – це все можливо побачити в реальному часі за допомогою спеціалізованих систем. Усі показники роботи: графіки, пройдене навчання, стажування, сертифікати, рейтинги персоналу можна

побачити відразу після входу в систему та завантажити необхідну для вас інформацію.

Загалом застосування HR-аналітики дає змогу не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й зробити кадрову політику прозорішою, орієнтованою на довгострокові цілі, узгоджені з принципами соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Цифрові платформи. У сучасних умовах бізнесу з'являється ключовий інструмент розвитку – цифрові платформи. Вони важливі для об'єднання задач управління персоналом з екологічними, соціальними та економічними цілями сталого розвитку. Платформи координують роботу традиційного і цифрового середовища, забезпечують моніторинг та аналіз діяльності компанії, підвищують ефективність та комунікації підрозділів, підприємств, налагоджують швидкість взаємодії з навколишнім середовищем.

На сучасному ринку цифрові платформи створюють якісні умови діяльності та розвитку для бізнесу й персоналу, вони допомагають підвищити гнучкість бізнес-процесів та збільшити конкурентні переваги компанії, швидко адаптуватися до кризових умов та ринкових змін, знизити витрати на управління та підвищити продуктивність праці, забезпечити персонал сучасними інструментами для навчання і розвитку професійних навичок.

Платформи об'єднують ресурси партнерів для організації спільних навчальних програм, курсів, вебінарів і тренінгів. Вони дають змогу адаптувати навчальні контенти під конкретні потреби кожної компанії в альянсі, розвивати нові компетенції, обмінюватися кращими практиками і підтримувати безперервний професійний розвиток.

Приклади цифрових платформ у корпоративному партнерстві управління персоналом наведено на рис. 2.3.

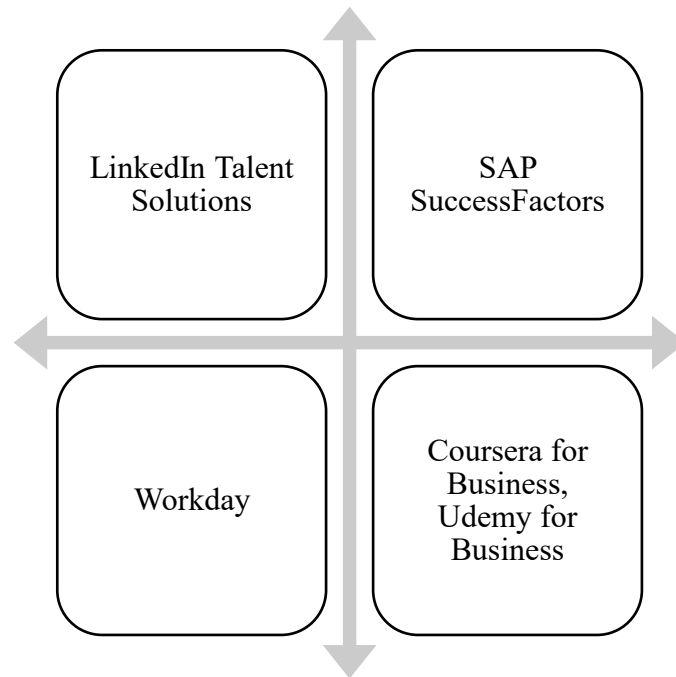


Рис. 2.3. Цифрові платформи в корпоративному партнерстві управління персоналом. Джерело: складено автором на основі [60]

LinkedIn Talent Solutions – дає змогу компаніям об'єднувати зусилля у пошуку, відборі й розвитку талантів. Розширені можливості пошуку дозволяють рекрутерам фільтрувати кандидатів за конкретними навичками, досвідом і історією роботи. Вона не лише допомагає компаніям залучати найкращих фахівців, а й підвищує їхню загальну репутацію в галузі як зараз, так і в майбутньому [60].

Такі платформи, як *LinkedIn Talent Solutions*, надають можливість компаніям об'єднувати зусилля в створенні спільного кадрового резерву. Тут компанії можуть ділитися інформацією про потенційних кандидатів, обмінюватися кадрами між підрозділами та працювати спільно над розвитком місцевого ринку праці [61].

SAP SuccessFactors – платформа для комплексного управління персоналом із можливістю інтеграції з партнерами.

Workday – це хмарна платформа, розроблена для впорядкування управління людським капіталом (HCM) та процесів управління фінансами для бізнесу. Вона пропонує єдину систему, яка інтегрує основні функції HR, фінансове управління та

інструменти управління бізнесом. Основні функції: наймання на роботу, управління продуктивністю та обробка заробітної плати. *Workday* – це платформа зі своїми цифровими інструментами планування робочої сили та аналітики, це дає унікальну можливість організаціям узгоджувати свої стратегії щодо персоналу з цілями компанії та приймати обґрунтовані рішення на основі даних у режимі реального часу [61].

Coursera for Business, Udeemy for Business – платформи, що дають змогу організувати спільне навчання співробітників у різних компаніях. Забезпечують збільшення прибутковості завдяки швидшому підбору персоналу та оптимізації витрат. Це дає можливість швидкої адаптації нових талантів - 66 % персоналу, та 93% рівень утримання випускників навчальних програм [62].

Індикативна вартість. Останнім часом в сучасному світі відбуваються постійні зміни та трансформаційні процеси. В управління теж необхідно впроваджувати нові методи, моделі та підходи до управління підприємствами, щоб вони змогли забезпечити свою стабільність і унікальність. Зараз на ринку успішні ті підприємства, які мають щось цікаве для інвесторів, особливі конкурентні переваги.

Для того щоб підприємства були рентабельними та конкурентоспроможними на ринку, потрібне постійне впровадження інноваційних технологій. Тому було запропоновано впровадження нового показника – індикативна вартість, для того щоб визначити, наскільки ефективно відбувається в галузі закупівля товарів та послуг [63].

Визначення ефективності через індикативну вартість не лише спонукає до внутрішньої трансформації компанії, але дає нові можливості для співпраці та партнерства, сприяючи інноваційному та ефективному розвитку бізнесу.

Індикативна вартість – це попередня або умовна ціна, яка формується як узгоджена оцінка вартості товару, послуги або ресурсу між партнерами. Вона не є

остаточною комерційною ціною, але є орієнтиром для переговорів, фінансового планування та стратегічного узгодження позицій [64].

Важливо, що в партнерських проєктах, які орієнтовані на сталість, індикативна вартість враховує не лише ринкову ціну, а й соціальні та екологічні витрати й вигоди (наприклад, «зелений» ланцюг постачання, вплив на місцеву зайнятість, вуглецевий слід тощо).

Індикативна вартість розглядається як сучасний підхід до оцінки вартості товарів і послуг, який не лише охоплює суто економічні показники, але й враховує екологічні та соціальні чинники. Такий підхід стає особливо актуальним для компаній, які прагнуть підвищити рівень своєї соціальної відповідальності, екологічної свідомості та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Зараз такий час, що для деяких поколінь, наприклад покоління Z, які працюють на підприємствах, важлива цінність компанії, і вони свідомо обирають компанії, які мають соціальну місію.

Застосування індикативного підходу дозволяє враховувати реальні витрати на виробництво, включаючи витрати, пов'язані з впливом на довкілля, дотриманням соціальних стандартів і внеском у розвиток людського капіталу. Це, зі свого боку, може стати важливим джерелом конкурентної переваги, особливо в умовах зростаючого попиту на відповідальне ведення бізнесу.

Корпоративні освітні програми є прикладом практичного застосування індикативної вартості, коли компанії узгоджують умовну ціну підготовки персоналу з урахуванням витрат на професійну сертифікацію, навчання з екологічної відповідальності, а також програм, спрямованих на формування гендерне-чутливого управління. Такий підхід дає змогу інтегрувати соціальні та екологічні аспекти в стратегічні рішення щодо розвитку людського капіталу в межах партнерства.

Тож, в підсумку, інтеграція принципів сталого розвитку в управління персоналом в умовах корпоративного партнерства формує нову парадигму соціально - відповідального бізнесу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Ключові інструменти інтегрованого підходу до управління персоналом. Джерело: сформовано автором

Серед ключових інструментів такого інтегрованого підходу вирізняються:

- цифрові платформи, які забезпечують відкриту взаємодію між партнерами та дають змогу координувати HR-процеси в реальному часі;
- аутсорсинг і спільні підприємства, що створюють умови для спільного розвитку кадрового потенціалу, обміну досвідом і впровадження інновацій;
- HR-аналітика, які забезпечують прозорість і прийняття рішень на основі даних з урахуванням соціальних, гендерних і етичних аспектів;
- стратегічні альянси, що дозволяють партнерам не лише об'єднувати ресурси та компетенції, а й формувати єдину стратегію розвитку персоналу, орієнтовану на інновації, сталість і соціальну відповідальність;

- індикативна вартість, яка стає інструментом для визначення ефективності закупівельних процесів, що дає змогу підприємствам приймати обґрунтовані рішення в цій сфері.

Такі інструменти не лише підвищують гнучкість управлінських рішень, даючи змогу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, потреб ринку праці та очікувань працівників, але й створюють основу для формування відповідального трудового середовища. Це середовище базується на цінностях сталості, інклюзії, рівності можливостей та взаємної відповідальності між усіма учасниками корпоративного партнерства.

2.2. Організація управління корпоративним партнерством та сучасні методи її оцінки та моніторингу

Партнерський бізнес – це найефективніша модель розвитку власної справи. Науковці Університету Маркета (США), які проаналізували 2 тисяч швидкозростаючих компаній, виявили, що 94% з них мають більше двох засновників, і тільки 6% заснувала одна людина [65]. Очевидні переваги партнерського бізнесу:

- поділ відповідальності та навантаження між партнерами;
- різний життєвий та професійний досвід, який допоможе розвивати справу швидше й ефективніше;
- вкладення декількох співзасновників збільшують стартовий капітал;
- командна робота.

Методи управління корпоративним партнерством є ключовим елементом забезпечення ефективної, стабільної та взаємовигідної співпраці між організаціями. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції, корпоративні партнерства відіграють стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, а отже, потребують чітких механізмів управління.

Сама форма корпоративного партнерства дуже популярна для взаємодії між декількома компаніями, які хочуть підвищити ефективність своєї діяльності, збільшити прибутки, посилити конкурентні переваги, зайняти більшу частку ринку. Вона допомагає вирішенню багатьох проблем та досягненню більших взаємовигідних результатів.

Застосування сучасних методів дає змогу оптимізувати взаємодію між партнерами, зменшити ризики, підвищити рівень довіри та досягати спільних цілей більш ефективно.

По-перше, методи управління забезпечують стратегічну узгодженість між партнерами. За їх допомогою визначаються спільні цілі, пріоритети, ресурси та очікувані результати партнерства. Це допомагає уникнути конфліктів, забезпечити злагоджену роботу команд та орієнтуватися на довгостроковий розвиток. Важливо, щоб кожен партнер чітко розумів свою роль, зону відповідальності та внесок у досягнення загального результату.

По-друге, методи управління сприяють підвищенню ефективності операційної взаємодії. Через стандартизацію процесів, використання цифрових інструментів та оптимізацію процедур прийняття рішень партнерські проекти можуть реалізовуватись швидше, з меншими витратами та вищою якістю. Це особливо актуально в умовах постійних змін ринку та зростаючих вимог до адаптивності бізнесу.

По-третє, належне управління корпоративним партнерством формує високий рівень прозорості та довіри. Систематичний моніторинг результатів співпраці, відкритий обмін інформацією, регулярна комунікація та наявність чітких договорів дають змогу зміцнити взаєморозуміння між партнерами. Довіра, зі свого боку, є критично важливою для довгострокової та стабільної співпраці, особливо в стратегічних альянсах.

Крім того, методи управління корпоративним партнерством необхідні для зниження ризиків. Спільні проекти завжди супроводжуються певними загрозами –

фінансовими, юридичними, операційними чи репутаційними. За допомогою інструментів ризик-менеджменту партнери можуть ідентифікувати потенційні небезпеки, оцінити їх вплив та розробити механізми реагування.

Ще одним важливим завданням методів управління є стимулювання інноваційності та розвитку знань. Партнерства дають змогу об'єднувати експертизу, проводити спільні дослідження, впроваджувати нові технології та навчати персонал. Методи управління знаннями, цифрові платформи, воркшопи і тренінги сприяють створенню інтелектуального капіталу партнерства

Управління корпоративним партнерством нерозривно пов'язане з особливостями загальної системи корпоративного управління в країні або компанії.

Залежно від національних традицій, інституційного середовища та культурних особливостей сформувалися три основні моделі корпоративного управління, які впливають і на характер партнерських відносин [66]:

- англо-американська,
- німецька (континентальна)
- азіатська (японська).

В умовах англо-американської моделі корпоративного управління діяльність компаній орієнтується передусім на задоволення інтересів численних власників-акціонерів, серед яких переважають індивідуальні інвестори. В управлінській структурі ключову роль відіграють найманий менеджмент і рада директорів, які несуть відповідальність за реалізацію стратегічних цілей компанії.

Ця модель передбачає пріоритет фінансових результатів як основного критерію ефективності корпоративного управління. Однією з центральних проблем є агентська взаємодія між власниками капіталу та менеджерами, що зумовлює необхідність побудови ефективної системи контролю за діяльністю виконавчого керівництва, а також механізмів матеріального стимулювання, які б узгоджували інтереси обох сторін.

Англо-американське корпоративне середовище характеризується значною часткою зовнішніх акціонерів (аутсайдерів), тобто таких, які не мають безпосереднього зв'язку з компанією, що зумовлює підвищену увагу до питань прозорості управління та захисту прав інвесторів.

Німецька модель корпоративного управління є характерною для країн Західної Європи, зокрема Німеччини, Австрії, Швейцарії та Нідерландів, а також для північноєвропейських держав, передусім скандинавського регіону. Частково вона застосовується у Франції, Бельгії та деяких постсоціалістичних країнах Центральної й Східної Європи [66].

Фундаментальним принципом цієї моделі є соціальне партнерство, згідно з яким усі стейкхолдери, що мають інтерес до діяльності компанії, залучаються до процесу ухвалення управлінських рішень. Такий підхід забезпечує інституційну взаємодію між акціонерами, працівниками, фінансовими установами та іншими зацікавленими сторонами.

Німецьку модель часто описують як закриту систему, у якій фінансові установи, зокрема банки, здійснюють значний вплив на корпоративну політику, зберігаючи довгострокову участь в управлінні підприємствами.

Японська модель корпоративного управління сформувалася під впливом специфічних економічних, політичних і культурних факторів післявоєнного періоду розвитку країни. Вона ґрунтується на традиційних цінностях японського суспільства, таких як соціальна згуртованість, ієрархічність і взаємозалежність, що суттєво відрізняє її від західних моделей.

Однією з ключових ознак цієї моделі є високий рівень концентрації власності, зосередженої переважно у руках середніх і великих акціонерів, а також поширена практика перехресного володіння акціями між компаніями, об'єднаними в корпоративні групи. Така структура забезпечує довготривалі й стабільні партнерські відносини між фірмами, сприяючи стратегічній інтеграції та зниженню ринкових ризиків.

Крім того, банківські установи відіграють центральну роль у функціонуванні японської моделі, оскільки не лише фінансують діяльність промислових груп, але й беруть активну участь в ухваленні управлінських рішень. Це зумовлює високу взаємозалежність фінансового та виробничого секторів у рамках корпоративного управління

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Модель	Перевага	Недоліки
Англо-американська	- висока прозорість - ринкові механізми контролю - захист прав акціонерів	- короткострокова орієнтація - залежність від ринкових коливань
Німецька	- більш низька вартість залученого капіталу - орієнтація інвесторів на довгострокові цілі; - високий рівень стійкості компанії	- слабкий ринковий контроль - високий рівень концентрації власності - низька прозорість
Японська	- довгострокова стратегія - фокус на конкурентоспроможність	- складнощі із залученням зовнішніх інвестицій - домінування банків у фінансуванні

Джерело: складено автором на основі [66, 67, 68]

Англо-американська модель:

Переваги:

- прозорість: суворі вимоги до розкриття фінансової інформації та звітності (наприклад, стандарти SEC у США);

- ефективний ринок капіталу: інвестори можуть швидко впливати на компанію через купівлю/продаж акцій;

- гнучкість у прийнятті рішень: менше бюрократії, швидше ухвалення стратегічних змін;

- захист прав акціонерів: чітке законодавство щодо корпоративних прав і механізмів контролю.

Недоліки:

- короткострокова орієнтація: менеджери можуть фокусуватися на короткостроковому прибутку (для зростання акцій) на шкоду довгостроковим інтересам;

- висока залежність від ринкових коливань: публічні компанії надто вразливі до змін інвесторських очікувань.

Переваги німецької моделі корпоративного управління:

- більш низька вартість залученого капіталу. Завдяки активній участі банків, які водночас є кредиторами і акціонерами, компанії мають доступ до фінансування на більш вигідних умовах, ніж за ринковими механізмами;

- орієнтація інвесторів на довгострокові цілі. Концентрація власності сприяє стратегічному підходу до управління, оскільки великі інвестори (особливо банки) зацікавлені у стабільному розвитку, а не у короткостроковому прибутку.

- високий рівень стійкості компанії. Завдяки стабільній структурі власності, дворівневій системі управління (наглядова рада + правління) та участі працівників у прийнятті рішень, компанії демонструють високу адаптивність до зовнішніх ризиків та економічних змін.

Недоліки німецької моделі:

- слабкий ринковий контроль. У німецькій моделі фондовий ринок не відіграє провідної ролі в механізмах корпоративного контролю. Через незначну активність публічного обігу акцій та невисоку ліквідність біржової торгівлі втрачається ефективність зовнішнього ринкового нагляду. Це знижує гнучкість компаній у реагуванні на зміну інвестиційного середовища та ускладнює оцінку їхньої ринкової вартості;

- високий рівень концентрації власності. Власність у рамках німецької моделі зосереджена переважно в руках великих інституційних акціонерів, зокрема банків, страхових компаній та промислових груп. Така структура призводить до переважання інтересів великих учасників на шкоду міноритарним інвесторам, що

знижує конкуренцію всередині корпоративного управління й обмежує участь дрібних акціонерів у прийнятті стратегічних рішень.

Переваги японської моделі управління:

- орієнтація на довгострокову стратегію. Управлінські рішення приймаються з урахуванням довгострокових цілей розвитку компанії, що сприяє стабільності та підвищенню ринкової вартості в перспективі;

- фокус на конкурентоспроможність. Компанії постійно вдосконалюють технології, організацію праці та систему управління персоналом, що забезпечує високий рівень інноваційності та адаптивності.

Недоліки японської моделі:

- складнощі із залученням зовнішніх інвестицій. Через обмежений доступ сторонніх інвесторів до корпоративної інформації та контроль з боку внутрішніх учасників, інвестори демонструють обережність щодо капіталовкладень;

- домінування банків у фінансуванні. Надмірна залежність від банківської системи обмежує диверсифікацію джерел фінансування і підвищує ризики у разі нестабільності фінансового сектору.

Отже, порівняльний аналіз моделей корпоративного управління свідчить про відсутність домінантної або універсальної моделі. Натомість простежується процес адаптації та взаємного запозичення елементів між моделями, що зумовлює їхню поступову конвергенцію в межах глобальної практики. Для вітчизняних підприємств характерна змішана модель корпоративного управління, яка сформувалась шляхом поєднання окремих принципів виокремлених вище моделей [67].

Загалом, управління корпоративним підприємством є необхідним для забезпечення його стабільного функціонування, досягнення стратегічних цілей, ефективного використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Воно дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів, забезпечувати

фінансову стійкість, управляти ризиками та адаптуватися до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Моніторинг корпоративного управління - це постійний процес оцінки, контролю, аналізу та вдосконалення управлінських структур, процесів і рішень у межах компанії. Він охоплює як внутрішні, так і зовнішні механізми контролю й спрямований на забезпечення прозорості, ефективності, підзвітності та дотримання етичних та правових норм.

Система моніторингу формується відповідно до моделі корпоративного управління, що домінує в тій чи іншій країні або регіоні.

Нижче наведемо детальний аналіз моніторингових механізмів у рамках трьох головних моделей:

Англо-американська модель: у межах англо-американської моделі корпоративного управління застосовується низка ефективних методів і інструментів моніторингу, які спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та контролю за діями менеджменту компанії.

Одним із ключових інструментів є незалежний зовнішній аудит, який проводиться провідними міжнародними аудиторськими компаніями, такими як, наприклад, "Велика четвірка" (Big 4) [68]. Аудитори перевіряють достовірність фінансової звітності, оцінюють відповідність облікових політик міжнародним стандартам фінансової звітності (IFRS або GAAP), а також виявляють можливі порушення у фінансовому управлінні.

Важливою складовою моніторингу є фінансова та нефінансова звітність компанії. Корпорації зобов'язані регулярно публікувати квартальні та річні звіти, які мьстять як традиційні фінансові показники, так і елементи ESG-звітності (екологічні, соціальні та управлінські аспекти).

У контексті англо-американської моделі корпоративного управління моніторинг персоналу розглядається як ключовий інструмент, що забезпечує

відповідності дій співробітників стратегічним цілям компанії та стандартам корпоративної культури.

Усі працівники мають визначені КРІ (ключові показники ефективності), які регулярно переглядаються. Поширеною є практика щоквартального або піврічного оцінювання, де результати впливають на бонуси, підвищення або звільнення [69].

Також в межах цієї моделі працівники мають дотримуватись чітко визначених норм етики та поведінки. У великих корпораціях діють лінії етичного контролю (whistleblowing hotlines), через які можна анонімно повідомляти про порушення. Порушення кодексу можуть стати підставою для дисциплінарних дій.

Для прикладу, у компанії Google система "People Operations" застосовує алгоритми для оцінки впливу менеджерів на команду, а також аналізує задоволеність і продуктивність співробітників на основі понад 200 змінних.

У *німецькій моделі* корпоративного управління особливу увагу приділено моніторингу персоналу, який здійснюється на основі принципів соціального партнерства. Завдяки розвиненій інституційній базі працівники не лише є об'єктом управління, а й активно залучені до контролюючих і регуляторних процесів. До основних інструментів моніторингу управлінням корпоративним партнерством у *німецькій моделі* належать такі елементи:

1. Виробничі ради. Це виборні органи, створені працівниками підприємства, які мають офіційні повноваження контролювати дотримання трудового законодавства, колективних договорів, умов праці та охорони здоров'я. Виробничі ради мають право брати участь у прийнятті важливих кадрових рішень (звільнення, переведення, зміни умов праці), а також ініціювати заходи з підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Такий механізм забезпечує постійний зворотний зв'язок між працівниками та адміністрацією.

2. Представництво працівників у наглядовій раді. У великих підприємствах, де чисельність персоналу перевищує 2000 осіб, законодавчо передбачено, що до 50% складу наглядової ради мають становити представники працівників. Вони

беруть участь у прийнятті ключових управлінських рішень, пов'язаних з персоналом, зокрема у формуванні HR-стратегій, контролі за соціальним кліматом, політиками добробуту та забезпеченням інтересів трудового колективу.

3. Комітети при наглядовій раді. У межах наглядової ради створюються спеціалізовані комітети – з аудиту, винагород, етики, що забезпечують прозорість управління персоналом. Вони оцінюють справедливість оплати праці, обґрунтованість підвищень і просувань, аналізують рівень залученості працівників у діяльність компанії та контролюють дотримання етичних стандартів.

4. Внутрішній аудит та система комплаєнсу. Крім фінансового аудиту, здійснюється внутрішній аудит HR-процедур: найм, просування, навчання та звільнення працівників. Система комплаєнсу містить правила поведінки, механізми повідомлення про порушення довіри, періодичну оцінку ризиків, пов'язаних із людським капіталом.

5. Моніторинг навчання та розвитку персоналу. Це стосується підвищення кваліфікації, участі в освітніх ініціативах, процес адаптації працівника. Такий моніторинг дає рівний доступ працівників до професійного зростання та сприяє підвищенню внутрішньої мобільності персоналу.

Усі ці інструменти формують ефективну систему моніторингу персоналу, що ґрунтується на принципах прозорості, взаємної відповідальності між сторонами соціального партнерства. Такий підхід забезпечує мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським капіталом, сприяє укріпленню довготривалих соціальних зобов'язань.

На прикладі компанії Siemens AG чітко видно, як німецька модель поєднує жорсткий правовий контроль з інституційною участю працівників. Моніторинг персоналу реалізується не тільки через управлінське спостереження, а й через активну співучасть трудового колективу в процесах управління. Такий підхід сприяє зменшенню соціальних конфліктів, підвищенню довіри та формуванню сталих трудових відносин.

Як вже було вказано, японська модель корпоративного управління вирізняється особливою увагою до колективізму, довгострокових трудових відносин, внутрішньої інтеграції персоналу та глибоко вкорінених норм корпоративної культури. Останніми роками в усьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, тому що швидкий і успішний розвиток економіки цієї країни дав їй змогу зайняти лідируюче становище у світі.

Моніторинг персоналу в цій моделі відбувається не лише через формальні механізми контролю, а й через систему цінностей, яка визначає поведінкові стандарти, очікування і взаємовідносини між працівниками та керівництвом.

1. Система «життєвого найму» та її роль у моніторингу.

Оскільки традиційно працівники в Японії залишаються в одній компанії протягом усього трудового життя, акцент у моніторингу зміщується з короткострокової оцінки продуктивності на довгострокове спостереження за динамікою розвитку компетенцій. Показники ефективності розглядаються в контексті кар'єрної еволюції, а не миттєвих результатів, що дає змогу формувати глибші аналітичні висновки про потенціал працівника.

2. Система ротації кадрів.

Цей механізм є не лише інструментом розвитку персоналу, а й ефективною формою моніторингу. Переведення співробітників між підрозділами допомагає:

- відстежувати їхню адаптивність, лояльність і командну взаємодію;
- виявляти слабкі місця в управлінні знаннями та навичками;
- створювати мультифункціональні команди, що здатні швидко реагувати на зміни.

Ротація забезпечує більш об'єктивне уявлення про сильні сторони працівника в різних організаційних контекстах.

3. Колективні наради та зворотний зв'язок.

У японських компаніях поширеною є практика регулярних зборів на всіх рівнях управління, де обговорюються не лише виробничі показники, а й атмосфера

в колективі, рівень психологічного комфорту, стан командної роботи. Такий підхід створює умови для неперервного якісного моніторингу внутрішнього середовища, а також підвищує залученість персоналу в процес ухвалення рішень.

4. Колективна відповідальність як елемент самоконтролю

Оскільки система винагород і санкцій у Японії часто колективізована, працівники самі зацікавлені в дотриманні дисципліни, норм етики та стандартів якості. У таких умовах формується високий рівень внутрішнього самоконтролю, що знижує потребу в зовнішньому адміністративному тиску. Таким чином, контроль здійснюється через соціальний тиск, авторитет команди та корпоративну ідентичність.

Отже, система моніторингу персоналу в японській моделі є багаторівневою, інтегрованою в організаційну культуру і зорієнтованою на довгострокову стабільність. Вона ґрунтується на неформальному контролі, високому рівні довіри, колективній відповідальності та тісному зворотному зв'язку. Цей підхід сприяє не лише забезпеченню ефективності праці, а й формуванню згуртованого, стабільного та адаптивного трудового колективу.

Корпорація Toyota є одним із найбільш відомих прикладів японської моделі корпоративного управління, у якій моніторинг персоналу здійснюється через глибоко інтегровані механізми, що поєднують формальні та неформальні інструменти.

Завдяки поєднанню довіри, структурованих процедур, неформального контролю і залучення персоналу, Toyota створює стабільне трудове середовище з високим рівнем лояльності та низькою плинністю кадрів. Моніторинг персоналу тут не обмежується перевітками чи оцінками, а є частиною корпоративної культури, спрямованої на сталий розвиток. У Toyota оцінювання персоналу не базується виключно на індивідуальній продуктивності. Натомість аналізується результат роботи всієї групи, а відповідальність за недоліки або досягнення розподіляється між усіма учасниками команди. Такий підхід забезпечує внутрішній

контроль і самокоригування поведінки, адже кожен зацікавлений не лише у власному результаті, а й у підтримці командної ефективності.

Ми бачимо, що моніторинг персоналу в системі корпоративного управління відіграє ключову роль для ефективного функціонування підприємства та можливості його постійного розвитку.

Аналіз трьох провідних моделей – англо-американської, німецької (континентальної) та японської – свідчить про існування різних підходів до побудови партнерських відносин між керівництвом і працівниками, зумовлених інституційними, культурними та правовими особливостями.

На сьогодні широко використовуються для оцінки управління корпоративним партнерством такі методи (табл. 2.3):

- КРІ (ключові показники ефективності);
- внутрішні оцінки ефективності;
- мережеве управління.

Таблиця 2.3

Методи оцінки управління корпоративним партнерством

Метод	Опис	Значення для партнерства
Ключові показники ефективності (КРІ)	Встановлює кількісні метрики для моніторингу досягнення цілей (фінансових, операційних, ESG тощо)	Дає змогу регулярно вимірювати результативність партнерських програм та ініціатив
Внутрішні оцінки ефективності	Включають анкетування, внутрішні аудити, самооцінку команд і партнерських відносин	Сприяють підвищенню прозорості, зміцненню довіри між підрозділами, виявленню слабких місць
Мережеве управління	Система управління, де партнери функціонують як рівноправні учасники мережі, що об'єднуються задля досягнення спільних цілей	Забезпечує гнучку координацію дій між партнерами без централізованого контролю, сприяє взаємній довірі, обміну знаннями та спільному прийняттю рішень

Джерело: складено автором на основі [69, 70]

Ключові показники ефективності КРІ – це кількісні або якісні метрики, які використовуються для оцінки того, наскільки ефективно організація, підрозділ чи партнерство досягає визначених цілей.

Це можуть бути рівень виконання партнерських угод, рівень залученості партнерів, зростання продажів/прибутку від партнерства, рівень ризиків або конфліктів тощо.

КРІ є невід’ємною частиною системи оцінювання управління партнерськими відносинами, оскільки забезпечують прозорість, контроль, мотивацію та можливість адаптації стратегії. Їх правильне формування і моніторинг – ключ до ефективного корпоративного партнерства.

Внутрішні оцінки ефективності – це системні підходи до аналізу та контролю якості взаємодії з партнерами, які здійснюються всередині компанії з метою поліпшення процесів, виявлення проблемних зон і вдосконалення механізмів партнерської взаємодії.

До основних цілей внутрішніх оцінок відносять:

- визначення ступеня відповідності співпраці стратегічним цілям компанії;
- виявлення вузьких місць або ризиків у партнерських процесах;
- сприяння підвищенню прозорості, відповідальності та продуктивності команд;
- підготовка обґрунтованих рішень щодо продовження, перегляду або розширення партнерства.

Внутрішні оцінки ефективності дозволяють компанії самостійно виявляти слабкі місця, поліпшувати комунікацію та забезпечувати стаłe, прозоре й результативне партнерство.

Оцінка ефективності та моніторинг корпоративного партнерства визначає вирішальну роль у забезпеченні успішної реалізації стратегічних цілей партнерів, дає змогу компаніям визначати переваги та недоліки своєї співпраці, вчасно

реагувати на зміни та використовувати новітні можливості. Оцінка ефективності та моніторинг корпоративного партнерства – це не лише інструменти для вимірювання результатів співпраці, але й стратегічні інструменти для досягнення взаємовигідних результатів для всіх сторін [71].

В умовах глобалізації світових ринків та постійних викликів, пов'язаних із післявоєнною відбудовою України, корпоративне управління перетворюється зі суто юридичної формальності на стратегічний інструмент виживання та зростання бізнесу. Уже багато аспектів корпоративного партнерства було висвітлено, але є ще один тренд, який дуже значущий для нашого сьогодення.

Сучасне корпоративне управління неможливо розглядати окремо від концепції ESG (Environmental, Social, and Governance). Це система важливих факторів, за якими міжнародні донори, кредитори та інвестори оцінюють стійкість та етичність бізнесу. На сьогодні фактор «Governance» є фундаментом для реалізації екологічних та соціальних цілей: без підзвітної наглядової ради неможливо впровадити стратегію сталого розвитку.

Цей тренд доводить, що такі підприємства не просто займаються випуском товарів чи послуг на ринку, а обирають соціальну місію, дбають про навколишнє середовище, права персоналу, ділову репутацію компанії. Для іноземних партнерів це обов'язкова умова, тому що це підтримує їхню репутацію та зменшує ризики. Тож українські компанії, які дотримуються цих правил, мають більшу можливість отримати гранди, інвестиції та кредити.

Для українського бізнесу це розумний фактор для подолання «кризи довіри» з боку міжнародних партнерів-донорів та мобілізації капіталу на світових ринках. Така система управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що їхні кошти будуть використані належним чином [72].

Мережеве управління є одним із сучасних методів організації корпоративного партнерства, який ґрунтується на принципах горизонтальної взаємодії, довіри, спільної відповідальності та інформаційної відкритості. У контексті

корпоративного партнерства цей підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію дій між організаціями без жорсткої ієрархії та централізованого контролю.

Зараз на ринку товарів і послуг існує постійне суперництво, компанії постійно борються за своїх клієнтів, за частку ринку, пропонуючи їм звичайний товар у новому пакуванні. Але для того, щоб бути успішною, компанії потрібен інший товар – унікальний і особливий. Потрібно вийти на вільний від конкуренції ринок новаторських пропозицій [73].

Особливостями мережевого управління в корпоративному партнерстві є низка ключових принципів, які відрізняють цю модель від традиційних форм координації. Найголовніше, що за такої форми взаємодії забезпечується рівноправність учасників: кожна сторона партнерства зберігає свою автономність, але водночас діє в межах узгоджених правил і спільно визначених цілей.

Наступне – це високий рівень довіри між учасниками, що зменшує потребу в надмірному контролі та детальній контрактній регламентації. Це досягається завдяки відкритості, постійній комунікації та спільним цінностям.

Важливою рисою є гнучкість організаційної структури, яка дозволяє мережі швидко адаптуватися до змін ринкових умов, технологічних трендів чи зовнішнього середовища.

Крім того, у межах мережевого управління активно розвивається обмін знаннями, досвідом і ресурсами: учасники діляться інноваціями, інформацією, технічними рішеннями, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності [74].

2.3. Сучасні методики та підходи до оцінки ефективності корпоративного партнерства

Оцінювання ефективності корпоративного партнерства в сучасних умовах не може обмежуватися розрахунком окремих фінансових результатів, оскільки сама результативність партнерської взаємодії формується під впливом ширшого кола чинників, таких як стійкості кадрового забезпечення, безперервності операцій, якості координації, комплаєнсу, цифрової зрілості та відповідності цілям сталого розвитку.

Порушене питання впливає як із реляційного підходу, у межах якого джерела конкурентних переваг локалізуються не лише всередині фірми, а й у міжорганізаційних зв'язках, так і із сучасних вимог до прозорості та відповідального ведення бізнесу.

У зв'язку із цим оцінка ефективності корпоративного партнерства має будуватися як багатокритеріальна процедура, орієнтована не лише на констатацію стану, а на підтримку конкретних управлінських рішень щодо вибору, комбінування та визначення пріоритетів партнерських інструментів.

У нормативному вимірі цей підхід узгоджується з глобальною стратегією сталого розвитку, затвердженою в Порядку денному ООН до 2030 року, де партнерство визначене як один із базових механізмів досягнення цілей розвитку [75].

Для України відповідні орієнтири конкретизовані Указом Президента України № 722/2019 та урядовим розпорядженням № 1190-р від 29.11.2024, яким затверджено завдання й індикатори досягнення Цілей сталого розвитку на період до 2030 року [76; 77].

Це означає, що ефективність корпоративного партнерства доцільно вимірювати не ізольовано, а в системі координат, де економічний результат

співвідноситься з вимогами соціальної відповідальності, сталих закупівель, розкриття нефінансової інформації та управління ризиками.

Суттєвого значення набуває й український інституційний контекст, у якому корпоративне партнерство функціонує за умов воєнного стану, санкційних обмежень, логістичних розривів, дефіциту персоналу та зростання вимог до перевірки контрагентів.

За таких умов методика оцінювання не повинна спиратися на усереднені умови господарювання, оскільки управлінська цінність рішень визначається їх придатністю до роботи в змінному середовищі.

У зв'язку з цим одним із вихідних положень є необхідність сценарного коригування ваг критеріїв залежно від зміни зовнішніх умов і від рівня допустимого ризику для підприємства.

Узагальнення першоджерел дає підстави диференціювати не лише власне методи оцінювання, а й ширше коло аналітичних підходів, концептуальних рамок і процедурних інструментів, які використовуються для вимірювання, інтерпретації або структуризації результативності корпоративного партнерства.

Такий підхід є методично виправданим, оскільки в сучасній науковій і управлінській практиці оцінювання партнерських відносин формується на перетині вартісних моделей, ризикових фільтрів, стратегічних систем показників, стандартів нефінансової звітності, реляційних концепцій і багатокритеріальних процедур вибору.

Звідси, предметом подальшого порівняння є не лише окремі методи у вузькому розумінні, а сукупність інструментів і рамок, які забезпечують різні аспекти оцінювання ефективності корпоративного партнерства.

До першої групи належать фінансово-вартісні підходи, що дають змогу визначати економічний ефект партнерства через показники доданої вартості, індикативної вартості, повної вартості володіння та інші вартісні характеристики.

Їхньою перевагою є відносна простота обчислення, висока інтерпретованість і зручність для практичного використання в системі управління.

При цьому вони переважно встановлюють уже досягнутий або очікуваний економічний результат і недостатньо відображають довіру, якість координації, комплаєнс, кадрову стійкість та інші нефінансові параметри партнерської взаємодії.

Друга група охоплює моделі фінансової стійкості та неплатоспроможності контрагентів. Класичним прикладом є модель Е. Альтмана, побудована на дискримінантному аналізі фінансових коефіцієнтів, а також модель Р. Таффлера, яка широко використовувалася для оцінювання ризику фінансових ускладнень [78; 79].

Практична цінність цих моделей полягає у можливості використання їх як первинного фільтра допуску потенційного партнера до співпраці. Проте вони оцінюють передусім фінансову надійність контрагента, а не якість самого партнерства, не охоплюють синергійний ефект взаємодії та не дають підстав для вибору між альтернативними конфігураціями партнерських інструментів.

Третю групу становлять стратегічно збалансовані системи показників. Їхнє значення пов'язане з переходом від вузько фінансового трактування результативності до багатоперспективної моделі, де фінансові результати пов'язуються з клієнтським виміром, внутрішніми процесами, навчанням і розвитком [80].

Цей підхід є цінним для корпоративного партнерства, оскільки дає змогу простежити зв'язок між стандартизацією взаємодії, обміном даними, розвитком компетентностей персоналу та досягнутими результатами. Водночас ці методики не містять самостійної формалізованої процедури вибору між альтернативними рішеннями в ситуації конфлікту критеріїв.

Четверта група представлена ESG- та звітними концепціями, що дедалі більшою мірою визначають допустимі стандарти прозорості та відповідальності у взаємодії між організаціями. *GRI 1: Foundation 2021* задає загальні принципи

звітування, *CSRD* посилює вимоги до розкриття інформації про сталість у межах Європейського Союзу, а *IFRS S1* орієнтує на подання інформації про ризики та можливості, пов'язані зі сталістю, що є суттєвими для користувачів загального призначення.

Для оцінювання корпоративного партнерства це означає розширення предмета аналізу за межі суто фінансових параметрів. Водночас зазначені підходи переважно встановлюють вимоги до структури та змісту розкриття інформації, а не пропонують завершену процедуру порівняння альтернативних інструментів партнерства.

П'яту групу утворюють реляційні та мережеві підходи, у межах яких важливого значення набувають довіра, зобов'язання, специфічні активи, спільне навчання та здатність створювати реляційну ренту.

У працях Дж. Г. Даєра і Г. Сінгха міжфірмові зв'язки обґрунтовуються як самостійне джерело конкурентних переваг; Морган і Гант акцентують увагу на ролі довіри та зобов'язань у стабілізації партнерських відносин; Захір, Мак-Евілі і Перроне розмежовують міжособистісну та міжорганізаційну довіру; Рінг і Ван де Вен розглядають кооперацію як процес послідовних переговорів, прийняття взаємних зобов'язань і виконання досягнутих домовленостей [81-84].

Концептуальна сила цього блоку полягає в глибокому поясненні природи партнерської результативності, але його обмеженням залишається складність операціоналізації та впровадження в регулярні цифрові процедури управлінського моніторингу.

Шосту групу становлять методи багатокритеріального прийняття рішень, які забезпечують формальне поєднання різнорідних критеріїв в єдиній процедурі оцінювання.

Метод аналізу ієрархій Т. Сааті дає змогу визначати ваги критеріїв на основі попарних порівнянь та оцінювати узгодженість експертних суджень, тоді як метод TOPSIS, розроблений Ч.-Л. Хвангом і К. Юном, забезпечує ранжування

альтернатив за ступенем наближення до позитивного ідеалу та віддалення від негативного [85; 86].

Цей клас інструментів є найбільш придатним для синтезу економічних, кадрових, процесних, комплаєнсних, цифрових та ESG-параметрів у межах єдиної моделі оцінювання.

Водночас його застосування потребує якісної попередньої операціоналізації критеріїв, інакше математична процедура лише формально агрегуватиме слабо визначені показники.

Методичні суперечності між розглянутими групами підходів полягають не стільки в відмінностях інструментарію, скільки в принципово різних концептуальних трактуваннях самої сутності результативності партнерства.

Фінансово-вартісні та ризикові моделі ґрунтуються на припущенні, що ефективність може бути повністю виражена через економічний результат або фінансову надійність контрагента. Стратегічні системи показників інтерпретують її як збалансоване досягнення цілей у кількох перспективах; ESG-рамки акцентують прозорість, відповідальність і стійкість; реляційні концепції вбачають джерело результативності у довірі, взаємних зобов'язаннях та реляційній ренті; багатокритеріальні методи переводять проблему у площину формалізованого вибору альтернатив.

Таким чином, одні підходи забезпечують глибоке концептуальне пояснення природи партнерської взаємодії, але залишаються малопродатними для регулярного кількісного вимірювання, тоді як інші пропонують чітку процедурну формалізацію, проте не розкривають змістовної сутності партнерства.

Ця фундаментальна суперечність зумовлює необхідність створення комплексної моделі, яка поєднує концептуальну повноту з операційною придатністю.

З огляду на це доцільно виходити не з абстрактної переваги того чи іншого підходу, а з його придатності до вирішення конкретних завдань механізму корпоративного партнерства.

Насамперед мають бути визначені управлінські потреби, які рішення ухвалюються, за яких обмежень і які наслідки повинні враховуватися під час виборупартнерських інструментів.

Лише після цього може здійснюватися порівняння альтернативних підходів за єдиною системою критеріїв, що відображають повноту охоплення ефектів, нормативну легітимність, доступність даних, сценарну адаптивність, інтерпретованість, придатність до ранжування управлінських альтернатив і цифрову реалізованість.

Узагальнену послідовність такого відбору методики оцінювання корпоративного партнерства подано на рис. 2.5.

Як показано на рис. 2.5, відбір методики оцінювання корпоративного партнерства доцільно здійснювати послідовно – від визначення потреб механізму партнерства та формування множини альтернативних підходів до встановлення критеріїв порівняння, їх зважування, ранжування альтернатив і перевірки робастності отриманих результатів.

З огляду на це критеріальна база оцінювання повинна формуватися саме від потреб механізму корпоративного партнерства.

Доцільно виділити щонайменше сім критеріїв – широту охоплення ефектів; доказовість і нормативну легітимність; вимірюваність і доступність даних; сценарну адаптивність; прозорість для управлінського використання; придатність до ранжування альтернатив; масштабованість та цифрову реалізованість.



Рис. 2.5. Концептуальна схема відбору методики оцінювання корпоративного партнерства. Джерело: розроблено автором

Подібна конфігурація дозволяє зіставити різні класи методів не за формальною популярністю, а за реальною управлінською корисністю. При цьому в умовах високої невизначеності підвищену вагу мають отримувати критерії сценарної адаптивності та безперервності, що узгоджується з підходами стандартів ризик-менеджменту й безперервності бізнесу.

З метою забезпечення порівнянності різних класів підходів і стандартів доцільно використати *попередню аналітичну матрицю оцінювання*.

У межах цієї матриці застосовано п'ятибальну шкалу, де 1 бал означає мінімальну придатність відповідного підходу за визначеним критерієм, 2 бали -

низький рівень придатності, 3 бали - середній, 4 бали - високий, 5 балів - максимально виражену відповідність критерію.

Присвоєння балів має характер авторської попередньої аналітичної інтерпретації, сформованої на основі узагальнення наукових джерел, нормативних рамок і функціональних можливостей кожного підходу.

Ця матриця не претендує на завершену емпіричну верифікацію, а використовується як інструмент первинного методичного відбору, який надалі може бути уточнений через експертне зважування критеріїв. Результати такого попереднього порівняння наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика основних підходів і аналітичних рамок оцінювання корпоративного партнерства

Підходи та аналітичні рамки	Охоплення ефектів	Доказовість і нормативна легітимність	Доступність даних і вимірюваність	Сценарна адаптивність	Інтерпретованість для управління	Придатність до ранжування альтернатив	Масштабованість і цифрова реалізованість
Фінансово-вартісні підходи	2	4	4	2	4	2	4
Моделі оцінювання фінансової стійкості контрагентів	1	5	4	2	4	2	4
Збалансована система показників	4	5	3	3	4	3	4
Рамки екологічної, соціальної та управлінської звітності	4	5	3	3	3	2	4
Реляційно-мережеві підходи	3	5	2	3	3	3	2
Інтегрований багатокритеріальний підхід	5	5	3	5	4	5	4

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 2.4 показують, що жоден із монофункціональних підходів не забезпечує повного покриття потреб механізму корпоративного партнерства.

Фінансово-вартісні та ризикові інструменти є корисними для локального аналізу, але звужують предмет оцінювання до економічного результату або фінансової надійності контрагента.

Збалансована система показників і рамки екологічної, соціальної та управлінської звітності істотно розширюють межі оцінювання, проте не забезпечують завершеної процедури вибору між альтернативними управлінськими рішеннями.

Реляційні підходи глибоко пояснюють джерела партнерської результативності, проте важко піддаються стандартизації й цифровій інтеграції.

У цьому контексті саме інтегрований багатокритеріальний підхід має найбільший потенціал для побудови єдиної процедури оцінювання, оскільки здатний не відкидати попередні підходи, а включати їх результати, як окремі блоки інтегрованої моделі. Вибір саме комбінації АНР і TOPSIS є методично обґрунтованим з огляду на функціональне розмежування їх ролей у системі оцінювання.

Метод АНР доцільно застосовувати на етапі визначення ваг критеріїв, оскільки він дозволяє структурувати складну задачу у вигляді ієрархії, здійснювати попарні порівняння та перевіряти узгодженість експертних суджень.

Це особливо важливо у випадку корпоративного партнерства, де частина критеріїв має якісний характер і не може бути безпосередньо виміряна без процедурованої експертної оцінки.

Метод TOPSIS, зі свого боку, є придатним для ранжування альтернативних інструментів або їхньої комбінацій, оскільки враховує одночасно близькість до умовно найкращого рішення та віддалення від найгіршого. У поєднанні ці два методи забезпечують послідовний перехід від визначення значущості критеріїв до формального упорядкування альтернатив, що робить їх більш придатними для

цілей цього дослідження, ніж використання лише вагового чи лише ранжувального інструментарію.

Методично така модель може бути представлена як трирівнева конструкція.

На першому рівні формуються групи критеріїв: економічні, кадрові, процесні, комплаєнсні, цифрові та еколого-соціальні.

На другому рівні вони агрегуються в укрупнені критерії оцінювання.

На третьому рівні формується комплексний індекс ефективності корпоративного партнерства, який використовується для ранжування альтернативних інструментів або їх портфелів.

За такого підходу результати фінансового аналізу, ризикового скринінгу, стратегічного оцінювання, нефінансової звітності та реляційного аналізу не ізолюються один від одного, а поєднуються в єдину аналітичну процедуру.

Процедуру переходу від порівняння підходів до механізму оцінювання інструментів корпоративного партнерства відображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Структура переходу від порівняння підходів до механізму оцінювання інструментів корпоративного партнерства. Джерело: розроблено автором

Порівняння підходів виконує функцію методичного переходу до побудови комплексного механізму оцінювання інструментів корпоративного партнерства.

Отже, у подальшому дослідженні розробку механізму корпоративного партнерства доцільно здійснювати на основі комплексного багатокритеріального підходу, який є методичною базою його оцінювання.

Його перевага полягає в тому, що він поєднує фінансову вимірюваність, можливість ризикового скринінгу контрагентів, стратегічну багатоперспективність, нормативну узгодженість із вимогами ESG та звітності, а також формалізовану процедуру порівняння альтернатив.

За рахунок сценарного коригування ваг цей підхід залишається придатним не лише для стабільного середовища, а й для умов кризи, що є визначальним для українських підприємств у період воєнних та поствоєнних трансформацій.

Загалом, отримані результати дають підстави стверджувати, що в умовах високої ризиковості зовнішнього середовища найбільш адекватним є сценарно-адаптивний багатокритеріальний підхід, здатний синтезувати економічні, кадрові, організаційно-процесні, комплаєнсні та цифрово-аналітичні параметри результативності в єдиній процедурі порівняння, пріоритизації та відбору управлінських альтернатив.

Узагальнення результатів виконаного дослідження дає змогу перейти до розробки організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства та емпіричного оцінювання ефективності запропонованих інструментів у системі управління персоналом підприємства.

Висновки до розділу 2

Корпоративне партнерство визначено як форму стратегічної взаємодії, що поєднує економічні, соціальні, кадрові та організаційні параметри діяльності підприємства й у сучасних умовах є одним із дієвих механізмів забезпечення його

сталого розвитку. Установлено, що в системі управління персоналом корпоративне партнерство набуває значення не лише зовнішнього інструменту кооперації, а й способу узгодження інтересів учасників, розвитку людського капіталу, підвищення стійкості кадрового забезпечення та адаптації підприємства до умов невизначеності.

Систематизовано сучасні інструменти корпоративного партнерства, до яких віднесено стратегічні альянси, спільні підприємства, аутсорсинг, партнерські програми, цифрові платформи, HR-аналітику, договірні форми взаємодії та індикативну вартість. Доведено, що їхнє використання створює передумови для розширення ринкових можливостей, об'єднання ресурсів, зниження витрат, підвищення гнучкості бізнес-процесів, посилення координації між партнерами та прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Особливої ваги в умовах цифрової трансформації набувають HR-аналітика і цифрові платформи, які забезпечують прозорість кадрових процесів, моніторинг показників, розвиток компетентностей персоналу та підтримку спільних програм навчання.

Обґрунтовано, що аутсорсинг у структурі корпоративного партнерства виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, оскільки дає змогу підприємствам концентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності, одержувати доступ до зовнішньої експертизи, підвищувати якість послуг і розширювати ринки. Водночас встановлено, що застосування індикативної вартості як аналітичного орієнтира в партнерських відносинах розширює межі традиційного вартісного підходу завдяки врахуванню не лише економічних, а й соціальних та екологічних параметрів взаємодії.

У результаті порівняльного аналізу англо-американської, німецької та японської моделей корпоративного управління встановлено, що жодна з них не має універсального характеру для сучасних українських підприємств. Обґрунтовано, що для вітчизняної практики найбільш характерною є змішана модель корпоративного управління, яка поєднує окремі елементи ринкового контролю,

соціального партнерства, інституційної участі працівників і довгострокової орієнтації на стійкість розвитку.

Дослідження сучасних підходів до організації управління корпоративним партнерством і методів його оцінки дало змогу встановити, що застосування лише окремих фінансових, процесних або експертних підходів не забезпечує повного відображення результативності партнерської взаємодії. У зв'язку з цим доведено доцільність переходу до інтегрованого багатокритеріального підходу, який поєднує фінансову вимірюваність, кадрову стійкість, процесну безперервність, комплаєнсну безпеку, цифрову аналітичність і реалізованість партнерських рішень. Продемонстровано, що саме такий підхід є найбільш придатним для подальшого формування механізму корпоративного партнерства та оцінювання його інструментів у системі управління персоналом промислового підприємства.

За підсумками розділу встановлено, що методичною основою подальшого дослідження має стати сценарно-адаптивний багатокритеріальний підхід до оцінювання корпоративного партнерства, оскільки він дозволяє враховувати змінність зовнішнього середовища, потребу в порівнянні альтернативних інструментів, необхідність інтеграції економічних, кадрових, процесних, комплаєнсних і цифрових параметрів та створює підґрунтя для побудови організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [30, 43, 50, 59, 63, 64, 70, 71, 80].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Механізм управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку

Воєнний стан як довготривала умова функціонування підприємств в Україні радикально змістив акценти управління з традиційної «оптимальності» на «керованість у невизначеності». Вихідні наукові положення цього розділу спираються на понятійно-категоріальний апарат і результати попередніх розділів дисертації (уточнення сутності корпоративного партнерства, логіки стейкхолдер-управління та принципів сталого розвитку), що дає змогу перейти від опису явища до конструювання прикладного механізму управління партнерством на рівні підприємства.

Нормативно-інституційна рамка задається режимом воєнного стану, який легітимізує екстраординарні обмеження та водночас підвищує вимоги до безперервності управління й відтворюваності рішень [87; 88].

Статистичні дані міжнародних організацій щодо функціонування бізнесу в умовах війни підкреслюють масштаб ентропії, який не може бути компенсований суто внутрішніми ресурсами підприємства [89]. Так, в оцінках ООН для українських ММСП спостерігаються системні бар'єри, зниження купівельної спроможності, зростання виробничих витрат, логістичні збої та порушення ланцюгів постачання [90; 91].

Сукупність зазначених збоїв підвищує транзакційні витрати й робить недостатніми суто внутрішні ресурси підприємства, що об'єктивно зміщує акцент на коопераційні рішення.

Внаслідок цього підприємства частіше застосовують спільні закупівлі, узгоджене планування виробництва, взаємне резервування потужностей та обмін даними, оскільки витрати неузгодженості в одиночному режимі перевищують витрати партнерської взаємодії.

У цьому контексті пропонується корпоративне партнерство трактувати не як «окрему функцію» (PR, комунікації чи договірна робота), а як фундаментальний спосіб організації взаємодії всередині підприємства та із зовнішнім середовищем.

Практика колаборативного планування в ланцюгах постачання (спільного планування, прогнозування та поповнення запасів) підтверджує, що узгодження прогнозів попиту, виробничих графіків і параметрів управління запасами здатне скорочувати витрати, спричинені неузгодженістю дій (дублювання операцій, термінові закупівлі, прискорені перевезення), та підвищувати операційну дисципліну процесів [92; 93].

В умовах воєнного стану зазначені ефекти посилюються, оскільки зростає частота збоїв і ціна помилки, а партнерство зменшує витрати, зумовлені непередбачуваністю, та підвищує керованість процесів.

Статистичне підґрунтя також підтверджує волатильність середовища, індекси промислової продукції за видами діяльності в 2024-2025 рр. показують нерівномірну динаміку між секторами, що унеможлиблює управління виключно на основі «середніх» трендів і робить критично важливими адаптивні управлінські контури, які включають моніторинг, реагування, корегування [94-96].

За таких умов партнерські домовленості щодо резервування ресурсів, взаємозаміщення постачань і обміну даними стають елементом адаптивного контуру управління, а не лише зовнішньою кооперацією.

Аналіз наукових праць і нормативні орієнтири свідчать про те, що подібні підходи органічно розвиваються в межах сталого розвитку. Національна рамка реалізації Цілей сталого розвитку (далі - ЦСР) в Україні оновлена розпорядженням

Кабінету Міністрів України, яким закріплено завдання та індикатори моніторингу досягнення ЦСР [77].

Це має методологічне значення, оскільки підприємство отримує «зовнішню» систему координат для побудови прозорих, вимірюваних і порівнюваних показників результативності партнерств, а не набір декларацій.

На рівні глобальної логіки ЦСР партнерства прямо визначені як інструмент досягнення цілей (Ціль 17), з акцентом на багатосторонні (мульти-стейкхолдери) формати, що мобілізують знання, технології та фінансові ресурси. Відповідно, партнерство у воєнний час має оцінюватися не тільки за критерієм економічної вигоди, а і як механізм збереження людського капіталу, підтримання зайнятості та відновлення бізнес-процесів.

Дослідження наукових та аналітичних центрів додатково вказують, що стійкість бізнесу під час війни – це процес безперервної адаптації, у якому пошук партнерств є практичним способом розширення ресурсної бази (доступ до фінансування, каналів збуту, компетенцій, навчання персоналу тощо) [97; 98].

У науковому дискурсі це кореспондує з посиленням уваги до економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану як до системи механізмів, а не разових «антикризових» заходів.

На думку автора, в умовах воєнного стану інтеграція корпоративного партнерства з принципами сталого розвитку набуває максимальної прикладної цінності, вона дає змогу підприємству не просто «вистояти», а відновлюватися і розвиватися, зберігаючи ключові компетенції та персонал.

У роботі запропоновано концепцію «гібридного стейкхолдер-партнерства», що передбачає поєднання внутрішнього, зовнішнього та міжнародного контурів взаємодії (країни ЄС, донорські інституції, міжнародні організації) з метою підвищення стійкості підприємства завдяки взаємодоповнюваності ресурсів і розподілу ризиків.

Практичним прикладом реалізації такого підходу є кластерні та мережеві форми кооперації, які Програма розвитку ООН розглядає як інструмент концентрації компетенцій і створення спільних сервісних спроможностей для посилення стійкості підприємств [75].

З огляду на це механізм управління корпоративним партнерством у межах системи менеджменту підприємства доцільно трактувати як комплексну організаційно-економічну систему, що забезпечує узгодження:

- цілей (економічних, соціальних, безпекових і відновлювальних),
- правил і процедур (від ініціювання партнерства до виходу з нього),
- ролей і відповідальності (власники процесів, відповідальні за ризики, відповідальні за дані),
- інструментів (договори та меморандуми про співпрацю, угоди про рівень і умови надання послуг, спільне планування, спільні закупівлі, платформи обміну даними),
- показників результативності (ключові показники результативності, що пов'язують ефективність, стійкість і соціальну відповідальність із національними та корпоративними критеріями).

Логіка механізму має будуватися на двох принципових «опорах».

Перша – *стейкхолдерна*, тобто систематична ідентифікація та пріоритизація зацікавлених сторін і їх внеску або ризиків для підприємства (персонал, профспілки, постачальники, громади, логістичні оператори, банки, донори).

Друга – *континуїтетна*, тобто управління безперервністю діяльності й відновленням критичних процесів на основі стандартизованого підходу до стійкості (планування реагування, відновлення, навчання, перевірки планів), а також практик відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами.

Зміст наведених підходів вимагає термінологічної та процедурної «прив'язки» до реалій воєнного часу.

Теорія зацікавлених сторін у поєднанні з корпоративною соціальною відповідальністю в умовах війни закономірно набуває виразної безпекової компоненти: партнерство оцінюється не лише за критеріями ціни, якості і строків, а й за критерієм допустимості ризиків (репутаційних, санкційних, ресурсних, кадрових).

Можливо допустити, що це є принциповою відмінністю сучасного підходу від «мирних» моделей, де перевірка доброчесності партнера часто зводилась до формальних процедур.

У цьому контексті доречно виділити *патріотичну корпоративну соціальну відповідальність*, як практичний стандарт поведінки підприємства та його партнерів у період воєнного стану.

Її прикладний зміст полягає у відмові від співпраці з суб'єктами, пов'язаними з державою-агресором, використанні публічних інструментів санкційної перевірки, закріпленні відповідних гарантій у договірних умовах та підтримці суспільно значущих ініціатив та збереженні зайнятості.

Нормативною основою тут є законодавство про санкції, а інструментальною – державні реєстри та відкриті переліки, які забезпечують публічний доступ до інформації про підсанкційних осіб і компанії.

Внутрішній контур партнерства, зі свого боку, має бути узгоджений із спеціальним режимом трудових відносин у період воєнного стану, адже він визначає допустимі механізми організації праці, комунікації, режимів роботи, а також окремі процедури призупинення чи відновлення трудових відносин. Тому «внутрішнє партнерство» доцільно трактувати не як суто управлінську риторику, а як систему регламентів і домовленостей, що не суперечать чинним нормам і в той же час підсилюють стійкість колективу.

Зовнішній контур партнерства охоплює взаємодію з постачальниками, замовниками, фінансовими установами, громадами, органами влади та іншими

контрагентами, де основними є договірні умови, ризики та дисципліна виконання домовленостей.

Звідси впливає наступний крок – механізм управління корпоративним партнерством має будуватися як єдина керівна рамка для двох контурів – із уніфікованими правилами, ролями, процедурами та показниками. На думку автора, найкраще це забезпечується через виділення трьох взаємопов'язаних рівнів механізму:

- *стратегічний* (політика партнерства, пріоритети, принципи, обмеження, допустимий профіль ризику);
- *тактичний* (портфель партнерств, програми розвитку компетентностей, плани ресурсного резервування, цільові показники та їх межі);
- *операційний* (процедури ініціювання, відбору, формалізації, реалізації, моніторингу та коригування конкретних партнерських відносин).

Запропонована трирівнева побудова механізму відповідає логіці управління змінами в умовах воєнного стану, оскільки потребує гнучкого планування, кризового управління, посилення внутрішніх комунікацій і підтримки персоналу. Такі дії є передумовою керованості механізму.

На операційному рівні керованість механізму забезпечується стандартизацією життєвого циклу партнерства як послідовності управлінських дій.

Для забезпечення керованості компанії автором пропонується закріпити *життєвий цикл партнерства* (як для внутрішніх, так і для зовнішніх ініціатив) у вигляді стандартної послідовності управлінських дій:

- *ініціювання* (опис потреби, очікуваного результату, обмежень, відповідального підрозділу);
- *ідентифікація та перевірка* (оцінка стейкхолдерів; перевірка санкційних і репутаційних ризиків; оцінка ресурсної спроможності);
- *формалізація* (затвердження ролей, відповідальності, порядку взаємодії, показників і процедур контролю);

- *виконання та координація* (план-графіки, узгодження ресурсів, комунікації, управління відхиленнями);
- *моніторинг і коригування* (регулярний перегляд показників, ризиків і якості взаємодії; коригувальні дії);
- *розвиток або завершення* (масштабування, зміна умов чи вихід із партнерства за визначеними підставами).

Важливою умовою ефективності є вимірюваність, показники мають бути нечисленими, прозорими за методикою розрахунку та регулярними за моніторингом. Таку вимогу задає національна система завдань та індикаторів Цілей сталого розвитку, затверджена урядовим рішенням [77]. Вона методологічно закріплює побудову корпоративної «панелі показників» для партнерств, насамперед у площинах гідної праці та зростання, інноваційності й партнерства.

У воєнний час ключові соціальні параметри результативності партнерств концентруються навколо зайнятості та стійкості трудового потенціалу, що об'єктивно підсилює вагу внутрішнього контуру партнерства

При цьому спостереження щодо очікувань підприємств із збереження та нарощення зайнятості під час відновлення економіки підкреслюють управлінську вагу внутрішнього контуру партнерства, значна частка підприємств планує утримувати чисельність персоналу або збільшувати її, що робить управління залученістю, мотивацією та стійкістю колективу центральним елементом механізму [99; 100].

Інформаційно-аналітичне забезпечення механізму доцільно визначати, як цифрову інтеграцію даних і процедур, а не як набір термінів. Йдеться про зведення інформації з кадрового, виробничого, закупівельного та фінансового контурів у єдиний цикл моніторингу ризиків і результативності, з можливістю сценарного аналізу та раннього попередження відхилень.

На думку автора, практичним «еталоном» організаційної дисципліни тут є підхід управління безперервністю діяльності, де вимоги до ідентифікації ризиків,

підготовки до інцидентів і відновлення процесів формалізуються через системні процедури.

Для переходу від принципів і логіки змін до прикладної реалізації механізму доцільно чітко деталізувати його структуру (суб'єкти, об'єкти, інструменти, інформаційна база, показники та регламенти) і подати узгоджену модель, яка одночасно керує внутрішнім і зовнішнім контурами партнерства в умовах воєнного стану.

Такий підхід відповідає вимозі «керованості у невизначеності» і знімає типову проблему розрізнених рішень, що конфліктують на рівні витрат, планування та кадрових правил (законодавчі обмеження воєнного часу та особливості трудових відносин мають враховуватися як рамкові умови механізму).

Насамперед визначальним є розмежування суб'єктів, які забезпечують керованість партнерських відносин.

До таких суб'єктів доцільно віднести такі:

1. *Власник політики партнерства* (керівник підприємства, правління) – затверджує цілі, принципи, допустимий рівень ризику, основні показники та регламенти.
2. *Координаційний осередок партнерства* (функція або група в структурі управління є «центром корпоративного партнерства») – забезпечує актуалізацію реєстру партнерських відносин, узгодження ініціатив, регулярне спостереження результативності та коригування.
3. *Кадрова служба* – відповідає за внутрішній контур (узгодження мотивації, навчання, участі працівників у змінах із дотриманням спеціального режиму трудових відносин у період воєнного стану).
4. *Фінансова служба / управлінський облік* – забезпечує розрахунок ефектів (витрати, маржинальність, операційний результат), а також контроль дисципліни витрат у партнерських ініціативах.

5. *Служба безпеки та контролю відповідності (за наявності)* – здійснює перевірку контрагентів на санкційні та пов'язані ризики на підставі законодавства про санкції та відкритих державних джерел.
6. *Власники процесів у підрозділах* – реалізують партнерські рішення на операційному рівні та несуть відповідальність за досягнення цільових значень показників.

Перехід від «хто управляє» до «чим управляє» потребує чіткого визначення об'єктів механізму.

До *об'єктів внутрішнього контуру* належать регламентовані взаємодії «керівники-працівники-підрозділи», правила комунікацій, розподіл відповідальності, процедури участі працівників у змінах, умови праці та професійного розвитку, які в умовах воєнного стану мають бути співвіднесені з чинними нормами організації трудових відносин [101].

До *об'єктів зовнішнього контуру* належать довгострокові відносини з контрагентами, освітніми та науковими установами, органами влади й територіальними громадами. Практичний зміст цього контуру полягає у забезпеченні стабільності ресурсів і постачання, доступу до компетентностей та наявності резервів і процедур взаємодії у разі порушення постачання чи логістики.

У цьому разі центральним об'єктом управління доцільно вважати не окремі угоди, а сукупність партнерських відносин підприємства (реєстр партнерств), що поєднує внутрішній і зовнішній контури та зменшує ризик конфлікту цілей і витрат між ними.

До базових інструментів, через які суб'єкти впливають на об'єкти, належать:

- договори (домовленості) та внутрішні положення, що задають правила взаємодії, порядок внесення змін і реагування на порушення;
- спільне планування та узгодження потреб (ресурсні графіки, потреби у персоналі й навчанні, взаємні резерви);

- коопераційні закупівлі, узгоджені закупівельні рішення (за наявності економічної доцільності), як спосіб зниження витрат у нестабільному середовищі;
- паспорт ризику для критичних партнерств (опис ризику, наслідки, заходи, відповідальні, резервний план);
- процедурний контур управління змінами, який забезпечує перехід від задуму до результату через комунікації, навчання, контроль виконання та коригування (восьмикрокова логіка організаційних змін) [102; 103];
- інструмент індикативної повної вартості володіння партнерською ініціативою (разові й регулярні витрати, витрати навчання та супроводу, витрати ризику зриву) для зіставлення альтернатив і недопущення рішень із прихованими наслідками;
- моделювання сценаріїв порушень постачання та логістики на основі цифрових моделей-двійників для перевірки стійкості управлінських варіантів.

Для формалізації інформаційно-аналітичної бази механізму корпоративного партнерства доцільно подати ER-модель даних, яка відображає ключові сутності, атрибути та зв'язки, необхідні для управління партнерськими відносинами у внутрішньому та зовнішньому контурах (рис. 3.1). Така модель забезпечує не лише впорядкування даних про партнерів, ініціативи, договори, ризики та показники результативності, а й створює основу для цифрового моніторингу, санкційної верифікації та сценарного коригування управлінських рішень.

Запропонована ER-модель свідчить про те, що центральним ядром інформаційної системи механізму корпоративного партнерства є партнерська ініціатива, яка пов'язує партнерів, договірні форми взаємодії, систему КРІ, ризики, регламенти контролю, кадровий контур і періоди оцінювання. Це забезпечує можливість переходу від фрагментарного збирання інформації до цілісного цифрового контуру управління, у межах якого рішення щодо партнерства можуть прийматися на основі структурованих і верифікованих даних.

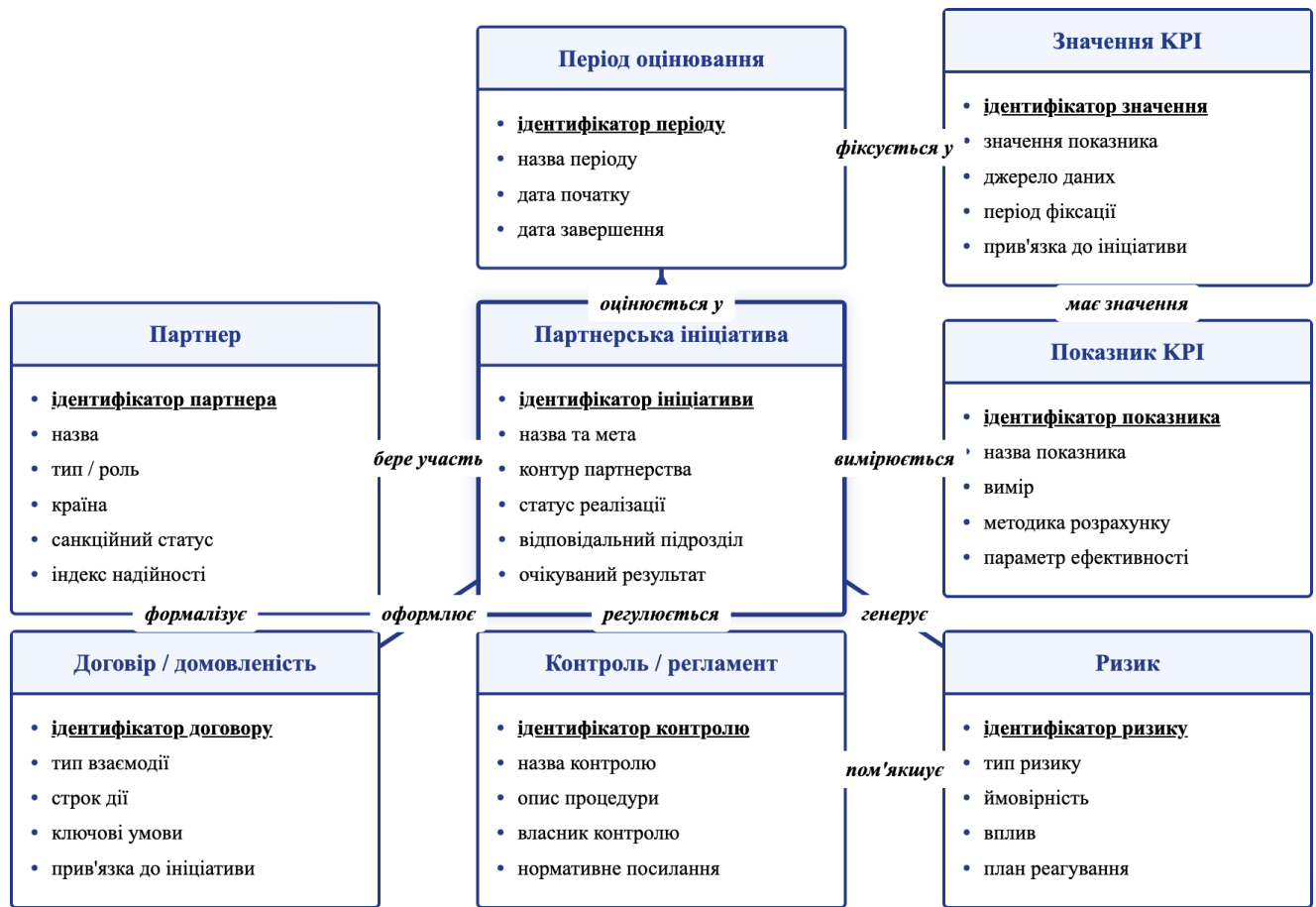


Рис. 3.1. ER-модель інформаційно-аналітичної бази механізму корпоративного партнерства. Джерело: розроблено автором

Оскільки інструменти потребують даних для застосування, далі пропонується визначення інформаційної бази механізму.

Вона містить управлінську звітність підприємства (виручка, витрати, маржинальність, операційний результат), кадрову аналітику (чисельність, плинність, навчання, залученість/задоволеність), дані про виконання партнерських зобов'язань (строки, якість, надійність, ризики), а також відкриті державні джерела для санкційної перевірки контрагентів.

У цьому контексті доречно підкреслити, що збереження персоналу та компетентностей є системною умовою стійкості, і за оцінкою ООН у 2023 році чисельність працівників ММСП зменшилася на 5% порівняно з 2022 роком і на 16%

порівняно з 2021 роком, що одночасно відображає масштаби впливу війни та націленість бізнесу утримувати робочу силу як основу відновлення [89].

Для промислового підприємства ці висновки доповнюють вимогу резервування критичних компетентностей і дисципліни внутрішнього партнерства.

За наявності інформаційної бази постає питання вимірюваності, тобто визначення показників, через які забезпечується керованість і результативність механізму.

Методологічним критерієм тут є національна система завдань та індикаторів ЦРС до 2030 року, яка передбачає обмежену кількість показників із прозорими правилами обчислення та регулярністю оцінювання [104].

Для промислового підприємства доцільно зберігати компактне «ядро» показників, таких як операційна маржа, валова маржа, частка витрат у виручці, продуктивність праці, енергоємність, плинність кадрів, охоплення навчанням.

Відповідно, під «цифровою інтеграцією» у межах механізму варто розуміти не декларативне оновлення термінології, а прикладне поєднання даних і процедур, що забезпечує регулярне спостереження показників та прогнозування ризиків із використанням засобів штучного інтелекту, передбачених державними орієнтирами розвитку ШІ до 2030 року [59].

Взаємозв'язок принципів механізму з ЦСР та цифровими інструментами подано в табл. 3.1, де цифрові інструменти інтерпретуються як засоби аналітичної підтримки управлінських рішень на основі даних підприємства, а не як самостійна мета.

Відповідний принцип механізму співвіднесено з окремими Цілями сталого розвитку, що обґрунтовується їхньою логікою на рівні управлінських цілей і результатів діяльності підприємства [44; 105].

Зазначені ЦСР слугують рамкою, яка підказує, у яких площинах доцільно планувати очікувані результати партнерства і які параметри діяльності підприємства варто контролювати для оцінювання його впливу.

Таблиця 3.1

Принципи механізму корпоративного партнерства та відповідні Цілі сталого розвитку

Принцип	Пов'язані ЦСР	Основні критерії на підприємстві	Застосований цифровий інструмент
<i>Цільова узгодженість</i>	8, 9, 17	- продуктивність праці; - виручка на тонну	- прогнозування цілей і потреб у ресурсах із застосуванням засобів штучного інтелекту
<i>Взаємна вигода і справедливість</i>	8, 16	- задоволеність персоналу; - збалансованість ризиків у договорах	- аналітика даних про партнерів і зіставлення можливих варіантів співпраці
<i>Безпека й стійкість</i>	9, 13	- енергоємність; - резерв критичних компетентностей	- сценарне моделювання збоїв постачання на основі цифрових моделей-двійників; - вимоги до безперервності діяльності
<i>Вимірюваність</i>	17	- операційна маржа; - частка витрат у виручці	- автоматизована система контролю показників і попередження про відхилення
<i>Навчання і коригування</i>	4, 8	- охоплення навчанням; - плинність кадрів	- модуль навчання в системі управління; - контроль сформованих компетентностей
<i>Цифрова координація</i>	9, 17	- швидкість реагування на ризики; - частка партнерств із цифровою координацією	- аналітичні модулі для прогнозування ризиків і підготовки сценаріїв

Джерело: сформовано автором

Перехід від показників до реальної керованості забезпечується регламентами, тобто нормативним «каркасом» механізму.

До основних регламентів можливо віднести:

- положення про корпоративне партнерство (цілі, принципи, ролі, показники);
- регламент формування та перегляду реєстру партнерських відносин (періодичність, відповідальні, критерії);

- регламент санкційної перевірки та оцінювання доброчесності партнерів (джерела даних, порядок перевірки, прийняття рішення);
- регламент спостереження за показниками (перелік, методики розрахунку, періодичність, формат звітування);
- регламент управління змінами (комунікації, навчання, контроль виконання, коригування);
- регламент забезпечення безперервності критичних процесів (резервування, реагування, відновлення) як умова стійкості підприємства в умовах війни.

На переконання автора, принцип безпеки й стійкості є визначальним у воєнний період, оскільки він перетворює партнерство з «доброї практики» на необхідний інструмент збереження людського капіталу, підтримання працездатності процесів і недопущення каскадних збоїв.

Узагальнення визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів, інформаційної бази та показників доцільно здійснити через подання узгодженої моделі організаційно-економічного механізму, структурованої у шість взаємопов'язаних блоків: цільовий, організаційний, ресурсний, інструментальний, інформаційно-аналітичний та оцінно-коригувальний.

Така побудова дає змогу поєднати економічні, організаційні та кадрові рішення в єдиний керований цикл і забезпечити одночасний вплив на внутрішній і зовнішній контури партнерства через спільні принципи, показники та регламенти, узгоджені з національною системою завдань та параметрів Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Змістовне наповнення зазначених складових та очікувані управлінські результати їх застосування узагальнено в табл. 3.2, де кожна складова механізму подана через її зміст, результат і відповідний цифровий інструмент підтримки управлінських рішень.

Потрібно уникати дублювання змісту, оскільки зазначені блоки не повторюють принципи, а відображають операційну будову механізму, у межах якої

принципи набувають процедурного та інформаційного наповнення через регламенти, розподіл відповідальності, порядок моніторингу та коригування.

Такий підхід є особливо важливим у період воєнного стану, коли режим трудових відносин та управління персоналом має враховувати законодавчі особливості [76; 106].

Таблиця 3.2

Складові організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством

Складова	Зміст	Управлінський результат	Цифровий елемент (елемент новизни)
<i>Цільова</i>	Цілі партнерства, пріоритети, обмеження, допустимий ризик	Узгоджені напрями дій у двох контурах	Прогнозування цілей і ресурсів на основі даних із застосуванням засобів ші
<i>Організаційна</i>	Ролі, відповідальність, координація, порядок прийняття рішень	Скорочення зон невизначеності	Керування ролями або доступами в інтегрованій системі управління
<i>Ресурсна</i>	Кадри, компетентності, резерви, навчання	Спроможність виконати ініціативи	Цифрові профілі компетентностей і планування навчання
<i>Інструментальна</i>	Управління змінами, мотивація, договори, спільні процедури	Відтворювані управлінські дії	Інформаційне табло виконання та контроль відхилень
<i>Інформаційно-аналітична</i>	Звітність, критерії, санкційна верифікація партнерів	Порівнюваність результатів і ризиків	Автоматизований моніторинг та перевірка через державні джерела
<i>Оціночно-коригувальна</i>	Оцінка результативності, аудит партнерств, коригування сукупності партнерських відносин	Підтримання керованості	Рекомендації корекції на основі даних із застосуванням засобів ші

Джерело: сформовано автором

Подання структури механізму потребує обґрунтування його практичної застосовності, тобто здатності зменшувати розрив між валовою маржею та операційним результатом.

Щоб обґрунтувати умови формування механізму корпоративного партнерства для промислових підприємств, доцільно спиратися на галузеві показники, які підтверджують зміну виробничої активності та нерівномірність відновлення в умовах війни.

У табл. 3.3 узагальнено динаміку індексу промислової продукції машинобудування за 2021-2025 рр. у розрізі ключових підвидів діяльності. Такий зріз підтверджує, що середовище є неоднорідним і нестабільним, тому рішення про витрати, кооперацію та узгодження процесів мають опиратися на формалізовані правила взаємодії й перевірювані дані.

Таблиця 3.3

Динаміка індексу промислової продукції у машинобудуванні України за підвидами діяльності у 2021-2025 рр., % до попереднього року

Підвид діяльності	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025*
Машинобудування	108,5	56,9	118,4	99,6	102,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	110,0	58,9	160,8	80,1	124,3
Виробництво електричного устаткування	119,3	65,8	111,3	102,6	105,1
Виробництво машин і устаткування	103,1	40,6	108,6	107,3	92,0
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	106,9	66,9	119,6	99,5	101,7

Примітка: 2025* - січень-вересень

Джерело: сформовано автором на основі даних [94; 95]

Наведені значення підтверджують різку зміну режиму функціонування галузі у 2022 р. та подальше відновлення з істотною нерівномірністю між підвидами діяльності. Навіть за наявності загального відновного тренду, різноспрямована динаміка окремих сегментів означає різні профілі ризиків постачання, різні вимоги до компетентностей персоналу та різну «ціну» неузгодженості рішень у витратах і плануванні.

Враховуючи вищезазначене, механізм корпоративного партнерства має бути орієнтований на керовані процедури кооперації, моніторинг відхилень і коригування взаємодій у двох контурах партнерства.

Для практичної реалізації такого підходу розроблено комплексну структурно-логічну модель (рис. 3.2). Вона об'єднує організаційно-економічні складові з аналітичним модулем прийняття рішень, що дозволяє кількісно оцінювати ініціативи на основі комплексної ефективності та сукупної індикативної вартості (ТСО), забезпечуючи гнучку адаптацію системи в умовах невизначеності.

Запропонована структура механізму управління корпоративним партнерством вибудовується навколо ідеї безперервної адаптації до складних вхідних умов, зокрема обмежень воєнного стану, логістичних та санкційних ризиків, а також ЦСР.

Основною ланкою системи є спеціалізований *Центр корпоративного партнерства*, який виконує функцію інтегратора між внутрішнім (персонал, керівництво, проектні команди) та зовнішнім (контрагенти, місцеві громади, стейкхолдери з сектору науки та влади) контурами взаємодії. Такий дворівневий підхід дозволяє синхронізувати інтереси всіх учасників, забезпечити цільову узгодженість та ефективніше управляти залученістю.

Імплементація такого аналітично обґрунтованого механізму формує замкнений управлінський цикл: «зниження транзакційних витрат, підвищення кадрової стійкості, безперервність діяльності та мінімізація репутаційних ризиків», а він, у свою чергу, підлягає постійному моніторингу.

Таким чином забезпечується життєздатність, гнучкість та сталий розвиток корпоративної мережі у довгостроковій перспективі.

Не менш важливим є подання матриці взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього контурів партнерства, у межах якої доцільно відобразити, яким чином принципи механізму реалізуються в кожному контурі через конкретні інструменти, регламенти та індикатори (рис. 3.3).

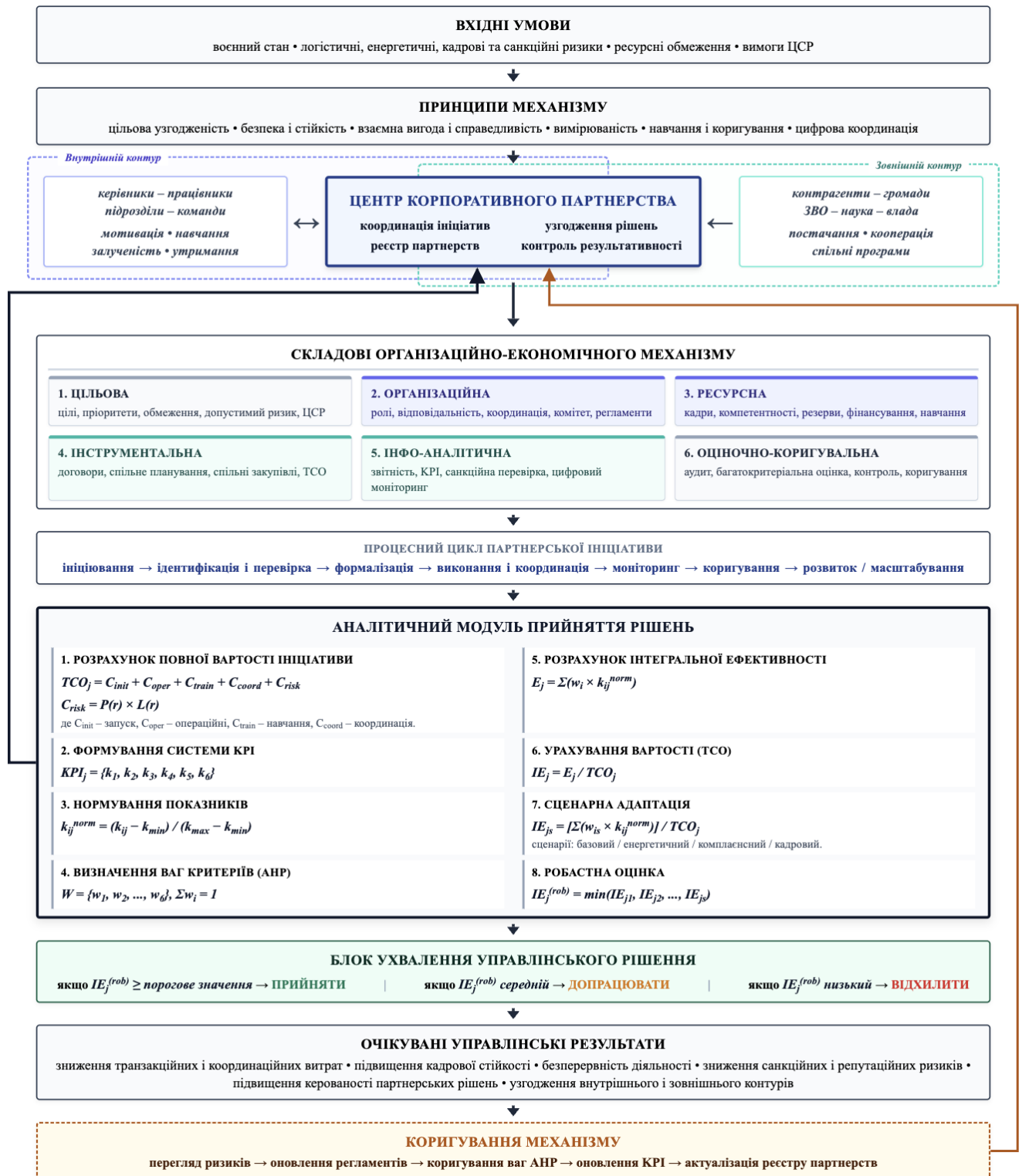


Рис. 3.2. Структурно-функціональна модель організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством з двоконтурною структурою взаємодії та аналітичним модулем прийняття рішень

Джерело: розроблено автором

Така матриця показує, що внутрішній контур забезпечує стійкість трудового потенціалу, дисципліну взаємодії між підрозділами, підтримку залученості та професійного розвитку працівників, тоді як зовнішній контур спрямований на стабілізацію відносин із постачальниками, замовниками, фінансовими установами, громадами, освітніми й науковими організаціями і їх поєднання в єдиному механізмі створює передумови для зниження транзакційних витрат, підвищення керованості та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Подальша конкретизація механізму потребує поглибленого розкриття інструментального та інформаційно-аналітичного блоків, оскільки вони забезпечують перехід від загальних принципів до відтворюваних управлінських дій.

Інструментальний блок доцільно трактувати як сукупність процедур і засобів, за допомогою яких підприємство ініціює, формалізує, реалізує та коригує партнерські відносини у внутрішньому й зовнішньому контурах.

Його центральним елементом є управління змінами, що забезпечує послідовне просування від усвідомлення потреби в партнерстві до закріплення нових правил взаємодії в повсякденній практиці підприємства. У воєнний період така система має спиратися на скорочені цикли планування, посилену внутрішню комунікацію, своєчасне навчання персоналу, чіткий розподіл відповідальності та регулярний контроль виконання рішень.

У межах інструментального блоку особливого значення набуває розрахунок індикативної повної вартості володіння партнерською ініціативою. Його використання дає змогу порівнювати альтернативні варіанти співпраці не лише за прямими витратами, а й з урахуванням прихованих складових, зокрема витрат на супровід, навчання, координацію, адаптацію процедур, резервування ресурсів і ризик зриву домовленостей.

ЦИФРОВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ШАР МЕХАНІЗМУ (ІНТЕГРАЦІЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ)

Дашборди КРІ | аналітика взаємодії | раннє попередження | прогнозування ризиків | інструменти ШІ (згідно з Державною стратегією – 2030)



	ЦІЛЬОВА УЗГОДЖЕНІСТЬ	ВЗАЄМНА ВИГОДА І СПРАВЕДЛИВІСТЬ	БЕЗПЕКА І СТІЙКІСТЬ	ВИМІРЮВАНІСТЬ І КОНТРОЛЬ	АДАПТИВНІСТЬ І РОЗВИТОК	КООРДИНАЦІЯ ТА ІНФО-СИНХРОНІЗАЦІЯ
ВНУТРІШНІЙ КОНТУР	<p>Інструменти: HR-цілі, каскадування стратегічних завдань</p> <p>Регламенти: положення про взаємодію підрозділів, порядок цілепокладання</p> <p>Індикатори: рівень виконання командних цілей, продуктивність праці</p>	<p>Інструменти: мотиваційні контракти, програми залученості</p> <p>Регламенти: положення про преміювання, етичний кодекс</p> <p>Індикатори: індекс задоволеності персоналу, рівень лояльності (eNPS)</p>	<p>Інструменти: резервування критичних ролей, антиризикові протоколи</p> <p>Регламенти: протокол заміщення, інструкції з безпеки праці</p> <p>Індикатори: плінність у критичних групах, рівень утримання ключових фахівців</p>	<p>Інструменти: система КРІ персоналу, індивідуальне оцінювання</p> <p>Регламенти: порядок оцінювання КРІ, регламент атестації</p> <p>Індикатори: виконання індивідуальних КРІ, частка досягнутих планових показників</p>	<p>Інструменти: програми розвитку компетентностей, наставництво</p> <p>Регламенти: політика навчання персоналу, регламент управління змінами</p> <p>Індикатори: охоплення навчанням, частка працівників з новими навичками</p>	<p>Інструменти: HRM-системи, платформи внутрішньої взаємодії</p> <p>Регламенти: регламент внутрішніх комунікацій, політика доступу до даних</p> <p>Індикатори: швидкість реагування на внутрішні запити, час обробки інформації</p>
ЗОВНІШНІЙ КОНТУР	<p>Інструменти: спільне планування, стратегічні угоди</p> <p>Регламенти: договірні стандарти, регламент узгодження потреб</p> <p>Індикатори: рівень задоволення планового попиту, динаміка обсягів співпраці</p>	<p>Інструменти: баланс інтересів сторін, договори SLA</p> <p>Регламенти: стандарти якості обслуговування, порядок розв'язання спорів</p> <p>Індикатори: кількість врегульованих конфліктів, частка задоволених претензій</p>	<p>Інструменти: диверсифікація поставачальників, спільні логістичні резерви</p> <p>Регламенти: політика управління ризиками, процедури комплаєнсу</p> <p>Індикатори: частота зривів поставання, тривалість простоя через збої</p>	<p>Інструменти: оцінка повної вартості володіння (TCO), ресетр партнерств</p> <p>Регламенти: регламент спостереження за показниками, аудит контрагентів</p> <p>Індикатори: частка логістичних витрат у собівартості, операційна маржа партнерств</p>	<p>Інструменти: перегляд умов співпраці, спільні інноваційні програми</p> <p>Регламенти: порядок перегляду договорів, регламент коригувальних дій</p> <p>Індикатори: частка ефективно пролонгованих угод, кількість реалізованих покращень</p>	<p>Інструменти: CRM/SRM системи, електронний документообіг</p> <p>Регламенти: регламент обміну даними, протоколи інформаційної безпеки</p> <p>Індикатори: точність прогнозування поставок, частка цифровізованих транзакцій</p>



ІНТЕГРАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ЄДИНОГО МЕХАНІЗМУ

Зниження транзакційних витрат | підвищення керованості | зміцнення економічної безпеки | посилення організаційної стійкості

Рис. 3.3. Матриця взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього контурів корпоративного партнерства в реалізації принципів механізму через інструменти та індикатори

Джерело: розроблено автором

Такий підхід підвищує обґрунтованість вибору партнерських форматів і запобігає прийняттю рішень, які мають зовнішню привабливість, але генерують значні непрямі втрати в середньостроковій перспективі.

Ще одним важливим елементом інструментального блоку є сценарне моделювання порушень постачання, логістики та кадрового забезпечення на основі цифрових моделей-двійників.

Його застосування створює можливість перевіряти стійкість різних управлінських варіантів до настання критичних подій, оцінювати наслідки відхилень і завчасно визначати резервні рішення. Методично це узгоджується з підходами до забезпечення безперервності діяльності, де основною вимогою є не реакція *post factum*, а підготовленість до інцидентів, наявність альтернативних маршрутів дії та організаційна здатність до швидкого відновлення.

Інформаційно-аналітичний блок, на відміну від суто технічного трактування, варто розуміти як організовану систему збирання, узгодження, перевірки та інтерпретації даних, необхідних для управління партнерськими відносинами.

Базу цього блоку формують регулярна управлінська звітність підприємства, кадрова аналітика, інформація про виконання договірних зобов'язань, відомості щодо ризиків і порушень, а також відкриті державні джерела, що використовуються для перевірки контрагентів.

Для зовнішнього контуру обов'язковим елементом повинна бути санкційна верифікація партнерів через законодавчо визначені та офіційні джерела, оскільки у воєнний період питання доброчесності, правомірності та репутаційної безпеки набувають не меншого значення, ніж економічна ефективність взаємодії.

Практична цінність інформаційно-аналітичного блоку визначається не обсягом зібраної інформації, а її придатністю до управлінського використання. В такому випадку доцільно формувати компактне ядро показників, яке відображає економічний, кадровий і безпековий виміри результативності партнерства.

До такого ядра слід віднести операційну та валову маржу, частку витрат у виручці, продуктивність праці, енергоємність, плинність кадрів, охоплення навчанням, швидкість реагування на відхилення та частку партнерських відносин, що координуються в цифровому середовищі (рис. 3.4).



Рис 3.4. Система основних показників оцінювання ефективності корпоративного партнерства в системі управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором

Поєднання цих показників із засобами аналітичної обробки даних дає можливість не лише встановлювати стан механізму, а й формувати прогностичні оцінки щодо його подальшої результативності з використанням засобів штучного інтелекту в межах державних орієнтирів розвитку ШІ до 2030 року [107].

Функціонування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства доцільно розглядати як єдину послідовність управлінських кроків, спільну для внутрішнього та зовнішнього контурів.

- На першому етапі здійснюється діагностика умов функціонування підприємства, що передбачає виявлення ключових ризиків, оцінювання ресурсних обмежень і врахування особливостей правового режиму воєнного стану [87].
- На другому етапі актуалізується реєстр партнерських відносин, який має відображати не лише наявні зв'язки, а й ступінь їх критичності для безперервності діяльності.
- Третій етап пов'язаний з уточненням цілей, очікуваних результатів та системи показників відповідно до рамки Цілей сталого розвитку [76; 108].
- Четвертий етап охоплює добір інструментів, формалізацію регламентів, визначення процедур реагування, закріплення відповідальних осіб і параметрів контролю.
- П'ятий етап полягає в реалізації партнерських рішень і регулярному моніторингу їх виконання. Нарешті, шостий етап передбачає коригування складу партнерських відносин, показників, інструментів, програм навчання та процедур координації залежно від виявлених відхилень, нових ризиків або змін у зовнішньому середовищі.

Принципово важливо, що в умовах воєнного стану найбільша цінність запропонованого механізму полягає не лише в здатності формувати партнерські зв'язки, а у *відтворюваності* управлінських рішень і *прогнозованості* їх наслідків.

Відтворюваність забезпечується через систему регламентів, розподіл ролей, формалізований порядок прийняття рішень і стандартизований життєвий цикл партнерства.

Прогнозованість досягається завдяки обмеженому, але змістовно достатньому набору показників, регулярному моніторингу, санкційній верифікації, паспортам ризиків і сценарному моделюванню. Поєднання цих складових дозволяє розглядати корпоративне партнерство, як один із базових інструментів підтримання

економічної стійкості, збереження людського капіталу та відновлення виробничого потенціалу підприємства.

Отже, обґрунтовано, що механізм управління корпоративним партнерством у системі управління персоналом промислового підприємства має розглядатися як комплексна організаційно-економічна система, побудована на засадах стейкхолдерного підходу, безперервності діяльності, вимірюваності результатів і узгодженості з принципами сталого розвитку.

Його науково-прикладна новизна полягає у поєднанні внутрішнього та зовнішнього контурів партнерства, інтеграції кадрових, економічних і безпекових параметрів у єдиний цикл управління, а також у включенні цифрового шару як інструмента аналітичної підтримки рішень.

Запропонований механізм створює методичну основу для подальшого розроблення процедур оцінювання результативності корпоративного партнерства, обґрунтування його економічного ефекту та формування практичних рекомендацій щодо впровадження на промислових підприємствах в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

3.2. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку

За сучасних умов господарювання корпоративне партнерство доцільно розглядати не лише як сукупність окремих форм взаємодії, а як організаційно впорядковану систему, що потребує наявності спеціалізованого координаційного осередку для забезпечення узгодженості управлінських рішень, стабільності партнерських практик і належного розподілу відповідальності між учасниками взаємодії.

Якщо в попередньому підрозділі основну увагу було зосереджено на цілях, принципах, інструментах, регламентах і показниках механізму, то на наступному етапі дослідження закономірно постає питання його організаційного носія, тобто тієї управлінської ланки, яка забезпечує практичне впровадження, підтримання та розвиток партнерських взаємодій у системі управління персоналом підприємства.

У цьому контексті таким носієм доцільно визначити центр корпоративного партнерства як спеціалізований координаційний осередок, на який покладаються функції методичного супроводу, узгодження інтересів, контролю процедур і забезпечення відповідальності за результати партнерських ініціатив.

Необхідність відокремлення центру корпоративного партнерства в самостійну організаційну ланку зумовлена тим, що механізм партнерства не може функціонувати винятково на рівні декларативних принципів або окремих договірних дій.

Його результативність визначається наявністю постійної структури, здатної підтримувати єдині стандарти взаємодії, акумулювати інформацію про партнерські зв'язки, координувати дії внутрішніх і зовнішніх учасників, а також забезпечувати узгодження партнерських ініціатив із цілями розвитку персоналу, економічної безпеки та відновлення підприємства. За відсутності такої ланки партнерство набуває фрагментарного характеру, залежить від ситуативних управлінських рішень та втрачає ознаки системності, що особливо небезпечно в умовах нестабільного середовища.

Воєнний стан, запроваджений в Україні, суттєво трансформував вимоги до управлінських систем підприємств. У цих умовах зросла не лише ціна організаційних помилок, а й значення швидкості реакції, узгодженості рішень та здатності підприємства підтримувати безперервність критичних процесів.

Погіршення безпекової ситуації, ризики пошкодження інфраструктури, дефіцит електроенергії, логістичні розриви, обмеження у використанні трудового

потенціалу та нестійкість ринкового середовища перетворили питання внутрішньої координації й зовнішньої взаємодії на ключовий чинник економічної стійкості підприємств.

За таких обставин організаційна структура центру корпоративного партнерства має формуватися не як формальний або представницький підрозділ, а як повноцінний управлінський контур, здатний діяти в умовах високої невизначеності, забезпечувати резервування комунікацій, функціонувати на основі чітких регламентів і мати достатній рівень повноважень для міжфункціональної координації.

Наукові положення, сформульовані в попередніх дослідженнях, засвідчують, що корпоративне партнерство в логіці сталого розвитку починається з внутрішньої узгодженості між потребами підприємства та потребами працівників, а його стійкість базується на довірі, мотивації, прозорому розподілі прав і відповідальності, відкритості управлінських комунікацій, адаптивності та довгостроковій орієнтації [109].

Проте зазначені характеристики не реалізуються автоматично, оскільки потребують щоденного відтворення в кадровій політиці, у практиці керівництва структурними підрозділами, у процедурах добору, адаптації, розвитку, оцінювання, залучення й утримання працівників. Виходячи з цього, центр корпоративного партнерства варто розглядати, як організаційну форму інституціоналізації партнерських відносин, тобто як ланку, що переводить цінності та принципи корпоративного партнерства у площину регулярних управлінських дій, стандартизованих процедур і контрольованих результатів.

З урахуванням предметної логіки дисертаційного дослідження центр корпоративного партнерства доцільно трактувати як організаційно-координаційний осередок, який управляє портфелем партнерських ініціатив двох взаємопов'язаних типів.

- Перший тип становлять внутрішні партнерства, що охоплюють взаємовідносини у периметрі персоналу, зокрема взаємодію між керівниками та працівниками, між структурними підрозділами, між адміністрацією та представниками трудового колективу.
- Другий тип утворюють зовнішні партнерства, до яких належать відносини з контрагентами, професійними об'єднаннями, територіальними громадами, закладами освіти, науковими установами, органами влади, а також іншими суб'єктами, залученими до реалізації проєктів відновлення, підвищення стійкості та розвитку кадрового потенціалу.

Така двоконтурна побудова є принципово важливою, оскільки корпоративне партнерство в сучасному розумінні не обмежується лише зовнішніми угодами, а охоплює всю систему відносин, у межах якої підприємство формує, відтворює та розвиває свій людський капітал.

Для підприємства, яке функціонує в період воєнного стану, центр корпоративного партнерства доцільно позиціонувати на рівні вищого керівництва.

Його підпорядкування генеральному директорові, члену правління або іншому суб'єкту стратегічного управління обумовлюється міжфункціональним характером партнерських рішень, які одночасно впливають на політику персоналу, фінансові параметри, закупівельну діяльність, виробничі процеси, логістику, безпеку та репутаційну стійкість підприємства.

У разі розміщення такого центру на нижчих щаблях організаційної ієрархії він ризикує перетворитися на суто погоджувальну або комунікаційну одиницю без реального впливу на пріоритети, ресурси та управлінські рішення.

Водночас включення центру корпоративного партнерства до стратегічного контуру управління дає змогу забезпечити єдині стандарти, зменшити конфлікти інтересів між функціональними підрозділами та підвищити відповідальність за досягнення узгоджених результатів.

Важливим принципом організаційного проєктування центру корпоративного партнерства доцільно визначити поєднання розподіленої відповідальності з єдиним методичним ядром.

Методичне ядро містить:

- стандарти;
- регламенти;
- форми документів;
- правила оцінювання;
- реєстри партнерських відносин;
- паспорти ризиків;
- шаблони комунікацій;
- календарі контрольних процедур.

За такої постанови воно створює основу для уніфікації управлінських дій і забезпечує відтворюваність партнерських практик на рівні всього підприємства.

Розподілена відповідальність означає наявність у структурних підрозділах визначених уповноважених осіб або відповідальних функціональних представників, які реалізують партнерські завдання у своїх сферах діяльності, але діють на основі єдиних правил, методик і критеріїв оцінювання.

Така модель відповідає сучасній логіці управління змінами, згідно з якою стійкі організаційні перетворення закріплюються не разовими адміністративними рішеннями, а через послідовне впровадження процедур, формування відповідної управлінської культури та підтримання дисципліни виконання на різних рівнях організаційної системи.

Особливої ваги в роботі центру корпоративного партнерства набуває функція управління комунікаціями та дисципліною змін. У попередніх наукових дослідженнях автора підкреслено, що ефективне впровадження змін потребує не лише визначення цілей і завдань, а й налагодження постійної взаємодії із

зацікавленими сторонами, моніторингу реакцій, своєчасного коригування дій і врахування бар'єрів упровадження.

З огляду на це доцільно включити до складу центру корпоративного партнерства окрему функціональну підсистему, відповідальну за комунікаційну підтримку партнерських ініціатив, організацію консультацій, супровід процесів інформування, запобігання конфліктам, а також контроль дотримання процедур реалізації змін.

Йдеться не про номінальне розширення переліку посад, а про закріплення конкретних процедур і протоколів, які забезпечують керованість партнерських процесів та їх узгодженість із загальною стратегією підприємства.

З позицій організаційного дизайну структуру центру корпоративного партнерства доцільно формувати у вигляді гнучкої функціонально-мережевої моделі з елементами матричного розподілу повноважень.

Сутність такої моделі полягає у поєднанні невеликого постійного ядра центру, мережі відповідальних осіб у структурних підрозділах та тимчасових робочих груп, що створюються під конкретні партнерські ініціативи або проєкти.

Постійне ядро виконує функції методичного забезпечення, координації, ведення реєстрів, контролю показників і підготовки рішень для керівництва.

Відповідальні особи у підрозділах забезпечують реалізацію партнерських рішень у межах своїх функціональних зон, а тимчасові робочі групи дозволяють оперативно концентрувати необхідні ресурси й компетентності для вирішення складних міжфункціональних завдань. Такий підхід узгоджується з результатами досліджень проєктної діяльності підприємств, які доводять, що без методологічної основи, дисципліни процесів і чіткого розподілу ролей проєктність втрачає системність і перетворюється на набір розрізнених дій.

Для сфери корпоративного партнерства це має ще більш критичне значення, оскільки організаційний хаос у партнерських відносинах спричиняє репутаційні

втрата, посилює конфлікти інтересів, знижує довіру працівників та ускладнює виконання досягнутих домовленостей.

Таким чином, центр корпоративного партнерства необхідно розглядати як спеціально організовану міжфункціональну ланку системи управління персоналом і розвитку підприємства, яка забезпечує інституційну сталість партнерських практик, узгодження інтересів учасників, координацію внутрішніх і зовнішніх контурів партнерства, а також контроль результативності відповідних ініціатив.

Його організаційна структура має відповідати вимогам воєнного часу, поєднувати стратегічний рівень підпорядкування з операційною гнучкістю, а також забезпечувати баланс між централізацією методичного управління і децентралізованим виконанням партнерських завдань.

З огляду на викладене, у подальшому доцільно конкретизувати функціональний склад центру корпоративного партнерства, розподіл повноважень між його учасниками, місце цього центру в загальній системі управління підприємством, а також обґрунтувати модель його взаємодії з кадровою службою, фінансовим блоком, службою безпеки, виробничими підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованої моделі доцільно сформувати організаційну структуру центру корпоративного партнерства таким чином, щоб вона зберігала функціональну стійкість, як у режимі планового розвитку, так і в режимі оперативного реагування на загострення зовнішніх чи внутрішніх ризиків.

Перший режим передбачає повний цикл підготовки, погодження, реалізації та оцінювання партнерських ініціатив. Другий режим пов'язаний зі скороченням часових інтервалів ухвалення рішень, застосуванням спрощених протоколів узгодження та концентрацією управлінських повноважень у межах визначеного кола відповідальних осіб.

Такий підхід відповідає особливостям функціонування підприємств в умовах воєнного стану, коли безперервність виробничих, кадрових, логістичних і комунікаційних процесів потребує не лише формалізованої структури, а й здатності до швидкого відновлення керованості у разі збоїв (рис. 3.5). У центрі запропонованої конструкції доцільно виділити наглядову раду партнерства та сталого розвитку, яка виконує функції колегіального координаційного органу.



Рис. 3.5. Організаційна структура центру корпоративного партнерства

Джерело: сформовано автором

Її управлінське значення полягає не у формальному представництві окремих функціональних напрямів, а в забезпеченні узгодженості рішень у випадках, коли партнерські ініціативи виходять за межі компетенції одного структурного підрозділу або пов'язані з підвищеним рівнем ризику.

В умовах воєнного періоду це стосується, насамперед, рішень у сфері енергетичної автономії, кадрового резервування, безпеки працівників, релокації окремих виробничих функцій, вибору критичних постачальників і забезпечення правомірності взаємодії з контрагентами.

Такий підхід набуває особливого значення з огляду на те, що інвестиції приватного сектору у 2024 р. спрямовувалися, зокрема, на автономне енергозабезпечення, тоді як відновлення дефіциту електроенергії стримувало економічне зростання [110].

До складу зазначеного комітету доцільно включати керівників кадрової, фінансової, виробничої, закупівельної, безпекової та юридичної функцій.

Для підприємств із територіально розподіленою структурою або диверсифікованими виробничими майданчиками до його складу можуть додатково входити керівники окремих стратегічних напрямів чи керівники ключових локацій.

З організаційного погляду доцільним є поєднання двох форматів роботи комітету: регулярних планових засідань для перегляду портфеля партнерських ініціатив, оцінювання результативності та коригування пріоритетів, а також позапланових коротких засідань, які скликаються у разі настання тригерних подій, зокрема зупинки виробничого процесу, зриву постачання, критичних кадрових втрат, аварійних відключень енергопостачання або загрози репутаційної дестабілізації.

Операційною основою центру корпоративного партнерства є його постійне ядро. Доцільно передбачити, що в типовій моделі до його складу входять керівник центру, координатор внутрішнього партнерства, координатор зовнішнього

партнерства, аналітик сталого розвитку та адміністратор реєстрів, документів і комунікацій.

Для малих і середніх підприємств допускається часткове суміщення зазначених функцій, однак без втрати їх змістовного наповнення. Керівник центру здійснює загальне управління портфелем партнерських ініціатив, формує календар розгляду питань, координує розподіл ресурсів, забезпечує взаємодію з комітетом і відповідає за узгодженість рішень у межах внутрішнього та зовнішнього контурів партнерства.

Координатор внутрішнього партнерства повинен забезпечувати управлінський супровід програм взаємодії у периметрі персоналу, зокрема програм залучення, утримання, розвитку ініціативності, удосконалення внутрішньої комунікації та формалізації взаємодії між структурними підрозділами щодо питань використання й розвитку людського капіталу.

Координатор зовнішнього партнерства, зі свого боку, відповідає за відносини з контрагентами, професійними спільнотами, освітніми й науковими установами, громадами, а також іншими зовнішніми суб'єктами, співпраця з якими сприяє підвищенню стійкості підприємства, доступу до компетентностей, ресурсів і каналів відновлення.

Аналітик сталого розвитку забезпечує комплексне оцінювання ініціатив з урахуванням не лише економічних, а й соціальних та екологічних наслідків, а також здійснює інтеграцію показників результативності в єдину аналітичну систему.

Особливе значення в межах постійного ядра має адміністратор реєстрів, документів і комунікацій.

Ця функція забезпечує впорядкованість документального та процедурного контуру центру корпоративного партнерства, зокрема актуалізацію шаблонів документів, контроль версійності, ведення реєстру партнерських ініціатив, супровід протоколів рішень, затвердження строків виконання, архівування

партнерських угод, підтримання графіка комунікацій та документування ризиків і коригувальних дій.

Для системи управління змінами наявність такої функції є обов'язковою, оскільки моніторинг, контроль та оцінювання результатів змін потребують належно організованої інформаційної пам'яті підприємства.

Невід'ємною складовою запропонованої моделі є мережа уповноважених осіб у структурних підрозділах, яка забезпечує реалізацію принципу розподіленої відповідальності. Її призначення полягає в тому, щоб кожний ключовий функціональний напрям мав визначену «точку входу» до партнерських процесів.

Так, у закупівельній функції уповноважена особа повинна забезпечувати застосування партнерських критеріїв до відбору постачальників, участь у формуванні паспортів ініціатив і використання індикативної повної вартості володіння там, де це є методично обґрунтованим.

У кадровій функції така особа відповідає за програми внутрішнього партнерства, залучення працівників, утримання персоналу та розвиток ініціативності.

У виробничих підрозділах основним завданням уповноважених осіб є узгодження партнерських рішень зі стандартами якості, безпеки праці, виробничої дисципліни та режимами безперервності діяльності.

Запровадження мережі уповноважених осіб дозволяє усунути поширений для підприємств у період нестабільності розрив між стадією ухвалення рішень і стадією їх практичного виконання.

Управлінська практика засвідчує, що значна частина організаційних змін формально запускається, однак не закріплюється у функціонуванні підприємства через відсутність виконавчого контуру, конфлікт пріоритетів між підрозділами, перевантаження керівників або недостатню визначеність відповідальності.

З огляду на це центр корпоративного партнерства повинен виконувати не лише координаційну, а й дисциплінуючу функцію, забезпечуючи формалізацію процедур, контроль виконання та коригування відхилень на всіх етапах реалізації ініціатив.

Для забезпечення керованості та відтворюваності діяльності центру корпоративного партнерства доцільно дотримуватися таких **принципів організаційного проєктування**:

- *принцип прозорості відповідальності*, відповідно до якого кожна партнерська ініціатива повинна мати конкретного власника, визначені строки реалізації, ресурсне забезпечення та систему показників результативності;
- *принцип подвійної перевірки ризиків*, згідно з яким кожне рішення підлягає оцінюванню як з позицій економічного ефекту, так і з позицій стійкості в умовах кризових впливів, включаючи енергетичні, кадрові, правові та безпекові обмеження;
- *принцип єдності методичного підходу*, що передбачає використання єдиної форми паспорта партнерської ініціативи, єдиного реєстру, єдиної логіки оцінювання та уніфікованої процедури коригувальних дій;
- *принцип розвитку ініціативності персоналу*, відповідно до якого корпоративне партнерство розглядається як формат організації взаємодії, що забезпечує не лише дисципліну виконання, а й можливість професійного розвитку, творчої участі та збереження працівників у межах підприємства;
- *принцип цифрового підсилення*, який передбачає використання цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів і класифікації програм партнерства за рівнем формалізації, ієрархії, масштабу, автономії та технологічної підтримки.

Функціональна дієвість організаційної структури безпосередньо залежить від того, наскільки чітко в її межах закріплено процеси реалізації партнерських ініціатив.

У центрі корпоративного партнерства доцільно нормативно закріпити життєвий цикл партнерської ініціативи як стандартну послідовність управлінських дій – від ініціювання до оцінки результатів і подальшого тиражування рішень.

Такий підхід відповідає загальній логіці управління змінами, у межах якої визначення потреби, планування, реалізація, контроль, оцінювання та корекція утворюють єдиний цикл управлінського впливу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Процесний цикл реалізації партнерської ініціативи у центрі корпоративного партнерства

Етап	Вхід	Відповідальні	Основні дії	Вихідний документ
<i>Ініціація</i>	Проблема / можливість, сигнал від підрозділу	Уповноважена особа, координатор напряму	Опис потреби, первинне коло зацікавлених сторін, попередня ідентифікація ризиків	Чернетка паспорта ініціативи
<i>Оцінка</i>	Чернетка паспорта	Аналітик сталого розвитку, фінанси, безпека	Оцінка економічного, соціального та екологічного ефекту; перевірка стійкості	Розділ оцінки у паспорті
<i>Узгодження</i>	Паспорт із оцінкою	Керівник центру, комітет	Ухвалення рішення щодо запуску, доопрацювання або відхилення; визначення ресурсу	Протокол комітету
<i>Планування</i>	Рішення комітету	Координатор, підрозділи	Формування календаря, ресурсного забезпечення, розподілу відповідальних, плану комунікацій і контролю	План реалізації
<i>Реалізація</i>	План реалізації	Робоча група	Виконання заходів, контроль строків, ведення реєстру ризиків	Звіт етапу
<i>Контроль і корекція</i>	Звіти етапів	Адміністратор реєстрів, координатор	Контроль відхилень, коригування плану, затвердження змін	Перелік коригувальних дій
<i>Оцінка результатів</i>	Завершення робіт	Аналітик, керівник центру	Оцінка результатів, затвердження уроків, підготовка рішення про масштабування	Підсумковий звіт
<i>Тиражування</i>	Підсумковий звіт	Керівник центру, комітет	Стандартизація рішення, внесення до бази знань і регламентів	Оновлені стандарти / регламенти

Джерело: сформовано автором.

Ця таблиця відображає формалізацію процесного підходу до реалізації партнерських ініціатив.

Вона створює підґрунтя для подальшого перетворення життєвого циклу партнерства на внутрішній регламент підприємства, що забезпечує єдність дій різних учасників, зменшення невизначеності при реалізації ініціатив і можливість накопичення організаційного досвіду.

Крім того, процесна модель дозволяє внести в систему управління партнерством підходи до оцінювання готовності до змін та супроводу їхнього упровадження.

Оскільки корпоративне партнерство в межах системи управління персоналом не обмежується сферою зовнішніх контрактних відносин, а охоплює умови розвитку працівників, програми взаємодії й механізми залучення до вдосконалення діяльності підприємства, доцільно розглядати центр корпоративного партнерства як структуру, відповідальну також за впорядкування внутрішнього партнерського середовища.

Відповідно в його роботі доцільно застосовувати *матричний інструмент класифікації програм внутрішнього партнерства*, який дає змогу розмежувати постійні політики, середньострокові програми та тимчасові ініціативи, а також співвіднести їх із рівнем формалізації, ієрархією, масштабом і технологічною підтримкою (табл. 3.5).

Застосування такої матриці забезпечує систематизацію програм внутрішньої взаємодії та дає змогу розглядати їх не як сукупність розрізнених ініціатив, а як впорядкований сегмент корпоративного партнерства.

Це так само підсилює здатність центру корпоративного партнерства поєднувати функції кадрового розвитку, внутрішньої комунікації, мотивації та організаційної адаптації персоналу в єдиному управлінському контурі.

Не менш важливою умовою ефективного функціонування центру корпоративного партнерства є чіткий розподіл відповідальності між його основними учасниками.

В умовах воєнного стану затримка ухвалення рішень або невизначеність виконавця призводить до істотного зростання управлінських витрат, а в окремих випадках – до втрати керованості в критичних процесах.

Таблиця 3.5

Функціонально-управлінське призначення для організації партнерської взаємодії

Ознака класифікації	Варіанти	Функціонально-управлінське призначення
<i>Формалізація</i>	Формалізоване / напівформалізоване / неформалізоване	Визначає потребу в регламенті та стандартизованих формах документів
<i>Спрямованість</i>	Розвиток компетентностей / безпека праці / покращення процесів / соціальні програми	Визначає відповідального у підрозділах і систему показників результативності
<i>Тривалість</i>	Постійне / середньострокове / короткострокове	Визначає календар контролю та частоту звітності
<i>Ієрархія</i>	Між керівниками / керівник-команда / між командами	Визначає формат комунікацій і правила ескалації конфліктів
<i>Технологічна підтримка</i>	Цифрові канали / змішані / офлайн	Визначає стійкість комунікацій у разі збоїв
<i>Масштаб</i>	Локальний підрозділ / підприємство / група підприємств	Визначає рівень ухвалення рішення
<i>Автономія</i>	Висока / середня / низька	Визначає межі самостійності робочих груп

Джерело: сформовано автором на основі [50; 70].

У зв'язку з цим доцільно формалізувати матрицю відповідальності, яка закріплює межі компетенції, види участі та точки контролю для основних функцій центру (табл. 3.6).

Запропонована матриця конкретизує поєднання процесного управління з управлінням змінами через визначення ролей, етапності та відповідальності за результат. Її практичне значення полягає в тому, що вона усуває дублювання

функцій, запобігає розмиванню відповідальності та створює основу для контролю якості реалізації партнерських ініціатив.

Таблиця 3.6

Матриця розподілу відповідальності у центрі корпоративного партнерства
(фрагмент)

Функція	Керівник центру	Координатор внутрішнього партнерства	Координатор зовнішнього партнерства	Аналітик сталого розвитку	Уповноважена особа підрозділу	Комітет
<i>Формування портфеля ініціатив</i>	Основна	Участь	Участь	Участь	Пропозиція	Затвердження
<i>Паспорт ініціативи</i>	Контроль	Підготовка (для внутрішніх)	Підготовка (для зовнішніх)	Методика оцінки	Надання даних	-
<i>Оцінка ефектів</i>	Контроль	Участь	Участь	Основна	Надання даних	-
<i>Рішення про старт</i>	Подання	-	-	-	-	Основна
<i>Комунікації з персоналом</i>	Контроль	Основна	-	Участь	Участь	-
<i>Комунікації з партнерами</i>	Контроль	-	Основна	Участь	Участь	-
<i>Контроль виконання</i>	Основна	Участь	Участь	Участь	Виконання	Ескалація
<i>Підсумкова оцінка</i>	Контроль	Участь	Участь	Основна	Надання фактів	Розгляд

Джерело: сформовано автором.

Результативність організаційної структури центру корпоративного партнерства доцільно оцінювати не за надмірно широким переліком показників, а на основі компактної системи індикаторів керованості.

Керованість є критерієм організаційної спроможності центру забезпечувати сталість партнерських практик, повторюваність управлінських рішень, дисципліну виконання та збереження кадрового потенціалу.

З огляду на це до складу базових індикаторів доцільно включити показники, що характеризують швидкість прийняття рішень, якість контролю, повноту документального супроводу, рівень участі підрозділів, ступінь цифрової координації та результативність реалізованих ініціатив (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні індикатори керованості організаційної структури центру корпоративного партнерства

Індикатор	Зміст	Призначення в системі управління корпорацією
Частка ініціатив, реалізованих у встановлені строки	Співвідношення завершених у строк ініціатив до загальної кількості реалізованих	Характеризує дисципліну виконання
Середній час узгодження партнерської ініціативи	Період від подання паспорта до ухвалення рішення комітетом	Відображає оперативність управлінської реакції
Частка ініціатив із повним комплектом документів	Співвідношення ініціатив, оформлених відповідно до регламенту, до загальної кількості активних ініціатив	Характеризує якість адміністративного супроводу
Частка ініціатив із проведеною оцінкою ризиків	Питома вага ініціатив, для яких здійснено подвійне оцінювання економічних і кризових ризиків	Відображає рівень ризик-орієнтованості рішень
Частка підрозділів, охоплених мережею уповноважених осіб	Співвідношення підрозділів, де призначено уповноважених, до загальної кількості ключових підрозділів	Характеризує повноту розподіленої відповідальності
Частка ініціатив із цифровою координацією	Кількість ініціатив, що супроводжуються цифровими каналами обліку й моніторингу	Відображає рівень цифрового підсилення
Рівень виконання коригувальних дій	Співвідношення виконаних коригувальних заходів до кількості визначених	Характеризує якість зворотного зв'язку та адаптивність
Питома вага ініціатив, що перейшли до стадії тиражування	Співвідношення ініціатив, результати яких стандартизовано, до кількості завершених ініціатив	Відображає здатність центру до накопичення та поширення організаційного досвіду

Джерело: сформовано автором.

Система наведених індикаторів дозволяє перейти від описового розуміння діяльності центру корпоративного партнерства до її регулярного аналітичного

оцінювання. При цьому особливого значення набуває не абсолютне значення окремого показника, а його динаміка, взаємозв'язок із параметрами кадрової стійкості, якістю міжфункціональної взаємодії та здатністю підприємства підтримувати безперервність діяльності.

У методичному аспекті така система оцінювання узгоджується з положеннями сталого розвитку, оскільки орієнтує центр не на разовий ефект, а на стабільність, повторюваність і накопичення управлінських результатів.

Отже, організаційна структура центру корпоративного партнерства повинна будуватися, як гнучка, але формалізована система, здатна поєднувати стратегічне кураторство, колегіальне узгодження рішень, операційне ядро постійних функцій, мережу уповноважених осіб і тимчасові робочі групи під конкретні ініціативи.

Її практична цінність полягає в тому, що вона забезпечує не лише розподіл функцій, а й інституційну сталість партнерських практик, зменшення розриву між плануванням і виконанням, накопичення організаційного досвіду та інтеграцію внутрішнього і зовнішнього контурів партнерства в єдину систему управління.

У межах системи управління персоналом така структура створює передумови для посилення кадрової стійкості підприємства, підвищення якості внутрішньої взаємодії, збереження та розвитку трудового потенціалу, а також для формування впорядкованого середовища взаємодії із зовнішніми партнерами.

У цій структурі центр корпоративного партнерства доцільно розглядати не як допоміжний адміністративний елемент, а як спеціалізовану організаційну ланку, через яку забезпечується практична реалізація механізму корпоративного партнерства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Керованість у цьому випадку є базовою умовою практичної реалізації принципів сталого розвитку, оскільки дозволяє оцінити не лише наявність окремих рішень, а й спроможність підприємства повторювати, підтримувати і коригувати їх у змінному середовищі.

У зв'язку з цим доцільно виокремлювати три взаємопов'язані блоки **індикаторів**.

1. *Індикатори організаційної дисципліни*, до яких належать: частка ініціатив зі сформованим паспортом; частка ініціатив, для яких визначено план комунікацій; частка ініціатив, завершених підсумковим звітом із визначенням отриманих результатів і управлінських висновків.

Такі індикатори відображають якість процесного супроводу партнерських ініціатив та безпосередньо кореспондують із підходом до управління змінами як до послідовного процесу, що передбачає контроль, оцінювання та корекцію.

2. *Індикатори кадрової стійкості*, серед яких доцільно використовувати показники плинності персоналу у критичних професійних групах, рівень залученості працівників, частку вакансій за критичними компетентностями, а також рівень утримання ключових працівників.

Застосування цього блоку показників зумовлене тим, що внутрішнє корпоративне партнерство в системі управління персоналом не зводиться до комунікаційної функції, а охоплює створення умов для довіри, залучення, професійного розвитку та збереження трудового потенціалу. Сучасні дослідження сталого управління людськими ресурсами підтверджують, що соціальна відповідальність підприємства та прозорість взаємин із працівниками формують соціальний капітал, який, зі свого боку, впливає на лояльність, залученість і утримання персоналу [111].

3. *Індикатори партнерської стійкості*, до яких доцільно віднести частку партнерств, що мають план резервування; частку партнерств з актуалізованою оцінкою ризиків; частку партнерств, які пройшли перевірку на стійкість за умов порушення енергозабезпечення, затримок постачання або зміни договірних умов.

Такий підхід забезпечує перенесення макроекономічних і безпекових викликів воєнного періоду у внутрішні правила діяльності підприємства. З урахуванням впливу дефіциту електроенергії та атак на інфраструктуру оцінювання партнерської стійкості має бути вбудоване в процедури планування і моніторингу діяльності центру корпоративного партнерства.

Окремого змістового наповнення в межах організаційної структури центру потребує *контур сталого розвитку*.

У межах цього дослідження сталий розвиток доцільно трактувати не як допоміжну екологічну чи соціально-комунікаційну функцію, а як систему вимог до планування, оцінювання та контролю результатів партнерських ініціатив.

Національна рамка ЦРС для України визначає завдання та показники моніторингу, що можуть бути використані підприємством, як методична основа для формування власної системи оцінювання [89].

Звідси випливає, що кожна партнерська ініціатива повинна мати вимірюваний результат щонайменше у двох площинах: економічній і соціальній або економічній і екологічній – залежно від її змісту, масштабу та кола залучених учасників [64; 112; 113].

Для забезпечення реального впливу цього контуру на ухвалення рішень доцільно передбачити, що аналітик сталого розвитку в складі центру корпоративного партнерства виконує не лише обліково-аналітичну, а й методично-контрольну функцію.

Практичне значення такого підходу полягає в тому, що партнерська ініціатива не повинна виноситися на розгляд комітету без визначення мінімально необхідного набору очікуваних наслідків, ризиків і критеріїв оцінювання. Така вимога не ускладнює процедуру ухвалення рішень, а запобігає схваленню короткострокових управлінських дій, які можуть призвести до кадрових втрат, послаблення довіри, зростання соціальної напруги або репутаційних ризиків.

У воєнний період, коли підприємства об'єктивно беруть на себе частину соціально значущих функцій, зазначені наслідки набувають особливої ваги.

Практичне втілення принципів сталого розвитку в діяльності центру корпоративного партнерства доцільно оформити через систему базових внутрішніх документів. До них належать:

- *політика партнерства та сталого розвитку*, у якій визначено ключові пріоритети підприємства;
- *кодекс партнерської етики*, що встановлює правила взаємодії, недопущення конфлікту інтересів і вимоги до доброчесності;
- *регламент оцінювання результатів*, який визначає спільний підхід до оцінки економічних, соціальних та екологічних ефектів.

Наявність такої документаційної основи забезпечує інституціоналізацію партнерських практик і узгоджується з підходом, відповідно до якого корпоративне партнерство має базуватися на довірі, розподілі прав і відповідальності, відкритості та довгостроковій орієнтації [114].

У контексті розроблення організаційної структури центру корпоративного партнерства принципового значення набуває його зв'язок із мотиваційною політикою підприємства.

Внутрішнє партнерство не може розглядатися як відокремлений від системи стимулювання елемент, оскільки його результативність значною мірою залежить від того, чи відображаються партнерські ініціативи у механізмах заохочення працівників і керівників.

Загалом узгодження потреб підприємства і потреб працівників реалізується через мотивацію, а створення організаційного середовища, сприятливого для розвитку й залучення персоналу, є складовою управління корпоративним партнерством [43].

Отже, в межах діяльності центру доцільно передбачити інструмент мотиваційного контракування, який встановлює, у який спосіб участь у партнерських ініціативах впливає на матеріальні, кар'єрні, освітні та статусні стимули для керівників і команд.

Особливу увагу слід приділяти ролі керівників середньої ланки, оскільки вони забезпечують перехід від ухваленого рішення до його повсякденної реалізації у підрозділах.

У дослідженнях з управління змінами наголошується, що середній менеджмент є критично важливою ланкою впровадження організаційних ініціатив [115].

З огляду на це доцільно закріпити в регламентах роботи центру корпоративного партнерства положення про те, що керівник підрозділу є не лише виконавцем, а співавтором партнерської ініціативи. У протоколах розгляду ініціатив має бути прописано не тільки перелік дій, а й персоніфіковану відповідальність за результати їх реалізації в конкретному структурному підрозділі.

В умовах воєнного стану до організаційної структури центру корпоративного партнерства пропонується включити *елементи процедурного резервування*.

Йдеться про закріплення таких правил, за яких кожна критична функція має визначеного дублера, кожний ключовий партнерський процес - альтернативний канал комунікації, а кожна значуща угода - наперед підготовлений сценарій дій у разі зупинки, затримки або зміни умов реалізації.

Необхідність такого підходу зумовлена тим, що дефіцит електроенергії, безпекові ризики, порушення логістики та кадрові втрати безпосередньо впливають на можливість підтримувати безперервність партнерських процесів.

У цьому аспекті доцільно враховувати висновки досліджень з управління проектами в умовах нестабільної економіко-політичної ситуації, де зміна умов

реалізації та потреба в адаптивному відборі й супроводі проєктів визначаються як базові управлінські параметри [116].

Відповідно в цьому контексті виникає потреба у застосуванні сучасного методу організаційного проєктування структури центру корпоративного партнерства, який одночасно забезпечує стійкість, гнучкість і керованість.

У міжнародних дослідженнях організаційної стійкості підкреслюється значення динамічних здатностей підприємства, тобто здатностей своєчасно виявляти зміни, засвоювати знання, координувати взаємодії та підтримувати інноваційність як чинник виживання і розвитку [117].

У роботах зі сталого управління людськими ресурсами доведено, що соціальна стійкість, залучення та прозорість взаємин виступають підґрунтям формування соціального капіталу, який впливає на утримання та лояльність працівників [118].

У межах дисертаційного дослідження це створює теоретичну основу для обґрунтування нового організаційного рішення: структура центру корпоративного партнерства повинна проєктуватися як така, що підтримує динамічні здатності підприємства, а не лише відображає розподіл посадових функцій.

У зв'язку з цим у автором пропонується застосовувати *метод структурно-мережевого проєктування центру корпоративного партнерства з резервуванням* (рис. 3.6).

Його сутність полягає в тому, що організаційна структура розглядається як система взаємопов'язаних вузлів, які представлені ролями, підрозділами, уповноваженими особами та робочими групами, і зв'язків між ними, що мають бути нормативно закріплені через регламенти комунікації, процедури ухвалення рішень, порядок ескалації та механізми заміщення.

За такого підходу проєктування враховує не тільки формальну підпорядкованість, а й потоки взаємодії, інтенсивність комунікації, ризики

перевантаження та необхідність дублювання функцій або альтернативних каналів зв'язку.

Зазначений метод узгоджується з науковими положеннями управління змінами та цифровізації внутрішньокорпоративного партнерства, оскільки поєднує процесність, контроль, комунікаційну дисципліну та класифікацію форм взаємодії.

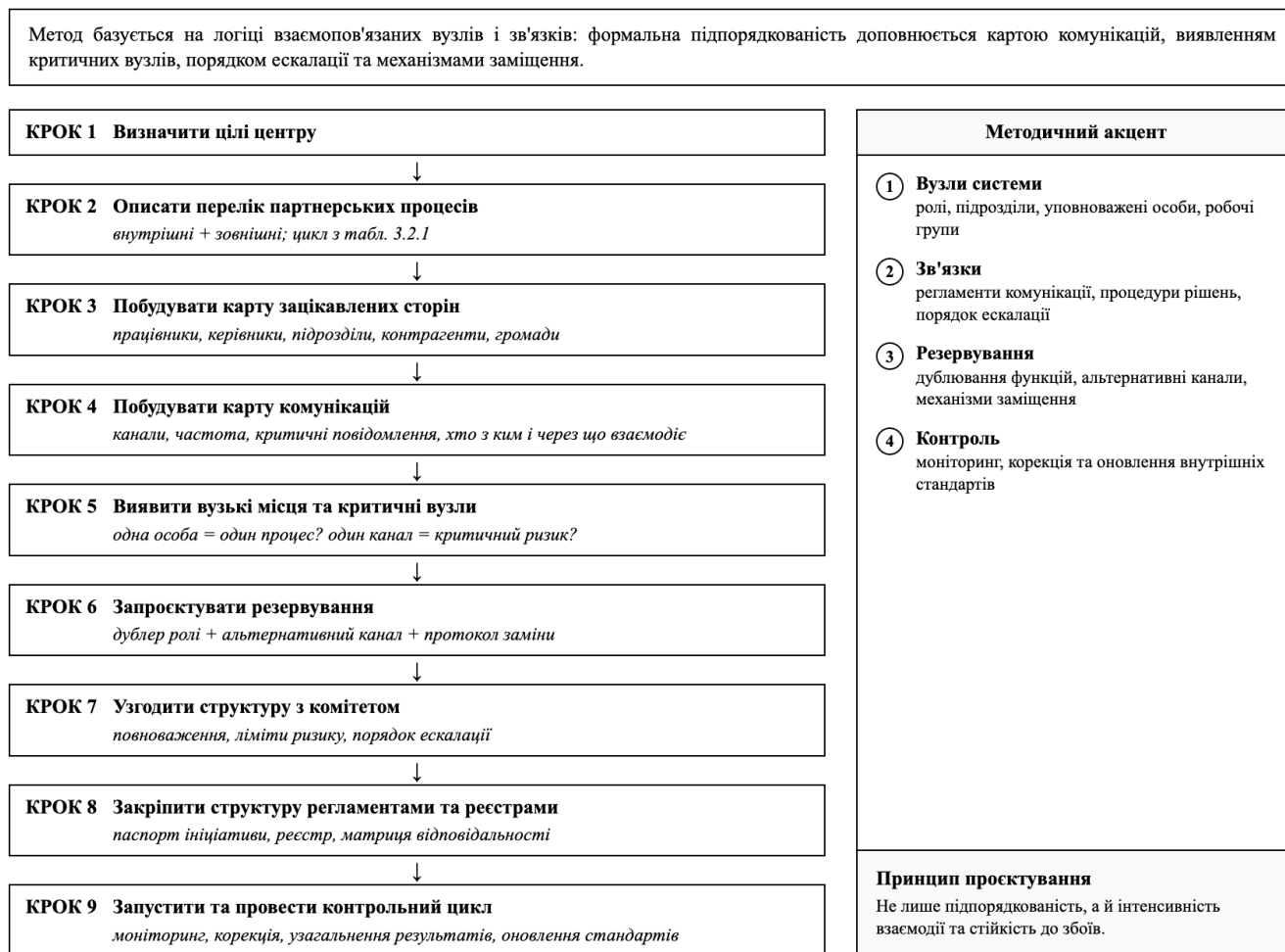


Рис. 3.6. Алгоритм структурно-мережевого проєктування центру корпоративного партнерства з резервуванням. Джерело: сформовано автором

Практичне значення запропонованого методу структурно-мережевого проєктування центру корпоративного партнерства з резервуванням полягає в тому, що він орієнтує підприємство не на формальне відображення організаційної схеми,

а на побудову стійкої системи реалізації партнерських ініціатив, здатної зберігати керованість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень.

На відміну від традиційного підходу, за якого організаційна структура встановлює переважно лінії підпорядкування, запропонований метод враховує також інтенсивність взаємодій, критичність окремих вузлів, ризики перевантаження та потребу в дублюванні функцій і каналів комунікації.

Умови воєнного стану, енергетичні обмеження, порушення інфраструктури, кадрові втрати та логістичні розриви зумовлюють необхідність розглядати резервування не як допоміжний елемент, а як обов'язкову характеристику організаційного дизайну.

Важливою складовою цього методу є оцінювання партнерських ініціатив з позицій кадрової стійкості. Для ініціатив, що реалізуються в контурі управління персоналом, доцільно передбачати стислу перевірку їх впливу на соціальний капітал трудового колективу, зокрема на рівень довіри, прозорість взаємин, відчуття справедливості, залученість працівників і якість зворотного зв'язку, що відповідає сучасним науковим уявленням про взаємозв'язок соціальної стійкості, організаційної взаємодії, лояльності та утримання персоналу [119; 120].

У межах запропонованого підходу до корпоративного партнерства це означає, що ефективність ініціативи має оцінюватися не лише за безпосереднім економічним результатом, а й за її здатністю підтримувати довіру, узгодженість інтересів і стабільність трудових відносин.

Для практичного впровадження центру корпоративного партнерства необхідним є формування цілісної нормативно-документальної основи його діяльності (рис. 3.7).

Така документаційна база забезпечує перехід від концептуальної моделі до відтворюваної управлінської практики та відповідає розумінню управління змінами, як системи взаємопов'язаних процедур, інструментів і контрольних дій.

Отже, запропонована організаційна структура центру корпоративного партнерства і метод її структурно-мережевого проектування з резервуванням утворюють цілісну науково-практичну основу інституціоналізації корпоративного партнерства в системі управління персоналом підприємства.

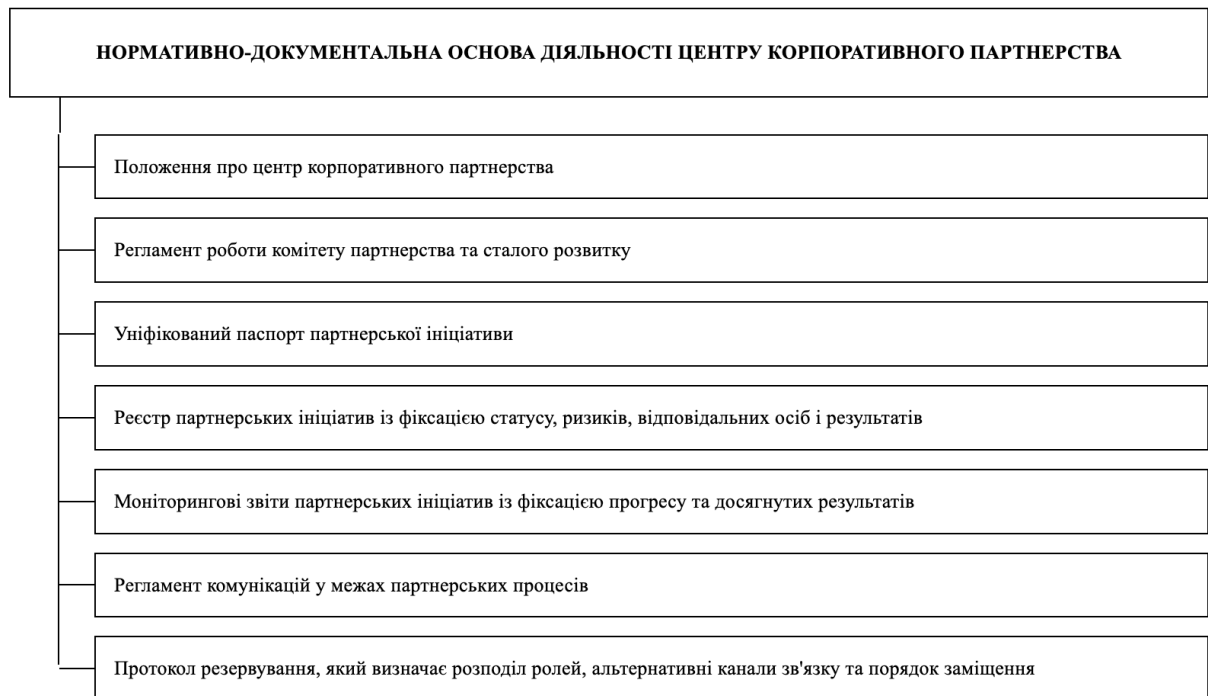


Рис. 3.7. Склад нормативно-документального забезпечення діяльності центру корпоративного партнерства. Джерело: сформовано автором

Їх сутність полягає в поєднанні стратегічного кураторства, міжфункціональної координації, процесної дисципліни, розподіленої відповідальності та механізмів резервування, що в сукупності забезпечує безперервність партнерських процесів, накопичення організаційного досвіду та підвищення стійкості підприємства до кризових впливів.

У такому розумінні центр корпоративного партнерства доцільно розглядати не як допоміжний адміністративний елемент, а як спеціалізовану управлінську ланку, через яку реалізуються принципи сталого розвитку, забезпечується

узгодження внутрішнього і зовнішнього контурів взаємодії та створюються передумови для переходу від епізодичних партнерських рішень до системної моделі управління.

Це формує методичне підґрунтя для подальшого оцінювання результативності діяльності центру та розроблення практичних рекомендацій щодо його впровадження на підприємствах різних типів.

3.3. Ефективність використання запропонованих інструментів управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку

Сформований у підрозділах 3.1-3.2 організаційно-економічний механізм корпоративного партнерства та запропонований центр корпоративного партнерства як його координаційна ланка потребують перевірки з позицій практичної результативності. У зв'язку з цим у цьому підрозділі оцінювання ефективності запропонованих інструментів здійснюється на основі інтегрованої сценарно-адаптивної багатокритеріальної моделі, методичну доцільність якої обґрунтовано в попередньому розділі.

У такому розумінні ефективність використання інструментів управління корпоративним партнерством доцільно розглядати не як факт наявності окремих партнерських рішень, а як здатність сформованого механізму забезпечувати *керованість, безперервність, правову допустимість, цифрову відтворюваність управлінських дій та узгодженість із принципами сталого розвитку.*

Зазначений підхід продовжує розуміння корпоративного партнерства, як комплексної системи узгодження цілей, процедур, ролей, інструментів і показників результативності, а не як сукупності епізодичних контактів із внутрішніми або зовнішніми стейкхолдерами.

Необхідність такої концепції посилюється умовами воєнно-нестабільного середовища, в якому підприємства функціонують у режимі не лише ринкової, а й інституційної, енергетичної, кадрової та логістичної невизначеності.

Нормативно-правове поле діяльності підприємств у цей період визначається, з одного боку, Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який задає рамки функціонування суб'єктів господарювання в особливому правовому режимі, а з іншого – Законом України «Про санкції», що посилює значення комплаєнсу, доброчесності контрагентів та правової перевірки партнерських рішень [96].

Додатковий стратегічний контур задається Указом Президента України № 722/2019, яким закріплено Цілі сталого розвитку України до 2030 року, а також урядовими рішеннями щодо забезпечення їх досягнення, та що дає підстави трактувати партнерство як інструмент досягнення економічної стійкості та соціальної цінності [97].

Отже, оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства в сучасних умовах має здійснюватися у поєднанні економічного, організаційного, соціального та інституційного вимірів, а не тільки за критерієм короткострокового фінансового ефекту.

У цьому контексті принципово важливо враховувати, що в умовах війни повнота статистичної та аналітичної бази не завжди є достатньою.

Державні органи статистики прямо вказують на випадки перенесення або обмеження публікації окремих показників через неможливість забезпечення належної якості даних у період воєнного стану [121].

Це означає, що практично придатний механізм управління корпоративним партнерством повинен бути не лише ефективним, а й аудитопродатним, тобто здатним функціонувати за неповної інформації, використовуючи прозорі припущення, перевірювані проксі-показники та чіткі процедури коригування рішень.

З цієї причини у роботі ефективність інструментарію не зводиться до констатації переваг, а перевіряється через відтворювану процедуру *багатокритеріального та сценарного оцінювання*, придатну до повторного застосування в межах внутрішнього управлінського циклу.

На прикладі промислового підприємства проаналізовано проблему «псевдо-ефективності» – зростання виручки не гарантує поліпшення результату, якщо не керувати партнерсько зумовленими витратами (логістика, збут, фінансування, ризику постачання та контрагентів).

Емпіричною основою оцінювання ефективності управлінських рішень є узагальнені відкриті фінансові та реєстрові дані компанії «ТАС Нейл» за 2023-2025 рр. [125]

У фінансовій звітності підприємства за 2024 рік зазначено чистий збиток 46 781 тис. грн при чистому доході 362 864 тис. грн, а ризик безперервності діяльності підсилюється тим, що поточні зобов'язання перевищують активи на 3 170 тис. грн (негативні чисті активи) [125].

Це робить ефективність корпоративного партнерства (далі - КП) не абстрактною соціальною чеснотою, а фактором фінансової стійкості, безпосередньо пов'язаним із принципом безперервності діяльності, який регулюється міжнародним стандартом аудиту ISA 570 [122].

У підрозділі запропоновано сучасну методологію оцінювання ефективності інструментів КП, інтегровану з управлінням ризиками (ISO 31000), безперервністю діяльності (ISO 22301, ISO/TS 22318) та якістю процесів (ISO 9001) [123; 124].

Передусім варто розглянути зміну доходів від реалізації продукції ТОВ «ТАС Нейл». У 2023 році обсяг реалізації становив 338 893 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник збільшився до 362 864 тис. грн, що відповідає темпу зростання 107,1%, тобто приріст склав 23 971 тис. грн. У 2025 році дохід становив 360 851 тис. грн, що на 2 013 тис. грн менше, ніж у попередньому році, або 99,4% до рівня 2024

року. Отже, у досліджуваній період спостерігається відносна стабільність обсягів реалізації із помірним зростанням у 2024 році та незначною корекцією у наступному періоді [125].

Аналіз витратної структури показує, що сукупні витрати на виробництво реалізованої продукції зросли з 270 686 тис. грн у 2023 році до 314 661 тис. грн у 2024 році, тобто на 43 975 тис. грн, або 116,2%. Темпи зростання витрат перевищили темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на фінансовий результат діяльності. Внаслідок цього валовий прибуток скоротився з 61 238 тис. грн до 48 203 тис. грн, тобто на 13 035 тис. грн, що відповідає 78,7% від рівня попереднього року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Динаміка техніко-економічних показників підприємства за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	Темп росту, %	2025	Темп росту, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	338 893	362 864	107,1	360 851	99,4
Сукупні витрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн	270 686	314 661	116,2	312 000	99,2
Чистий результат фінансово-господарської діяльності, тис. грн	-9 295	-46 781		1 465	
Вартість активів, тис. грн	210 501	263 551	125,2	269 768	102,4
Вартість основних фондів, тис. грн	108 387	103 603	95,6	105 000	101,3
Продуктивність праці, тис. грн/чол	1 424	1 578	110,8	1 930	122,3
Середня кількість працівників, чол	238	230	96,6	187	81,3
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 350	26 340	254,5	31 200	118,5
Рентабельність продажів, %	-2,7	-12,9		0,4	
Фондовіддача, грн	3,13	3,50	111,8	3,43	98,0
Фондомісткість, грн	0,32	0,29	90,6	0,29	100
Фондоозброєність праці, тис. грн	455	451	99,1	561	124,4

Джерело: сформовано автором на основі [125; 126]

Фінансові результати підприємства показують значно більш виражені негативні тенденції. У 2023 році чистий фінансовий результат становив 9 295 тис. грн, тоді як у 2024 році збиток зріс до 46 781 тис. грн, тобто погіршився на 37 486 тис. грн, що фактично означає зростання збитковості більш ніж у 5 разів. Така

динаміка пояснюється значним збільшенням витрат на збут, фінансових витрат та інших операційних витрат, що перевищили приріст доходів.

Середня чисельність працівників скоротилася з 238 осіб у 2023 році до 230 осіб у 2024 році, а у 2025 році - до 187 осіб. Одночасно продуктивність праці зросла з 1 424 тис. грн на одного працівника до 1 578 тис. грн, а у 2025 році досягла 1 930 тис. грн, що відповідає приросту приблизно 35%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів унаслідок оптимізації чисельності персоналу та модернізації виробничих потужностей.

Таким чином, узагальнений аналіз техніко-економічних показників дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується суперечливою динамікою розвитку. З одного боку, спостерігається стабільність доходів, зростання продуктивності праці та розширення активів, з іншого – наявні суттєві проблеми у сфері витратної політики, фінансової структури та управління операційними процесами.

У цих умовах підвищення ефективності корпоративного партнерства повинно розглядатися не як формальний інструмент кооперації, а як механізм оптимізації витрат, підвищення результативності збутової політики, стабілізації оборотного циклу та зменшення фінансових ризиків підприємства. Через вплив на зазначені параметри партнерські взаємодії здатні забезпечити відновлення фінансової рівноваги та формування стійкої моделі розвитку підприємства.

Наведені показники свідчать про те, що у 2024 році підприємство фактично опинилося в точці, коли зростання доходу не супроводжувалося поліпшенням результативності, а навпаки – поєднувалося з істотним погіршенням чистого фінансового результату та зростанням навантаження на систему управління (рис. 3.8).

Так ситуація є характерною для воєнної економіки, коли формальне збереження або навіть збільшення обсягів реалізації не гарантує фінансової

стійкості через подорожчання енергоносіїв, логістичні обмеження, посилення вимог до контрагентної перевірки, ускладнення кадрового забезпечення та необхідність постійної адаптації рішень.

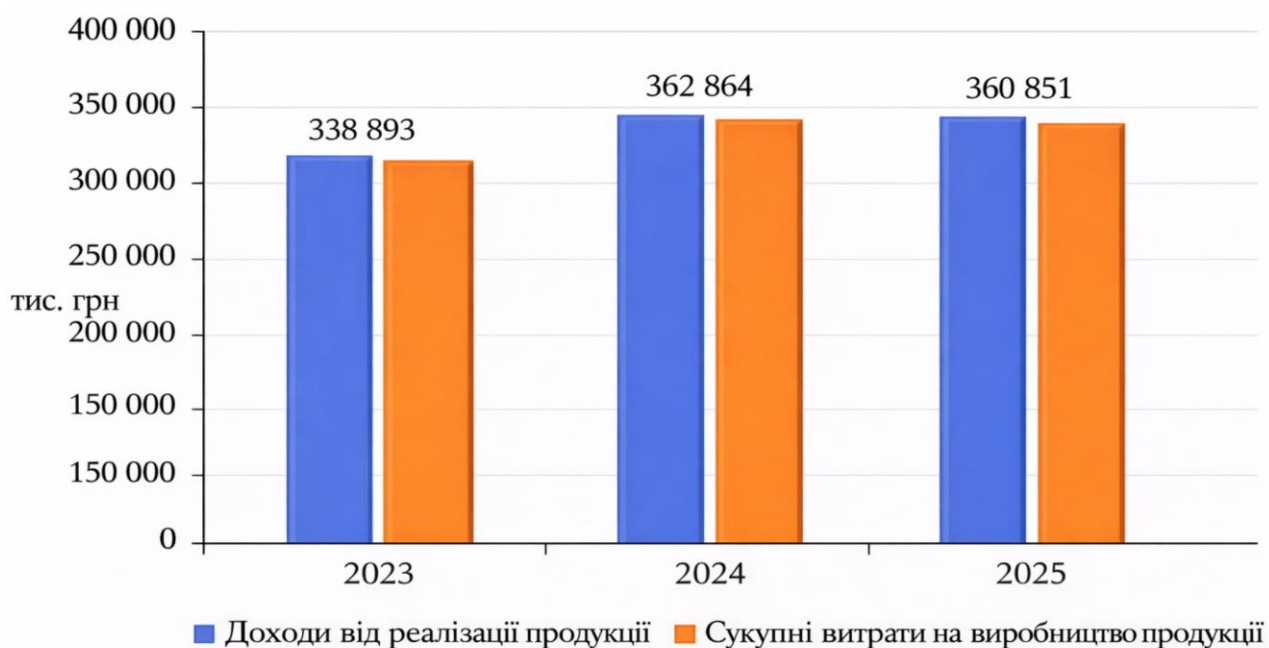


Рис. 3.8. Динаміка доходу від реалізації продукції та сукупних витрат на виробництво реалізованої продукції підприємства у 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором [125; 126]

Звідси випливає, що результативність інструментів корпоративного партнерства повинна визначатися передусім їхньою здатністю стабілізувати систему рішень у такому середовищі.

Паралельний розгляд чистого фінансового результату дає змогу встановити суттєво іншу траєкторію: зростання доходу в аналізованому періоді не супроводжувалося автоматичним зростанням прибутку (рис. 3.9).

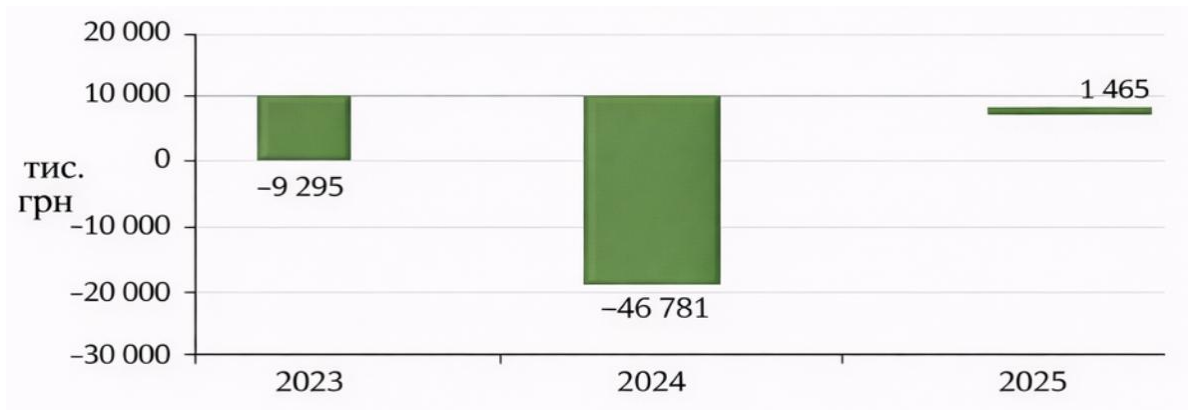


Рис. 3.9. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства у 2023-2025 рр., тис. грн. Джерело: побудовано автором [125; 126]

Для переходу до беззбитковості (РВТ = 0) при незмінній структурі інших статей необхідна валова маржа на рівні 26,18 % (фактична - 13,28 %). Сценарна чутливість показує (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Потрібна валова маржа для беззбитковості за сценаріями зміни витрат
(на основі структури 2024 р.)

Сценарій зміни витрат	Потрібна валова маржа для РВТ = 0
Без змін (база 2024)	26,18 %
-10 % витрат на збут	24,66 %
-20 % витрат на збут	23,15 %
-20 % фінансових витрат	24,74 %
-20 % витрат на збут і -20 % фінансових витрат	21,71 %

Джерело: розраховано автором на основі [125; 126]

Зниження витрат на збут дає значно сильніший ефект, ніж еквівалентне зниження фінансових витрат. За таких умов інструменти КП мають найбільший вплив.

З урахуванням окресленої проблематики доцільно перейти до конкретизації тих інструментів корпоративного партнерства, які пропонуються для впровадження в межах удосконаленого механізму управління.

Йдеться не про ізольовані управлінські рішення, а про взаємопов'язаний набір організаційних, аналітичних, комплаєнс- та цифрових інструментів, кожен із яких виконує окрему функцію у забезпеченні результативності, керованості та стійкості партнерських взаємодій.

Подальше оцінювання ефективності корпоративного партнерства має ґрунтуватися на чіткому визначенні складу таких інструментів та їх функціонального призначення в системі управління підприємством (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Перелік інструментів, запропонованих для оцінювання ефективності

Код	Пропозиція (інструмент)	Управлінська функція в механізмі
P1	Регламентация життєвого циклу партнерства та «паспорт ініціативи»	Стандартизація рішень, дисципліна змін, відтворюваність процедур
P2	Центр корпоративного партнерства	Інституціоналізація, координація, портфельний контроль
P3	Панель КРІ партнерства, узгоджена з ЦСР та управлінським обліком	Вимірюваність, порівнянність, контроль відхилень
P4	Санкційна та добросесна верифікація партнерів, комплаєнс-процедури	Блокування неприпустимих партнерств, зниження правових ризиків
P5	Оцінка індикативної повної вартості володіння ініціативою (ТСО)	Економічна обґрунтованість вибору альтернатив
P6	Сценарне моделювання та цифрові двійники	Перевірка стійкості рішень до впровадження
P7	Структурно-мережеве проєктування із резервуванням ролей і каналів	Безперервність управління, зниження організаційних збоїв

Джерело: сформовано автором

Поданий у табл. 3.10 перелік інструментів свідчить про те, що оцінювання ефективності корпоративного партнерства не може обмежуватися лише фінансовими показниками або загальною експертною характеристикою.

Доцільно здійснювати таке оцінювання в межах багатокритеріального підходу, який дає змогу враховувати не лише безпосередній ефект від застосування

окремого інструменту, а і його системний вплив на механізм корпоративного партнерства в цілому. При цьому для переходу від загальної характеристики інструментів до їх практично орієнтованого оцінювання необхідно конкретизувати, які проблемні зони діяльності підприємства покликаний усунути кожен із них, за допомогою яких показників має здійснюватися контроль результативності та в якому напрямі очікується управлінський ефект.

Подібна ув'язка дає змогу перевести запропонований інструментарій із концептуального рівня на рівень прикладного управлінського використання. Відповідність між проблемними зонами, інструментами корпоративного партнерства, показниками контролю та очікуваними ефектами наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Відповідність інструментів корпоративного партнерства, показників контролю та очікуваних ефектів

Проблемна зона	Інструмент КП	КРІ для контролю	Очікуваний напрям ефекту
Високі витрати на збут і доставку	Протоколи спільного планування, прогнозування та поповнення запасів; партнерські угоди про рівень логістичного сервісу	Частка комерційних витрат; своєчасність і повнота поставок; тривалість логістичного циклу	Зниження частки витрат на збут і доставку; підвищення ритмічності постачання
Ризики безперервності діяльності	Система управління безперервністю діяльності; диверсифікація постачальників	Тривалість простоїв; рівень запасів критичних ресурсів; частота зривів постачання	Зниження ризику зупинки процесів; підвищення стійкості забезпечення
Недостатня маржинальність і висока собівартість	Партнерські рішення щодо транспортно-заготівельних витрат; заходи енергоефективності	Валова маржа; витрати енергії на одиницю продукції	Зростання валової маржі; зменшення ресурсомісткості продукції
Погіршення якості процесів	Система управління якістю; партнерські специфікації якості	Кількість рекламаций; повторні витрати; частота переробок	Зменшення переробок і втрат від браку; підвищення стабільності проц

Джерело: сформовано автором.

У межах підрозділу пропонується виходити з того, що ефективність інструментів корпоративного партнерства доцільно оцінювати у перетині шести критеріїв (табл. 3.12):

- *Економічний ефект* - відображає вплив партнерських інструментів на фінансові результати підприємства, містить зростання доходів, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та формування доданої вартості від співпраці з партнерами.
- *Кадрова стійкість* - характеризує здатність партнерства забезпечувати стабільність та розвиток людського капіталу, включаючи зниження плинності персоналу, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та підтримку професійної мобільності.
- *Безперервність діяльності* - відображає здатність партнерських взаємодій підтримувати стабільне функціонування підприємства навіть за умов криз, ризиків чи зовнішніх обмежень (зокрема воєнного часу), забезпечуючи стійкість операційних процесів.
- *Комплаєнс* - передбачає відповідність партнерських відносин нормативно-правовим вимогам, корпоративним стандартам, принципам прозорості та етичності взаємодії між сторонами.
- *Цифрова аналітичність* - характеризує рівень використання цифрових інструментів моніторингу та аналізу партнерських взаємодій, наявність аналітичних панелей, систем показників і механізмів оперативного прийняття управлінських рішень на основі даних.
- *Реалізованість* - визначає практичну можливість впровадження інструментів партнерства з урахуванням наявних ресурсів, організаційних можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища.

Таблиця 3.12

Критерії багатокритеріальної оцінки інструментів корпоративного партнерства

Код критерію	Критерій	Змістова інтерпретація
<i>ECO</i>	Економічний ефект	Зменшення транзакційних витрат, підтримка маржинальності, зниження витрат координації
<i>HR</i>	Кадрова стійкість	Утримання компетентностей, стабільність ролей, розвиток управлінських команд
<i>RES</i>	Стійкість / безперервність	Здатність процесів функціонувати та відновлюватися в умовах шоків
<i>COMPL</i>	Комплаєнс / санкційні ризики	Правова допустимість партнерств, доказовість перевірок, репутаційна безпека
<i>DIG</i>	Цифрова аналітичність	Моніторинг, прогнозування, цифрова координація, єдине інформаційне поле
<i>FEAS</i>	Реалізованість / витратність	Швидкість і складність упровадження, ресурсна забезпеченість

Джерело: сформовано автором

Такий вибір критеріїв зумовлений не лише загальною теорією багатокритеріального оцінювання, а й специфікою функціонування підприємств в умовах воєнної нестабільності, коли результативність управлінських рішень визначається не одним домінуючим показником, а здатністю забезпечити одночасно економічну доцільність, операційну стійкість, правову безпечність та керованість на основі даних.

Виділення системи критеріїв створює методичну основу для переходу від описового переліку управлінських інструментів до їх формалізованого порівняльного аналізу.

Оскільки запропоновані інструменти корпоративного партнерства виконують різні функції у механізмі управління (інституційні, аналітичні, комплаєнс-контрольні, організаційно-процесні), їхню ефективність не може бути адекватно оцінена за одним показником.

Проте сам перелік інструментів і критеріїв ще не розв'язує питання вибору адекватного підходу до оцінювання.

У науковій та прикладній практиці застосовуються різні класи підходів до аналізу ефективності партнерств, кожен із яких має певні аналітичні переваги, але при цьому і суттєві обмеження [71; 127].

Тому наступним кроком є порівняльна характеристика найбільш поширених підходів з позицій їх придатності до оцінювання інструментів корпоративного партнерства в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл. 3.13). Наведене порівняння свідчить про те, що жоден із розглянутих підходів у відокремленому вигляді не забезпечує достатньої повноти оцінювання інструментів корпоративного партнерства.

Фінансово-коефіцієнтний підхід визначає переважно підсумковий результат, але не дає змоги ідентифікувати внесок конкретних партнерських рішень у його формування.

Таблиця 3.13

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності корпоративного партнерства та їх обмеження

Клас підходів	Типові інструменти	Сильні сторони	Критичні обмеження
Фінансово-коефіцієнтний	Рентабельність, ліквідність, оборотність	Швидкість, формалізація	Не відокремлює «партнерський внесок» від інших факторів; не враховує якість процесів і ризиків
Соціологічний/експертний	Опитування, рейтинги довіри	Вбачає «м'які» ефекти	Суб'єктивність, слабка відтворюваність, складність прив'язки до грошей
Процесно-логістичний	OTIF, lead time, рекламації	Ближче до причин	Без інтеграції з фінансами та ціною ризику оптимізує «локально, але збитково»
Експертний			

Джерело: сформовано автором.

Соціологічний та експертний підходи дозволяють враховувати якісні ефекти, проте характеризуються підвищеною суб'єктивністю та ускладнюють зіставлення з фінансовими наслідками.

Процесно-логістичний підхід краще відображає операційну реальність, однак без інтеграції з економічними та ризиковими параметрами може приводити до локально ефективних, але стратегічно недостатніх рішень.

У зв'язку з цим виникає потреба в застосуванні багатокритеріальної моделі оцінювання, яка дозволяє поєднати економічні, кадрові, процесні, комплаєнс- та цифрово-аналітичні аспекти в єдиному методичному контурі.

Виділення переваг і обмежень наведених у табл. 3.13 підходів дає підстави стверджувати, що оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства потребує не вибору одного з них у «чистому» вигляді, а формування інтегрованої методичної конструкції, здатної поєднати кількісну визначеність, чутливість до якісних параметрів і пристосованість до умов нестабільного зовнішнього середовища.

При цьому сама процедура оцінювання не повинна зводитися до механічного підсумовування балів, оскільки різні інструменти здатні давати неоднаковий ефект залежно від сценарію функціонування підприємства, рівня ресурсного забезпечення, структури ризиків та конфігурації партнерської мережі.

У зв'язку з цим у межах підрозділу пропонується *авторська сценарно-адаптивна модель* оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства, яка поєднує переваги багатокритеріального аналізу з урахуванням умовної змінності ваг критеріїв, робастного узагальнення результатів та їх подальшого коригування з огляду на синергійний ефект взаємодії інструментів у межах єдиного управлінського механізму.

Принципова відмінність такої моделі від традиційних підходів полягає в тому, що вона орієнтована не на закріплення «середньої» ефективності інструмента, а на визначення його стійкої управлінської придатності за різних сценаріїв розвитку середовища.

Методично модель спирається на послідовне проходження кількох взаємопов'язаних етапів:

1. Формується перелік інструментів корпоративного партнерства, що підлягають оцінюванню, та визначається система критеріїв, за якими здійснюється їх аналіз.
2. Встановлюються вагові коефіцієнти критеріїв, причому їх значення можуть змінюватися залежно від сценарію функціонування підприємства: відносної стабільності, ресурсного обмеження, логістичного ускладнення, кадрового дефіциту або високої турбулентності зовнішнього середовища.
3. Здійснюється безпосереднє оцінювання кожного інструменту за визначеними критеріями.
4. Результати агрегуються з використанням робастного принципу, що дає змогу зменшити вплив випадкових або ситуативних коливань.
5. Інтегральна оцінка коригується з урахуванням мережево-синергійного ефекту, тобто здатності окремого інструмента посилювати або, навпаки, послаблювати дію інших елементів механізму корпоративного партнерства.

Запропонований підхід дає змогу перейти від описової характеристики інструментів до формалізованої моделі вибору, у межах якої ефективність трактується як комплексна властивість управлінського рішення забезпечувати економічну доцільність, організаційну стійкість, нормативну прийнятність та цифрову відтворюваність.

У межах цієї моделі доцільно не лише зіставляти інструменти між собою, а й визначати їх пріоритетність для практичного впровадження в конкретній конфігурації партнерської системи підприємства.

Формалізовано інтегральну оцінку ефективності j -го інструмента корпоративного партнерства можна подати таким чином:

$$U_i(s) = \sum_{j=1}^m w_j(s) r_{ij}, \quad (3.1)$$

де $U_i(s)$ - інтегральна оцінка i -го інструменту у сценарії s ;

$w_j(s)$ - вага j -го критерію, що змінюється залежно від інтенсивності сигналів середовища;

r_{ij} - нормована оцінка впливу i -го інструменту на j -й критерій.

m - кількість критеріїв оцінювання.

Використання такої моделі дає змогу перейти від статичної системи вагових коефіцієнтів до сигнально-адаптивної, що є більш релевантним для воєнно-нестабільного середовища.

Практичний зміст полягає в тому, що у різних сценаріях – базовому, енергетично-логістичному, комплаєнсному або кадровому – змінюється ієрархія критеріїв, а отже, і пріоритетність інструментів.

Виділення критеріїв, наведених у табл. 3.10, окреслює змістову концепцію оцінювання інструментів корпоративного партнерства, проте саме по собі не розв'язує методичної проблеми вибору способу агрегування різноспрямованих ефектів.

Для цієї задачі принципово важливо не лише встановити перелік критеріїв, а й обґрунтувати, який підхід дозволяє адекватно зіставити інструменти, що одночасно впливають на економічний результат, кадрову стійкість, організаційну безперервність, комплаєнсну безпеку, цифрову аналітичність і практичну реалізованість. Такий підхід було розроблено й обґрунтовано в підрозділі 2.3.

Як було обґрунтовано автором вище, у розділі 2 дисертації, на основі порівняння методів багатокритеріального вибору, для задачі оцінювання інструментів корпоративного партнерства недостатнім є використання окремих класичних підходів без їх адаптації до умов нестабільного середовища.

Встановлено, що така задача потребує моделі, яка дозволяє одночасно враховувати різноспрямовані ефекти інструментів, зміну ваг критеріїв залежно від сценарію та наявність системної взаємодії між управлінськими рішеннями.

Таким чином для оцінювання інструментів корпоративного партнерства доцільно застосовувати авторську сценарно-адаптивну модель, логіку якої подано на рис. 3.10.

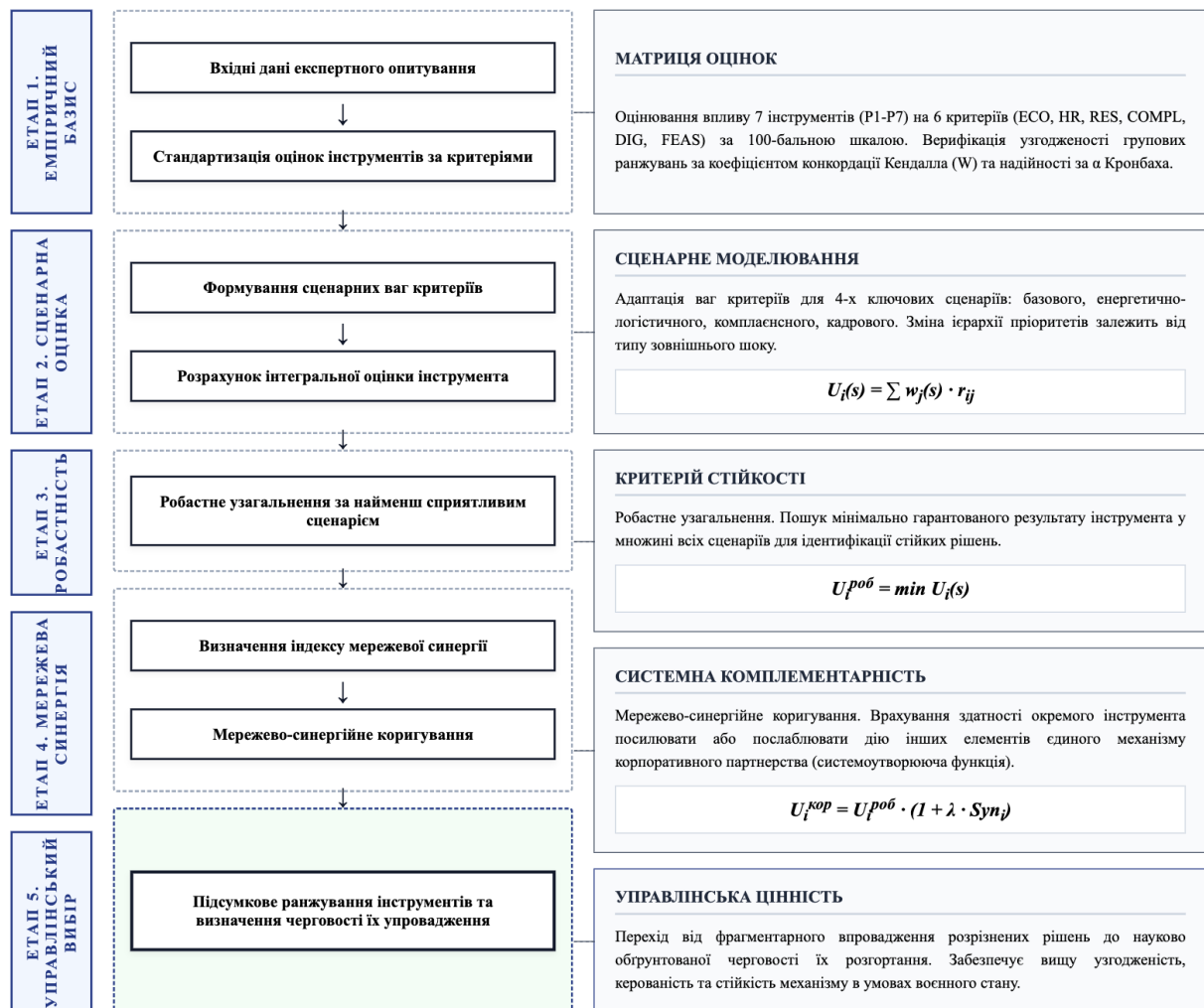


Рис. 3.10. Система сценарно-адаптивної моделі оцінювання інструментів корпоративного партнерства. Джерело: розроблено автором

Методична апробація запропонованої моделі ґрунтується на результатах експертного опитування фахівців корпорації, професійна діяльність яких пов'язана з управлінням партнерськими відносинами, цифровою аналітикою, комплаєнсом, кадровим забезпеченням та організаційним розвитком підприємства (додатки А-Г).

Такий склад експертної групи дав змогу забезпечити міжфункціональний характер оцінювання та врахувати як економічні, так і організаційні, правові, кадрові та цифрово-аналітичні аспекти ефективності інструментів корпоративного партнерства.

Процедура експертного оцінювання здійснювалася у два послідовні етапи. На першому етапі експерти оцінювали вплив кожного із запропонованих інструментів корпоративного партнерства P_1 - P_7 на систему визначених критеріїв ефективності за уніфікованою 100-бальною шкалою.

На другому етапі експерти визначали відносну значущість критеріїв оцінювання в межах чотирьох сценаріїв функціонування підприємства: базового, енергетично-логістичного, комплаєнсного та кадрового. Використання такої дворівневої процедури дозволяє, з одного боку, розподілити очікуваний вплив кожного інструмента на відповідні критерії, а з іншого - врахувати зміну пріоритетності самих критеріїв залежно від типу зовнішнього шоку.

Для перевірки надійності результатів експертного опитування було застосовано дві взаємодоповнювальні процедури верифікації. Узгодженість групових ранжувань перевірено за коефіцієнтом конкордації Кендалла W , що дозволяє оцінити ступінь узгодженості суджень експертів у межах групової процедури.

Внутрішню узгодженість анкети оцінено за коефіцієнтом α Кронбаха, який використовується для перевірки надійності опитувального інструментарію. Такий підхід є методично коректним для верифікації групових експертних оцінок і забезпечення достовірності емпіричної бази дослідження [128; 129].

Узагальнені стандартизовані оцінки інструментів корпоративного партнерства, отримані за результатами експертного опитування, наведено в табл. 3.14. Їх змістове призначення полягає в тому, що вони відображають не формальну «важливість» інструмента, а оцінку його очікуваного впливу на кожен із критеріїв ефективності, виокремлених у попередньому етапі дослідження.

Отже, ця матриця встановлює первинну емпіричну основу для подальшого кількісного зіставлення інструментів корпоративного партнерства.

Таблиця 3.14

Матриця стандартизованих експертних оцінок інструментів корпоративного партнерства за критеріями, балів

Код	ECO	HR	RES	COMPL	DIG	FEAS
P1	66	61	74	72	58	79
P2	74	78	81	80	73	72
P3	70	67	69	68	86	70
P4	58	54	62	95	63	74
P5	84	52	60	71	66	68
P6	76	56	90	69	93	61
P7	69	73	88	65	59	64

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного опитування [Додаток В]

Наведена матриця є вихідною інформаційно-аналітичною базою для подальшого агрегування оцінок у межах запропонованої моделі. Її елементи відображають узагальнені результати експертного оцінювання впливу окремих інструментів корпоративного партнерства на визначені критерії, стандартизовані за єдиною шкалою. Це забезпечує методичну обґрунтованість переходу від первинних експертних суджень до інтегральних, сценарних і робастних оцінок ефективності, а також дозволяє коректно зіставляти альтернативи за сукупністю критеріїв.

Подальший етап розрахунку пов'язаний із визначенням ваг критеріїв у межах кожного сценарію.

На другому етапі дослідження експерти оцінювали не інструменти, а відносну значущість самих критеріїв у різних сценарних умовах функціонування підприємства.

Отримані індивідуальні оцінки були узагальнені шляхом обчислення середніх значень за кожним критерієм, після чого нормовані таким чином, щоб сума ваг у межах кожного сценарію дорівнювала 1, або 100%. Це дозволило перейти від первинних експертних суджень до формалізованих вагових коефіцієнтів, придатних для подальших розрахунків (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Сценарно-адаптивні ваги критеріїв оцінювання інструментів
корпоративного партнерства

Критерій	Базовий	Енергетично-логістичний шок	Комплаєнс-шок	Кадровий шок
ECO	17	14	13	14
HR	15	13	12	22
RES	18	24	17	16
COMPL	14	12	26	12
DIG	19	18	17	16
FEAS	17	19	15	20
Разом	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного опитування [Додаток В]

Формально вагу j -го критерію в межах сценарію s визначено за формулою:

$$w_j^{(s)} = \frac{\bar{x}_j^{(s)}}{\sum_{j=1}^m \bar{x}_j^{(s)}}, \quad (3.2)$$

де $w_j^{(s)}$ - вага j -го критерію у сценарії s ;

$\bar{x}_j^{(s)}$ - середня експертна оцінка значущості j -го критерію у сценарії s ;

m - кількість критеріїв оцінювання.

Інтегральна оцінка i -го інструмента в межах сценарію s визначається за формулою (3.1).

Практичний зміст моделі полягає в тому, що вона дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих інструментів до їх цілісного кількісного зіставлення.

Принципово важливим є те, що ваги $w_j^{(s)}$ не задаються раз і назавжди, а змінюються залежно від домінуючого типу зовнішнього шоку. Це дає змогу перевести модель зі статичного режиму в сценарно-адаптивний, що є значно більш релевантним умовам функціонування підприємства в середовищі глибокої невизначеності.

Наприклад, інтегральна оцінка інструмента P_2 у базовому сценарії визначається як зважена сума:

$$U_{P_2}^{(S_1)} = 0,17 \cdot 74 + 0,15 \cdot 78 + 0,18 \cdot 81 + 0,14 \cdot 80 + 0,19 \cdot 73 + 0,17 \cdot 72 = 76,17$$

Значення 76,17 бали є результатом послідовного зважування стандартизованих експертних оцінок інструмента P_2 на сценарно-адаптивні ваги критеріїв базового сценарію (табл. 3.14-3.15).

Аналогічно здійснюється розрахунок для всіх інших інструментів і всіх сценаріїв, після чого формується матриця інтегральних оцінок.

Подальший крок полягає у переході від інтегрального сценарного оцінювання до робастного.

Для задач корпоративного партнерства це зумовлено самою природою воєнно-нестабільного середовища, тобто інструмент, який демонструє високий

результат лише в одному сприятливому сценарії, не може автоматично визнаватися пріоритетним, якщо в кризовій конфігурації умов його ефективність істотно знижується.

У такому разі доцільно використовувати робастний принцип відбору, згідно з яким пріоритет надається інструментам із найкращим мінімально гарантованим результатом у множині сценаріїв [130; 131].

Робастна оцінка i -го інструмента визначається за формулою:

$$U_i^{\text{роб}} = \min_{s \in S} U_i^{(s)}, \quad (3.3)$$

де $U_i^{\text{роб}}$ - робастна оцінка i -го інструмента;

S - множина сценаріїв функціонування підприємства.

Отже, робастна оцінка відображає той мінімальний рівень результативності, який інструмент здатний забезпечити навіть за найменш сприятливого сценарію.

Подібна логіка оцінювання є найбільш виправданою для корпоративного партнерства в умовах високої невизначеності, оскільки дозволяє ідентифікувати не лише формально «сильні», а й реально стійкі управлінські рішення.

Результати інтегрального і робастного оцінювання інструментів корпоративного партнерства наведено в табл. 3.16.

Результати, наведені в табл. 3.16, принципово уточнюють попередній підхід до відбору інструментів.

За середнім значенням найвищі позиції посідають P_2 і P_6 , однак для цілей управління корпоративним партнерством більш показовим є не середній, а найменш сприятливий результат.

Робастне узагальнення дає підстави стверджувати, що інструмент P_2 – центр корпоративного партнерства – є найбільш стійким до зміни сценарних умов, оскільки зберігає найвищий мінімально гарантований рівень корисності.

Таблиця 3.16

Інтегральні та робастні оцінки інструментів корпоративного партнерства, балів

Код	Базовий	Енергетично-логістичний	Комплаєнс-шок	Кадровий шок	Робастна оцінка U_i^{rob}	Середнє
P1	68,22	69,02	68,91	68,22	68,22	68,59
P2	76,17	76,36	76,76	76,16	76,16	76,36
P3	72,13	72,01	71,67	71,50	71,50	71,83
P4	66,97	66,82	71,07	66,20	66,20	67,77
P5	66,92	66,24	67,24	65,48	65,48	66,47
P6	75,22	76,13	74,80	72,72	72,72	74,72
P7	69,71	70,85	69,22	69,84	69,22	69,91

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного опитування [Додаток В]

Інструмент P_6 – сценарне моделювання та цифрові двійники - займає другу позицію і залишається надзвичайно важливим, але його результативність виявляється дещо більш чутливою до кадрового сценарію.

Разом з тим робастне оцінювання ще не враховує системної взаємодії інструментів між собою. Для механізму корпоративного партнерства це є суттєвим обмеженням, оскільки окремі інструменти не просто «існують поруч», а підсилюють або, навпаки, не підсилюють один одного в межах єдиного управлінського контуру.

У практиці корпоративного партнерства окремі інструменти можуть не лише показувати власну результативність, а й регулювати дію інших елементів системи через поліпшення координації, дисципліни процедур, якості аналітичного супроводу та відтворюваності управлінських рішень.

Виходячи з цього наступним етапом оцінювання в межах запропонованої моделі є мережево-синергійне коригування робастних оцінок.

Скоригована підсумкова оцінка i -го інструмента визначається за формулою:

$$U_i^{\text{кор}} = U_i^{\text{роб}}(1 + \lambda \cdot \text{Syn}_i), \quad (3.4)$$

де $U_i^{\text{кор}}$ - скоригована оцінка i -го інструмента;

$U_i^{\text{роб}}$ - його робастна оцінка;

Syn_i - індекс мережевої синергії i -го інструмента;

λ - коефіцієнт чутливості підсумкової оцінки до мережевого ефекту.

На відміну від попереднього етапу, де враховувався індивідуальний результат інструмента за системою критеріїв, формула (3.4) дозволяє включити до процедури ранжування ще й його системоутворювальну роль у механізмі корпоративного партнерства.

Авторська пропозиція полягає у введенні до моделі спеціального коригувального компонента, який відображає мережеву комплементарність інструментів корпоративного партнерства і дає змогу врахувати не лише їх власну стійку ефективність, а й їхній вплив на зростання результативності інших елементів системи.

Отже, підсумкова пріоритетність інструмента визначається не тільки мінімально гарантованим результатом у множині сценаріїв, а і його внеском у цілісність та керованість механізму корпоративного партнерства.

Індекс мережевої синергії Syn_i у межах цієї моделі трактується як нормоване середнє експертних оцінок комплементарності i -го інструмента щодо решти інструментів механізму.

Для його визначення експертам додатково пропонувалося оцінити, наскільки кожен інструмент посилює функціонування інших інструментів корпоративного партнерства за шкалою від 0 до 1, де 0 означає відсутність вираженого синергійного впливу, а 1 - максимально сильний комплементарний ефект. Після цього для

кожного інструмента обчислювалося середнє значення експертних оцінок, яке і приймалося як індекс синергії.

Первинна матриця міжінструментної комплементарності, порядок її побудови, шкала оцінювання та узагальнення експертних суджень наведені в додатках Б-В.

Після виконання робастного оцінювання інструментів корпоративного партнерства доцільним є наступний крок – урахування не лише їх індивідуальної стійкої ефективності, а й характеру системної взаємодії між ними в *межах єдиного організаційно-управлінського контуру*.

Така постановка питання відповідає сучасним підходам до оцінювання складних управлінських систем, у яких підсумковий ефект визначається не тільки властивостями окремих елементів, а й щільністю та якістю їх взаємозв'язків [132; 133].

На відміну від традиційного багатокритеріального ранжування, де інструменти оцінюються переважно ізольовано, запропонований підхід виходить з того, що окремі управлінські рішення в системі корпоративного партнерства мають різний потенціал впливу на інші елементи механізму.

Одні інструменти виконують переважно локальну функцію, тоді як інші забезпечують координацію, інтеграцію інформаційних потоків, процедурну узгодженість, контроль виконання та відтворюваність партнерських рішень.

Остання група інструментів потребує додаткового врахування в підсумковому ранжуванні, оскільки їх реальна управлінська цінність перевищує межі власної функціональної ефективності.

Параметр λ відображає силу впливу системної комплементарності на підсумкове ранжування інструментів. У цьому дослідженні прийнято $\lambda = 0,2$, що відповідає помірному рівню коригування.

Такий вибір означає, що синергія визнається важливим, але не домінуючим чинником у структурі підсумкової оцінки, вона уточнює результат робастного оцінювання, однак не підміняє його собою.

Отже, $\lambda = 0,2$ слід трактувати не як емпірично вимірний статистичний параметр, а як нормативно-модельну константу, прийняту автором для збалансованого поєднання двох вимог - збереження визначальної ролі робастної оцінки як базового показника стійкої ефективності та врахування мережевого ефекту між інструментами.

Прийняте значення λ може бути додатково перевірене в межах аналізу чутливості моделі шляхом порівняння результатів ранжування при $\lambda = 0,1$, $\lambda = 0,2$ та $\lambda = 0,3$, однак у базовому варіанті використання $\lambda = 0,2$ є достатньо обґрунтованим, оскільки забезпечує помірний, але помітний вплив системної комплементарності на фінальний результат.

Для пояснення порядку такого коригування доцільно розглянути інструмент P_2 – *центр корпоративного партнерства*.

За результатами експертного оцінювання, узагальненими на основі матриці міжінструментної комплементарності, для інструмента P_2 , одержано значення $Syn_i = 0,85$ що є одним із найвищих серед усіх інструментів моделі (табл. 3.17).

Це означає, що експерти високо оцінили здатність інструмента P_2 забезпечувати не лише власну функціональну результативність, а й підвищувати узгодженість, керованість та ефективність інших елементів механізму.

Такий результат пояснюється тим, що центр корпоративного партнерства виконує координаційну функцію, забезпечує портфельний контроль партнерських ініціатив, об'єднує інформаційні потоки, підтримує управлінську дисципліну та виступає вузловим елементом реалізації регламентів і процедур взаємодії.

Тому високий індекс Syn_{P_2} є логічним наслідком його системоутворювальної ролі в архітектурі корпоративного партнерства.

Якщо для інструмента P_2 його робастна оцінка становить 76,16, індекс мережевої синергії дорівнює 0,85, а коефіцієнт чутливості моделі прийнято на рівні 0,2, то скоригована оцінка визначається так:

$$U_{P_2}^{\text{кор}} = 76,16 \cdot (1 + 0,2 \cdot 0,85) = 76,16 \cdot (1 + 0,17) = 76,16 \cdot 1,17 = 89,11$$

Отримане значення свідчить про те, що зростання підсумкової оцінки інструмента P_2 пояснюється не зміною його базової робастної результативності, а високим рівнем його системної комплементарності щодо інших інструментів механізму.

Іншими словами, інструмент P_2 показує не лише високу стійку ефективність за різних сценарних умов, а й виконує комплексну функцію, яка забезпечує додатковий системний ефект у межах усього механізму корпоративного партнерства.

Узагальнені результати мережево-синергійного коригування робастних оцінок інструментів корпоративного партнерства подано в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Мережево-синергійне коригування робастних оцінок інструментів
корпоративного партнерства ($\lambda = 0,2$)

Код	Робастна оцінка $U_i^{\text{роб}}$	Індекс синергії Syn_i	Скоригована оцінка $U_i^{\text{кор}}$
P2	76,16	0,85	89,11
P6	72,72	0,56	80,86
P3	71,50	0,39	77,08
P1	68,22	0,58	76,13
P7	69,22	0,27	72,96
P4	66,20	0,46	72,29
P5	65,48	0,31	69,54

Джерело: розраховано автором на основі результатів експертного опитування [Додаток В]

Для поглиблення інтерпретації результатів мережево-синергійного коригування доцільно подати не лише табличне ранжування інструментів, а й графічну візуалізацію їх взаємопов'язаності в межах єдиного механізму корпоративного партнерства.

Якщо табл. 3.17 відображає підсумкові скориговані оцінки інструментів, то рис. 3.11 дає змогу простежити характер їх комплементарної взаємодії та виявити системоутворювальні вузли механізму.

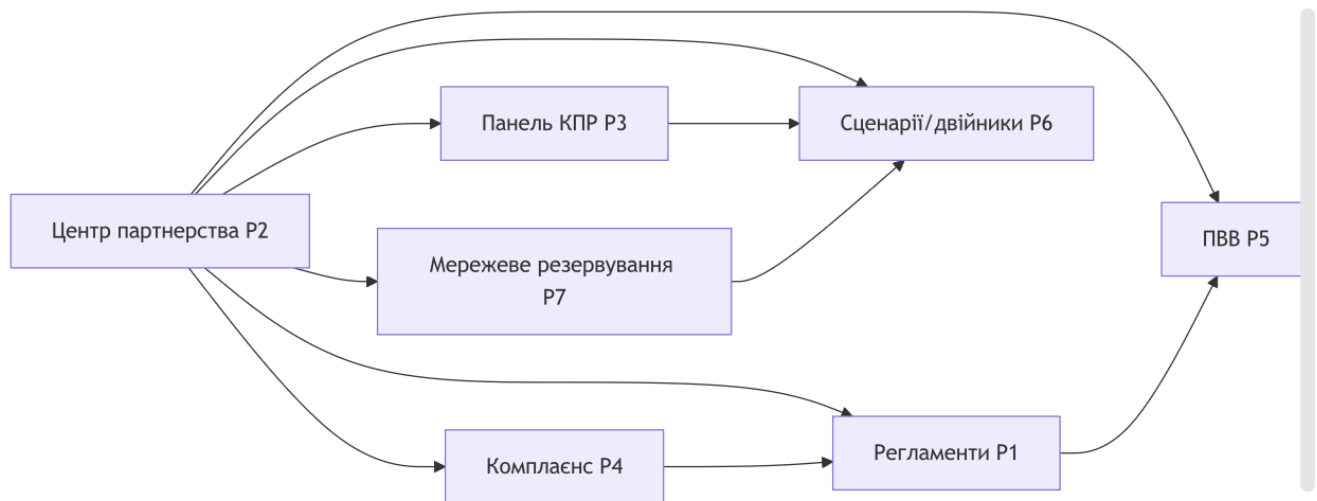


Рис. 3.11. Мережево-синергійна взаємодія інструментів корпоративного партнерства. Джерело: побудовано автором

За результатами розрахунків, найвищу скориговану оцінку має інструмент P2 «Центр корпоративного партнерства» – 89,11, що підтверджує його роль як координаційного ядра, через яке інтегруються регламентація життєвого циклу партнерства, панель КРІ, комплаєнс-процедури, сценарне моделювання та резервування ролей і каналів.

Другу позицію посідає інструмент P6 «Сценарне моделювання та цифрові двійники» із скоригованою оцінкою 80,86, що свідчить про його вагоме значення для аналітико-прогностичного забезпечення рішень, хоча його мережевий ефект є нижчим, ніж у P2.

На схемі представлено, що P2 виконує функцію інтегратора, оскільки забезпечує узгодження процедур, контроль виконання, циркуляцію управлінської інформації та координацію рішень між іншими інструментами.

Інструменти P3 «Панель показників партнерства», P1 «Регламентация життєвого циклу партнерства» та P4 «Комплаєнс-процедури» формують контур нормативно-аналітичної підтримки механізму, тоді як P6 і P7 впливають на його адаптивність і стійкість до сценарних збурень.

P5 «Оцінка повної вартості володіння ініціативою» доцільно розглядати як інструмент економічного завершення управлінського циклу, через який фіксується підсумкова доцільність партнерської ініціативи.

Представлені результати дають змогу перейти від «плоского» ранжування інструментів до їх оцінювання як взаємопов'язаних елементів єдиної управлінської структури.

Якщо робастна оцінка показує, який інструмент краще витримує сценарні збурення, то мережево-синергійне коригування дає змогу виявити, який інструмент виконує роль системного ядра.

У зв'язку з цим після коригування безумовним лідером залишається P_2 – центр корпоративного партнерства, який поєднує високу робастність із максимальним значенням індексу синергії. Це означає, що його управлінська цінність полягає не лише у власному ефекті, а й у здатності інтегрувати регламентацію життєвого циклу партнерства, КРІ-панель, комплаєнс-процедури, сценарне моделювання та резервування ролей у цілісний контур керування.

Друге місце за скоригованою оцінкою посідає інструмент P6, який є критично важливим для аналітико-прогностичного забезпечення рішень і підтримання адаптивності механізму, проте його мережевий ефект є нижчим, ніж у координаційного центру.

Інструменти P_3 і P_1 формують другий пріоритетний контур, оскільки забезпечують важливі функції нормативної впорядкованості та процедурної стабілізації партнерських процесів.

У той же час P_4 , P_5 і P_7 виконують необхідну, але більш спеціалізовану підтримувальну роль.

Отже, результати мережево-синергійного коригування мають не лише аналітичне, а й прикладне значення, оскільки дає змогу обґрунтувати *послідовність впровадження інструментів* у практиці управління корпоративним партнерством, спочатку – формування координаційного ядра та регламентної основи, далі – розгортання цифрово-аналітичного і сценарного контуру, після чого – масштабування спеціалізованих комплаєнських, вартісних і резервувальних рішень.

Таким чином, послідовне поєднання порівняння методичних підходів, формування авторської моделі, запровадження прозорих правил розрахунку, робастного оцінювання та мережево-синергійного коригування допомагає сформулювати цілісну методику вибору інструментів корпоративного партнерства.

Авторська пропозиція полягає в тому, що, на відміну від традиційних статичних схем багатокритеріального ранжування, запропонований підхід поєднує три взаємопов'язані компоненти: сценарно-адаптивну зміну ваг критеріїв залежно від типу зовнішнього шоку; робастне узагальнення на основі найменш сприятливого сценарію; мережево-синергійне коригування з урахуванням системної комплементарності інструментів.

У прикладному вимірі це створює підстави для переходу від фрагментарного впровадження окремих управлінських рішень до науково обґрунтованої черговості розгортання інструментів корпоративного партнерства, що забезпечує вищу узгодженість, керованість і стійкість партнерського механізму в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У науковому дослідженні розв'язано важливе науково-прикладне завдання щодо обґрунтування та розроблення організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства (КП) в системі управління персоналом з урахуванням принципів сталого розвитку, вимог воєнного стану та необхідності забезпечення безперервності діяльності.

Доведено, що КП є не окремою договірною чи комунікаційною функцією, а комплексним способом узгодження інтересів, ресурсів і відповідальності у внутрішньому та зовнішньому контурах підприємства.

Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплекс сучасних наукових методів: метод системного аналізу (для формування цілісної структури механізму), структурно-мережевого проектування (для розробки організаційної архітектури Центру КП), багатокритеріального аналізу та сценарного моделювання (для оцінювання ефективності інструментів в умовах невизначеності), експертних оцінок (із верифікацією статистичної надійності за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла W та внутрішньої узгодженості α Кронбаха), а також метод робастного узагальнення результатів.

Обґрунтовано, що в умовах високої невизначеності КП є важливим системним інструментом підтримання економічної стійкості, кадрової стабільності та адаптивності.

Механізм управління побудовано на поєднанні стейкхолдерного підходу та управління безперервністю. Його практична придатність забезпечується трирівневою архітектурою (стратегічною, тактичною, операційною) та суворою стандартизацією життєвого циклу партнерства (від ініціювання і формалізації до моніторингу та масштабування).

Структурні складові механізму (цільова, організаційна, ресурсна, інструментальна, інформаційно-аналітична, оцінно-коригувальна) перетворюють принципи сталого розвитку на дієвий керований контур. Інформаційно-аналітичну основу формалізовано через ER-модель, де центральним ядром є партнерська ініціатива, що дозволяє перейти від розрізненого збору даних до цілісного цифрового моніторингу.

Розроблено організаційну структуру Центру корпоративного партнерства як спеціалізованого координаційного осередку стратегічного рівня.

Запропоновано функціонально-мережеву модель з елементами матричного розподілу повноважень, до складу якої входить наглядова рада, постійне ядро, мережа уповноважених осіб у функціональних підрозділах та гнучкі робочі групи.

Сформовано процесний цикл реалізації ініціатив і матрицю розподілу відповідальності. Окреме концептуальне значення має обов'язкове впровадження процедурного резервування ролей, функцій і каналів комунікації як невід'ємної вимоги організаційного дизайну в період воєнного стану, що забезпечує підтримання динамічних здатностей і виживання підприємства при кризових збоях.

Здійснено емпіричне оцінювання ефективності запропонованих інструментів КП. Доведено, що ефективність має оцінюватися багатовимірно: за економічним ефектом, кадровою стійкістю, безперервністю діяльності, комплаєнсом, цифровою аналітичністю та реалізованістю.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу сформулювати низку положень, що становлять наукову та практичну новизну.

Вперше:

- розроблено сценарно-адаптивну багатокритеріальну модель оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства, яка поєднує три складові: динамічну зміну ваг критеріїв залежно від типу зовнішнього шоку,

робастний принцип пошуку мінімально гарантованого результату та подальше мережево-синергійне коригування підсумкових оцінок.

Удосконалено:

- організаційно-економічний механізм управління корпоративним партнерством шляхом інтеграції внутрішнього (кадрового) та зовнішнього (контрагентського) контурів у єдиний керований цикл, жорстко підпорядкований вимогам безперервності діяльності та цілям сталого розвитку;
- організаційну структуру управління Центром корпоративного партнерства за рахунок застосування методу структурно-мережевого проектування з обов'язковим процедурним резервуванням критичних ролей, функцій і альтернативних каналів зв'язку для компенсації логістичних та енергетичних збоїв;
- систему критеріїв оцінювання результативності партнерських відносин, яку розширено від суто фінансових параметрів до збалансованої шестивимірної бази (економіка, кадри, операційна безперервність, комплаєнс-безпека, цифрова аналітичність, реалізованість).

Набуло подальшого розвитку:

- концептуальне розуміння корпоративного партнерства в умовах воєнного стану як фундаментального неальтернативного інструмента розширення ресурсної бази, збереження людського капіталу та підтримання економічної безпеки промислового підприємства.
- процесне забезпечення партнерських ініціатив через комплексну регламентацію їхнього життєвого циклу, оцінку повної вартості володіння (ТСО) та формування єдиної інформаційної ER-моделі даних для аналітичного супроводу.

- науково-методичні положення щодо інституціоналізації корпоративного партнерства через центр корпоративного партнерства як спеціалізовану координаційну ланку;

Отримані результати створюють надійне підґрунтя для переходу від концептуального розуміння до науково обґрунтованої черговості розгортання партнерських інструментів та розробки комплексних рекомендацій щодо їх впровадження у реальну управлінську практику

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [43, 50, 64, 70, 101, 103, 111, 132, 133].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає в розробленні теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності.

Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, пов'язаних з уточненням сутності корпоративного партнерства, визначенням його місця у системі забезпечення сталого розвитку, систематизацією інструментів його реалізації, розробленням методичного підходу до оцінювання результативності та формуванням прикладних засад функціонування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства на промисловому підприємстві.

За результатами виконаного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнено концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства та визначено місце корпоративного партнерства в системі його забезпечення. Доведено, що сталий розвиток доцільно розглядати як стратегічно керований процес гармонізації економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки, спрямований на довгострокове збереження життєздатності підприємства. На цій основі встановлено, що корпоративне партнерство є не другорядним допоміжним інструментом, а однією з ключових умов досягнення сталого розвитку, оскільки забезпечує об'єднання ресурсів, компетентностей, знань і відповідальності різних учасників взаємодії. Це дає змогу розглядати партнерство як системну форму організації внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства, орієнтовану на досягнення збалансованих економічних, соціальних та екологічних результатів.

2. Уточнено сутність і зміст корпоративного партнерства як об'єкта

управління та обґрунтовано його зв'язок із системою управління персоналом підприємства. На відміну від традиційного підходу, за якого партнерство трактується переважно як зовнішня договірна взаємодія між суб'єктами господарювання, у роботі доведено, що його доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємодії, яка охоплює також внутрішній контур відносин між керівниками, працівниками, структурними підрозділами та трудовим колективом. Встановлено, що ефективність корпоративного партнерства безпосередньо залежить від якості управління людським капіталом, рівня довіри, залученості, розвитку компетентностей, внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності та організаційної підтримки працівників. Обґрунтовано, що перехід від ієрархічної моделі «роботодавець – працівник» до моделі партнерської взаємодії створює основу для зміцнення кадрової стійкості підприємства та підвищення результативності його функціонування в умовах нестабільного середовища.

3. Систематизовано інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом у концепції корпоративного партнерства. Доведено, що до складу таких інструментів доцільно відносити стратегічні альянси, спільні підприємства, аутсорсинг, партнерські програми, договірні форми співпраці, HR-аналітику, цифрові платформи, корпоративні освітні програми та індикативну вартість. Їх значення полягає в тому, що вони забезпечують поєднання економічної доцільності, соціальної відповідальності та організаційної гнучкості в системі управління персоналом. Установлено, що зазначені інструменти не лише розширюють можливості кооперації між підприємствами та іншими стейкхолдерами, а й формують умови для розвитку людського потенціалу, підвищення прозорості управлінських процесів, цифрової координації та посилення адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

4. Досліджено підходи до організації управління корпоративним партнерством та сучасні методи його оцінювання і моніторингу. Установлено, що ефективне управління корпоративним партнерством потребує поєднання

стратегічної узгодженості цілей, операційної координації дій, процедур ризик-менеджменту, фінансового та нефінансового моніторингу, а також належної інформаційно-аналітичної підтримки. Доведено, що для оцінювання корпоративного партнерства недостатньо використовувати лише фінансові критерії, оскільки реальна результативність взаємодії формується під впливом ширшого кола чинників, зокрема кадрової стійкості, якості координації, рівня цифрової зрілості, комплаєнсу, безперервності діяльності та відповідності цілям сталого розвитку. Це зумовлює необхідність переходу до комплексного багатокритеріального оцінювання партнерських відносин.

5. Розроблено методичний підхід до оцінювання результативності та ефективності корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства. Його наукова цінність полягає в обґрунтуванні інтегрованої багатокритеріальної моделі, яка поєднує економічні, кадрові, процесні, комплаєнсні, цифрові та еколого-соціальні параметри оцінювання. Доведено доцільність використання комбінації методів АНР і TOPSIS, що забезпечує, з одного боку, визначення вагомості критеріїв на основі структурованих експертних оцінок, а з іншого – ранжування альтернативних інструментів корпоративного партнерства за ступенем наближення до оптимального рішення. Особливістю запропонованого підходу є його сценарна адаптивність, придатність до застосування в умовах високої невизначеності та здатність підтримувати прийняття управлінських рішень у кризових і воєнних умовах.

6. Обґрунтовано складові організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку, вимог воєнного стану та необхідності забезпечення безперервності діяльності. Доведено, що цей механізм має розглядатися як комплексна система, побудована на поєднанні стейкхолдерного підходу та підходу до управління безперервністю діяльності. У його структурі виокремлено цільову, організаційну, ресурсну, інструментальну, інформаційно-аналітичну та оцінно-коригувальну складові. Встановлено, що їх

взаємопов'язане функціонування забезпечує узгодження інтересів суб'єктів партнерства, зниження транзакційних витрат, зміцнення кадрової стабільності, підвищення керованості рішень та адаптацію підприємства до впливу кризових чинників. Науково-прикладна новизна запропонованого механізму полягає в інтеграції внутрішнього і зовнішнього контурів партнерства в єдиний цикл управління, а також у включенні цифрового аналітичного шару до системи підтримки рішень.

7. Розроблено організаційну структуру управління центром корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства. Доведено, що забезпечення стабільності партнерських практик неможливе без створення спеціалізованого координаційного осередку, який є організаційним носієм механізму корпоративного партнерства. Запропоновано формувати центр корпоративного партнерства як гнучку функціонально-мережеву структуру з елементами матричного розподілу повноважень, до складу якої входять керівник центру, координатор внутрішнього партнерства, координатор зовнішнього партнерства, аналітик сталого розвитку, адміністратор реєстрів і мережа уповноважених осіб у структурних підрозділах. Такий підхід забезпечує поєднання стратегічного рівня підпорядкування з операційною гнучкістю, створює умови для резервування комунікацій, дисципліни змін, накопичення організаційного досвіду та зменшення розриву між ухваленням рішень і їх практичним виконанням.

8. Визначено систему показників оцінювання ефективності використання інструментів управління корпоративним партнерством. Встановлено, що для забезпечення керованості механізму доцільно використовувати обмежене, але змістовно достатнє ядро індикаторів, до якого належать операційна маржа, валова маржа, частка витрат у виручці, продуктивність праці, енергоємність, плинність кадрів, охоплення навчанням, швидкість реагування на відхилення та частка партнерських відносин, що координуються у цифровому середовищі. Доведено, що така система показників дає змогу оцінювати не лише економічний ефект

партнерства, а й його кадрову, організаційну, безпекову та соціальну результативність. Водночас вона забезпечує методичну базу для регулярного моніторингу, раннього виявлення відхилень і своєчасного коригування управлінських рішень.

9. Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження механізму управління корпоративним партнерством у діяльність промислового підприємства. Обґрунтовано, що його практична реалізація має відбуватися через послідовний життєвий цикл партнерської ініціативи, який охоплює етапи ініціювання, ідентифікації та перевірки партнерів, формалізації взаємодії, виконання, координації, моніторингу, коригування, розвитку або завершення партнерських відносин. Визначено доцільність ведення реєстру партнерств, застосування санкційної верифікації контрагентів, використання паспортів ризиків, цифрових процедур обміну даними, сценарного моделювання відхилень та інструментів оцінювання повної індикативної вартості партнерських ініціатив. Практичне значення цих рекомендацій полягає в тому, що їх упровадження дає змогу підвищити стійкість промислового підприємства, зберегти людський капітал, забезпечити безперервність діяльності, посилити прозорість взаємодії зі стейкхолдерами та створити підґрунтя для повоєнного відновлення і довгострокового розвитку.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в таких ключових положеннях:

- уточнено сутність корпоративного партнерства як об'єкта управління в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства та обґрунтовано його інтеграцію з управлінням персоналом через модель внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності;
- систематизовано інструменти інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом у концепції корпоративного партнерства з урахуванням цифрової трансформації;

- розроблено методичний підхід до оцінювання результативності корпоративного партнерства на основі сценарно-адаптивного багатокритеріального методу (АНР + TOPSIS), що враховує умови високої невизначеності;
- обґрунтовано складові організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку та запропоновано організаційну структуру Центру корпоративного партнерства;
- сформовано систему показників оцінювання ефективності інструментів та практичні рекомендації щодо впровадження механізму на промислових підприємствах України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання промисловими підприємствами для підвищення ефективності управління персоналом, зниження ризиків у невизначеному середовищі та забезпечення сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази на підприємствах інших галузей, удосконаленням цифрових інструментів моніторингу корпоративного партнерства в умовах штучного інтелекту та розробленням моделей оцінки довгострокового впливу механізму на досягнення Цілей сталого розвитку ООН.

Таким чином, дисертаційна робота робить вагомий внесок у теорію та практику управління сталим розвитком промислових підприємств, пропонує дієвий організаційно-економічний механізм корпоративного партнерства в системі управління персоналом та створює науково-методичне підґрунтя для подальшого розвитку цієї актуальної проблематики в умовах трансформаційних викликів української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сегеда С. А. Методологічні основи категорії «розвиток»: філософський аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2018/5.pdf
2. Волошина О. А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/37.pdf
3. Психологія розвитку. Простір психологів. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/psychologiya-rozvytku/> (дата звернення: 12.04.2023).
4. Чепелюк Г. М., Гайович В. Ю. Визначення категорії «сталий розвиток» у контексті екологічного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8068> (дата звернення: 12.04.2024)
5. Словник.UA. портал української мови та культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9> (дата звернення: 12.04.2023)
6. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649> (дата звернення: 12.04.2023)
7. Вальд Б. Сталий розвиток: що це, чому це важливо та до чого тут Україна. *Ukrainian capital*. 28.05.2021. URL: <https://ucap.io/en/stalyj-rozvytok-shho-cze-chomu-cze-vazhlyvo-ta-do-chogo-tut-ukrayina/> (дата звернення: 23.05.2024).
8. Сталий розвиток. Центр екологічної сертифікації та маркування. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok> (дата звернення: 23.05.2024).

9. Стрільчук В. А. Теоретичні підходи до визначення концепту «сталий розвиток» у праві: критичний аналіз. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 2. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2017/9.pdf
10. Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М., Салавор О. М., Шаповалов Є. Б., Галабурда М. А., Ничик О. В, Мартинюк О. В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник. Київ : НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf
11. Добровольський В. В., Безсонов Є. М., Непсіна Г. В., Крисінська Д. О., Сербулова Н. А. Стратегії сталого розвитку : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 160 с. URL: <https://surl.lu/obufmi>
12. Ханова О. В., Скібіна С. О. Сталый розвиток країн ЄС: методика й індикатори оцінювання. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 20-32. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-20_32.pdf
13. Хрик В. М., Мазепа В. Г., Кімейчук І. В., Левандовська С. М., Ситник О. С. Сталый розвиток лісового господарства : навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 205 «Лісове господарство». Біла Церква, 2024. 217 с. URL: <https://surl.li/qtpqnu>
14. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка управління та адміністрування*. 2025. DOI:10.26642/ema-2025-1(111)-51-63.
15. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. № 984_011 від 30.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
16. Цілі сталого розвитку. Дія. Бізнес. 01.07.2025. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cili_stalogo_rozvitku (дата звернення: 23.09.2025).

17. Проект Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>
18. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> (дата звернення: 23.05.2024).
19. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. Ю. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5011> (дата звернення: 23.05.2025).
20. Буринська О. І. Еволюція концепції сталого розвитку як головної парадигми нового тисячоліття. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2016. Вип. 7, ч. 1. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12477> (дата звернення: 23.05.2025).
21. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Сталий розвиток як стандарт майбутньої світової економіки. *I Міжнародна науково-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201177>
22. Майбутнє сталого розвитку: перспективи та виклики. URL: <https://nure.ua/wp-content/uploads/Benchmarking/lekcija-10-majbutnye-stalogo-rozvitku-perspektivi-ta-vikliki.pdf>
23. Сталий розвиток / Регіональне агентство стійкого розвитку. URL: <http://ngo.lnu.edu.ua/rasd/publikatsiji-2/> (дата звернення: 23.05.2025).
24. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/24758.pdf>

25. RE100: Великий бізнес створює попит на зелену енергію. *Bellona*. URL: <https://bellona.org/news/ukraine/2017-08-re-100-velykyy-biznes-stvoryuye-popyt-na-zelenu-enerhiyu> (дата звернення: 23.05.2025).
26. Успішне бізнес-партнерство. Як знайти своїх людей і побудувати вдалі відносини. *Ain*. 01 листопада 2023. URL: <https://ain.ua/2023/11/01/uspishne-biznes-partnerstvo-yak-znajty-svoyih-lyudej-i-ne-zbankrutuvat/> (дата звернення: 23.05.2025).
27. Переваги співробітництва та партнерства у діловому світі. *Международная бизнес-школа ESEI*. URL: <https://www.eseibusinessschool.com/ru/benefits-of-collaboration-partnership/> (дата звернення 14.06.2025)
28. Ефективне партнерство: типи та ролі бізнес-партнерів. 18.02.2023. URL: <https://byuro-rozvytku.com/2023/02/18/efektyvne-partnerstvo-typy-ta-rol-i-biznes-partneriv/> (дата звернення 14.06.2025)
29. Види партнерства у бізнесі: які бувають, та які мають особливості. *Ain*. 21.03.2023. URL: <https://ain.ua/2023/03/21/vydy-partnerstva-u-biznesi/> (дата звернення 14.06.2025)
30. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. 2(2). С. 124-132.
31. Кадя Н. Три типи емпатії. Як зрозуміти емоційний стан іншої людини. *NV Life*. 6 січня 2023. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/empatiya-yak-zrozumiti-shcho-vidchuvayut-inshi-50295919.html> (дата звернення 14.06.2025)
32. Полторак В. А., Зоська Я. В., Стадник А. Г. Соціальні стереотипи і громадська думка: проблеми взаємозв'язку та взаємовпливу. *Актуальні проблеми філософії та соціології : науково-практ. журн./ Національний університет «Одеська юридична академія»*. Одеса, 2020. Вип. 27. С. 115-122. URL: <https://doi.org/10.32837/apfs.v0i27.931>

33. Арцишевська О. Р. Національно-культурні стереотипи Іспанії. *Академічні студії. Серія «Гуманітарні науки»*. 2021. Вип. 1. С. 48-51. URL: <https://doi.org/10.52726/as.humanities/2021.1.7>
34. Барчі Б. В., Козій О. П. Психологічні установки та стереотипи в рекламній діяльності. *Наука майбутнього: зб. наук. пр. студентів, аспірантів та молодих вчених* / гол. ред. В.В. Гоблик. Мукачево, 2021. Вип. 2(8). С.14-18. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/8945>(дата звернення 14.06.2025)
35. Що таке проєкція в психології. *Психологер*. 6 Липня 2023. URL: <https://psychologer.com.ua/proiektiia/> (дата звернення 14.06.2025)
36. Сиротюк П. Каузальна атрибуція: як наші переконання формують реальність. *Психологія особистості*. 21.08.2024. URL: <https://psihologonline.pro/shcho-take-kauzalna-atrybutsiya-u-psykholohiyi/>(дата звернення 14.06.2025)
37. Партнерські відносини: Як побудувати та зберегти довгострокове партнерство. *CPAshka*. 12.03.2024. URL: <https://cpashka.biz/blog/partnerski-vidnosyny-iaak-pobuduvaty-ta-zberehty-dovhostrokovye-partnerstvo/> (дата звернення 14.06.2025)
38. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 51-63. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/325967> (дата звернення 14.09.2025)
39. Замараєв А. В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <https://surl.lu/wdykbw> (дата звернення 14.06.2025)
40. Захарчин Г. М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2888/2812> (дата звернення 14.06.2025)

41. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 110-116. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/1ba9a7ae-0678-45a0-b21d-6a7bfc1ad59d/content> (дата звернення 14.06.2025)

42. Рябцев В. А. Постановка проблеми корпоративного партнерства в системі управління промисловими підприємствами. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій: зб. наук. пр. за матеріалами V Міжнародної науково-практ. інтернет-конф. (23-24 березня 2023 р.)*. УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. Дніпро : Юрсервіс, 2023. С. 483-486.

43. Рябцев В. (2023). Заохочення керівників підприємства в управління змінами, як необхідний елемент для сталого розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>

44. Рябцев В. А., Чимшит С. І. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4331> (дата звернення 14.06.2025)

45. Особливості сучасного управління персоналом підприємства. Тема в центрі уваги в LIGA360. 19 лютого 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225723_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva (дата звернення 14.06.2025)

46. Рябцев В. А. Зв'язок концепції корпоративного партнерства з управлінням персоналу. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці: Матеріали VII Міжнародної науково-практ. Інтернет-конф. 4-5 березня 2024 р.* Дніпро : ДДАЕУ, 2024. С. 136-138.

https://drive.google.com/file/d/1wHbcz_wCJcCB7EmbQ4RicBy162346ByB/view

(дата звернення 14.06.2025)

47. Ключові особливості Teamdeck – програмного забезпечення для планування ресурсів. URL: <https://teamdeck.io/uk/> (дата звернення 14.06.2025)

48. 7 найкращих HRM-систем для бізнесу в Україні. *HURMA*. 12 травня 2025. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/> (дата звернення 14.06.2025)

49. Повернемося до онбордингу? Методи та формати дистанційного онбордингу. *Colaborator*. 31.08.2023. URL: <https://collaborator.biz/blog/back-to-onboarding-methods-and-formats-of-remote-onboarding/> (дата звернення 14.06.2025)

50. Рябцев В. А. Digital Transformation of Internal Corporate Partnerships. *Актуальні проблеми та тенденції розвитку системи управління в сучасних умовах : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю . Пройдака. Дніпро : Укр. держ. ун т науки і технологій, 2025. С. 35-36.*

51. Литвиненко П., Литвиненко Н. Стратегічні альянси як інструмент синергії міжнародного бізнесу. *Економічний простір*. 2024. 190. С. 87-91. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16>

52. Стратегічний менеджмент: підручник / Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с.

53. Перший етап стратегічного співробітництва з постачання локомотивів General Electric для Укрзалізниці успішно завершено, – Володимир Омелян. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30778.html?PrintVersion> (дата звернення 14.06.2025)

54. Особливості спільного підприємства, переваги, недоліки та приклади. URL: <https://ua.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/joint-venture-charactersticas-ventajas-desventajas-y-ejemplos.html> (дата звернення 14.06.2025)

55. Переваги та недоліки спільного бізнесу. URL: <https://blog.liga.net/user/asalalayko/article/43516> (дата звернення 14.06.2025)
56. Пилипенко Ю., Шагоян С., Душенько А. (2025). Аутсорсинг як форма підвищення конкурентоздатності глобальних корпорацій на ринках ЄС. *Сталий розвиток економіки*. 2025. 4 (55). С. 460-467. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-62>
57. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності або чому його обирають 37% компаній? URL: <https://accountinghub.com.ua/news/tpost/ssnizxv93z-autsorsing-yak-nstrument-pdvishchennya-ef> (дата звернення 14.06.2025)
58. Партнерська програма: що це таке і як почати заробляти? URL: <https://sendpulse.ua/blog/partner-program>(дата звернення 14.06.2025)
59. Рябцев В. А. Використання HRM-систем для управління персоналом. *Збірник матеріалів круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура»*. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій ННІ УДХТУ, 2025. С. 125-126.
60. Найкращі інструменти для пошуку технічних талантів у 2025 році URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/top-tools-sourcing-tech-talent-2025-travis-lindemoen-6wy4c?tl=uk> (дата звернення: 12.03.2025)
61. Workday. URL: <https://webcatalog.io/uk/apps/workday> (дата звернення: 12.03.2026)
62. Навчальна платформа для розвитку навичок штучного інтелекту та підвищення ефективності бізнесу. URL: https://business.udemy.com/?utm_source=google&utm_medium=organic-search (дата звернення: 12.03.2026)
63. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як інструмент забезпечення повоєнного розвитку підприємств. *Проблеми та перспективи економіки та менеджменту : матеріали Міжнародної науково-практ. конф. /*

Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 серпня 2024) Research Europe, 2024. 64 С 37- 42. <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/08/re-15.08.24.pdf>

64. Рябцев В. А. Індикативна вартість як інструмент інтеграції принципів сталого розвитку в концепції корпоративного партнерства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-13>

65. Партнерський бізнес. Як не прогоріти? URL: <https://roapp.com.ua/blog/partner-business/> (дата звернення: 12.06.2025)

66. Атаманчук З., Макогін З. 2022. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління.* 2022. С. 67-75. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>.

67. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки.* 2023. 2(47). С. 70-76. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10>

68. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.

69. Баценко Л., Шевченко М. (2021). Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського ун-ту бізнесу і права.* 2021. 28. С. 251-257.

70. Рябцев В. А. Методичні підходи до оцінки результативності та ефективності корпоративного партнерства. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 берез. 2024 р.). Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 433-439.

71. Рябцев В. А. Організація управління корпоративним партнерством та сучасні методи її оцінки та моніторингу. *The 6th International scientific and practical conference "Innovative development of science, technology and education" (March 14-16, 2024.)* Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2024. С. 413-418. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/INNOVATIVE-DEVELOPMENT-OF-SCIENCE-TECHNOLOGY-AND-EDUCATION-14-16.03.24.pdf>
72. Ефективне корпоративне управління як фундамент інвестиційної привабливості та успіху проєктів державно-приватного партнерства. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/241879_efektivne-korporativne-upravlnnya-yak-fundament-nvestitsyno-privablivost-ta-uspkhuproektvderzhavno-privatnogo-partnerstva (дата звернення: 04.03.2026).
73. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Stone Publishing, 2025. 328 p.
74. Прищенко А. Управління розвитком великих мережевих комерційних підприємств: напрямки та перспективи. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. 2 (12). С. 152-164. <https://doi.org/10.32750/2023-0212>
75. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (№ 64/2022). *Офіційний вісник України*. 2022. № 14. С. 55.
76. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1190-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1190-2024-%D1%80> (дата звернення: 04.03.2026).
77. UNDP. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine : Report. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).

78. Державна служба статистики України. Індeksi промислової продукції за видами діяльності (статистична інформація). URL: https://www.cv.ukrstat.gov.ua/statinf/proms/ind_rik_d.htm (дата звернення: 04.03.2026).

79. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. P.124-132. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.13.

80. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як інструмент забезпечення повоєнного розвитку підприємств. *Проблеми та перспективи економіки та менеджменту : матеріали Міжнародної науково-практ. конф. / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 серпня 2024) Research Europe, 2024. 64 с. С 37- 42. <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/08/re-15.08.24.pdf>*

81. Економіка України. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. 2025. № 6. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-06-2/2025-06-2> (дата звернення: 04.03.2026).

82. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базиліук Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 104 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03>

83. UNDP. UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery (press release). 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery> (дата звернення: 04.03.2026).

84. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1190-р.

База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1190-2024-%D1%80> (дата звернення: 04.03.2026).

85. Європейська Бізнес Асоціація. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат - тенденції ринку праці у 2026 році : матеріал офіційного вебсайту. 21.11.2025 // Офіційний вебсайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 05.03.2026).

86. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 05.03.2026).

87. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 11.10.2024).

88. Kurylo I., Reznik O., Hrebenuk M., et al. Legal Challenges for Ukraine under Martial Law: Protection of Civil, Property and Labour Rights, Right to a Fair Trial, and Enforcement of Decisions. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2025. Vol. 18, No. 5.2. DOI: 10.33327/AJEE-18-5.2-n000329.

89. Міністерство цифрової трансформації України. Україна презентувала чернетку Стратегії розвитку штучного інтелекту до 2030 року. 12.11.2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukrayina-prezentovala-draft-stratehiyi-rozvytku-shi-do-2030-roku-fokus-na-praktychne-zastosuvannia-infrastrukturu-ta-vlasni-modeli> (дата звернення: 05.12.2025).

90. Support to the Economic Recovery of Ukraine / United Nations Development Programme in Ukraine. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf(дата звернення: 21.11.2024).

91. Ukraine: Firms through the War. Washington, DC : World Bank, 2023. URL:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf> (дата звернення: 21.11.2024).

92. Hill C. A., Zhang G. P., Miller K. E. Collaborative planning, forecasting, and replenishment & firm performance: an empirical evaluation. *International Journal of Production Economics*. 2018. Vol. 196. P. 12–23. DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.11.012.

93. Da Silva G. A. F. R., Baierle I. C., Gomes L. d. C., Correa R. G. d. F., Peres F. A. P. A Comprehensive Roadmap for Connecting Industry 4.0 Technologies to the Basic Model of Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 108. DOI: 10.3390/admsci14060108.

94. Показники короткотермінової статистики виробництва промислової продукції за видами / Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/releases/pokaznyky-korotkoterminovoyi-statystyky-vyrobnytstva-promyslovoyi-produktsiyi-za-vydamy-39> (дата звернення: 14.12.2025).

95. Показники короткотермінової статистики виробництва промислової продукції за видами / Державна служба статистики України. 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/releases/pokaznyky-korotkoterminovoyi-statystyky-vyrobnytstva-promyslovoyi-produktsiyi-za-vydamy-22> (дата звернення: 09.02.2025).

96. Index of industrial production / State Statistics Service of Ukraine. 2025. URL: https://stat.gov.ua/en/search?f%5B0%5D=topics%3A177&f%5B1%5D=topics%3A182&f%5B2%5D=topics%3A183&f%5B3%5D=topics%3A184&f%5B4%5D=topics%3A186&f%5B5%5D=topics%3A202&f%5B6%5D=topics%3A5261&items_per_page=50&search_api_fulltext=gdp&sort_by=created (дата звернення: 07.11.2025).

97. UNDP. UNDP study uncovers high-potential economic clusters to drive Ukraine's recovery (press release). 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press->

releases/undp-study-uncovers-high-potential-economic-clusters-drive-ukraines-recovery (дата звернення: 04.07.2025).

98. Kantaruk Pierre O., Mogos Descotes R., Pla-Barber J. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 219–244. DOI: 10.1002/gsj.1523.

99. Ділові очікування підприємств України. II квартал 2025 року / Національний банк України. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q2_eng.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

100. IOM Ukraine. Key highlights from the Ukrainian Employers Survey. April 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/key-highlights-from-ukrainian-employers-survey-april-2024.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).

101. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. (2023). Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник / Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. 2023. №1(81). С. 122-132.

102. Tahiri Y. et al. Coordination Contracts and Their Impact on Supply Chain Performance: A Systematic Literature Review. *Engineering Proceedings*. 2025. Vol. 97, No. 1. Art. 10. DOI: 10.3390/engproc2025097010.

103. Рябцев В. А. Внутрішньокорпоративне партнерство в епоху цифровізації підприємства. *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025. С. 419-424.

104. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80> (дата звернення: 08.07.2024).

105. The SDG Compass / Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, World Business Council for Sustainable Development. 2015. URL: <https://unglobalcompact.org/library/3101>

106. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2136-20> (дата звернення: 12.03.2024).

107. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 12.03.2024).

108. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.05.2025 № 457-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/457-2025-%D1%80> (дата звернення: 16.08.2025).

109. Fobbe L., Hilletoft P. The role of stakeholder interaction in sustainable business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 327. Art. 129510. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.129510. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510>

110. Економічна безпека в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-04/ad_ekonombezpeka-2025.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

111. Рябцев В. А., Механізм управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку. *The 10th International scientific and practical conference “Modern research in science and education” (May 29-31, 2024)*. BoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. С. 966-969. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-29-31-05-2024-chikago-ssha-arhiv/>(дата звернення: 04.10.2025).

112. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 17.02.2025).

113. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6 (763). С. 25–38. DOI: 10.15407/economyukr.2025.06.025. ISSN 2522-9303.

114. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О. Концептуальні основи корпоративного партнерства в теорії управління сталим розвитком. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. С. 20. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.20>.

115. Rydland M. Middle Managers' Role During Strategic Change: One Size Does Not Fit All. *Beta*. 2020. Vol. 34, No. 1. P. 5–22. DOI: 10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01.

116. Левченко М. Антикризові підходи до управління проєктними ризиками в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-53.

117. Garrido-Moreno A., García-Morales V. J., Martín-Rojas R. The key role of innovation and organizational resilience in enhancing business performance: A mixed-methods approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 203. Art. 123423. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>

118. Cachón-Rodríguez G., Blanco-González A., Prado-Román C., Del-Castillo-Feito C. How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*. 2022. Vol. 95. Art. 102171. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2022.102171.

119. Cachón-Rodríguez G., Blanco-González A., Prado-Román C., Díez-Martín F. How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 107. P. 1–13.

120. González-Cánovas A., Díaz-Fernández M., López-Cabrales Á. Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1295070. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1295070.

121. Державна служба статистики України. Індекси промислової продукції за видами діяльності (статистична інформація). URL: https://www.cv.ukrstat.gov.ua/statinf/proms/ind_rik_d.htm (дата звернення: 09.11.2025).

122. ISA 570 (Revised 2024), Going Concern / International Auditing and Assurance Standards Board. 2025. URL: <https://www.iaasb.org/publications/isa-570-revised-2024-going-concern> (дата звернення: 15.10.2025).

123. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 08.08.2024).

124. ISO 22301:2019 Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 27.08.2025).

125. ТАС Нейл. Інформація. URL: <https://nail.com.ua/about-2/information/> (дата звернення: 29.12.2025).

126. Опендатабот. ТОВ «ТАС НЕЙЛ» : код ЄДРПОУ 21336490. URL: <https://opendatabot.ua/c/21336490> (дата звернення: 29.12.2025).
127. Brinkerhoff J. M. Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*. 2002. Vol. 25, No. 3. P. 215–231. DOI: 10.1016/S0149-7189(02)00017-4.
128. Cronbach L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 1951. Vol. 16, No. 3. P. 297–334. DOI: 10.1007/BF02310555.
129. Taber K. S. The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*. 2018. Vol. 48. P. 1273–1296. DOI: 10.1007/s11165-016-9602-2.
130. Hellwig Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny*. 1968. Vol. 15, No. 4. S. 307-327.
131. Hellwig Z. Procedure of Evaluating High-Level Manpower Data and Typology of Countries by Means of the Taxonomic Method. Towards a System of Human Resources Indicators for Less Developed Countries : Papers Prepared for a UNESCO Research Project / ed. by Z. Gostowski. Wrocław : Ossolineum-The Polish Academy of Sciences, 1972. P. 115-134.
132. Чаркіна Т. Ю., Рябцев В. А. Управління змінами на промислових підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту : матеріали 82 Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 20.04. – 21.04.2023 р. / за заг. ред. Ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. Дніпро : УДУНТ, 2023. С. 149-151. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/5e7920f8-37fc-4d0a-a40a-937dbc803d4e>.*
133. Рябцев В. А. Вплив керівників на збільшення ефективності управління змінами. *Зб. наук. ст. за матеріалами VIII Всеукр. науково-практичної конф. «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки, м. Дніпро, 13-14 квітня 2023 року. Дніпро, 2023. С. 106-107.*

134. Європейська Бізнес Асоціація. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат - тенденції ринку праці у 2026 році : матеріал офіційного вебсайту. 21.11.2025. Офіційний вебсайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 23.09.2025).

135. Kotter J. P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. 1995. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (дата звернення: 27.08.2025).

136. United Nations. The 17 Goals Sustainable Development. *Sustainable Development Goals Knowledge Platform*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 27.08.2025).

137. Державна служба статистики України. Повідомлення про динаміку промислового виробництва у 2024-2025 рр. Офіційна сторінка ДССУ. URL: <https://www.facebook.com/ukrstat.org> (дата звернення: 26.09.2025).

138. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2024 році. 04.04.2025. URL: bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi (дата звернення: 17.04.2025)

139. Цілі сталого розвитку: Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ; Програма розвитку ООН в Україні. 2017. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/tsili-staloho-rozvytku-natsionalna-dopovid-2017> (дата звернення: 18.12.2025).

140. Єрмаков М., Паливода О. Напрями реалізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні (аналіз умов повномасштабної війни та нефінансової звітності) . *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-83.

141. García-Valenzuela V. M., Jacobo-Hernandez C. A., Flores-López J. G. *Dynamic Capabilities and Their Effect on Organizational Resilience in Small and*

Medium-Sized Commercial Enterprises. *Management & Marketing*. 2023. Vol. 18, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>.

142. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Dovhun O., Hayvanovych N., Leonova S. Defining supply chain resilience during wartime. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 1, No. 13(121). P. 32-46. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.272877>.

143. ISO 30414:2025. Human resource management - Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. Geneva : International Organization for Standardization, 2025.

144. GRI 403: Occupational Health and Safety 2018. Amsterdam : Global Reporting Initiative, 2021.

ДОДАТОК А

Форма та анкета експертного опитування для методичної апробації сценарно-адаптивної моделі оцінювання інструментів корпоративного партнерства

А.1. Форма експертної анкети

Шановний(а) експерте!

Просимо Вас взяти участь в експертному опитуванні, метою якого є оцінювання інструментів корпоративного партнерства та визначення значущості критеріїв їх ефективності в різних сценаріях функціонування підприємства. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей у межах дисертаційного дослідження.

Відомості про експерта

1. Посада _____
2. Функціональний напрям роботи _____
3. Стаж роботи у відповідній сфері _____ років
4. Досвід участі в управлінні партнерськими відносинами:
 - так
 - ні
5. Досвід роботи з цифровою аналітикою / комплаєнсом / кадровим забезпеченням / організаційним розвитком:
 - так
 - ні

Інструкція для експерта

Оцініть:

1. вплив кожного інструмента корпоративного партнерства на визначені критерії ефективності за 100-бальною шкалою;
2. відносну значущість критеріїв у межах чотирьох сценаріїв функціонування підприємства;
3. рівень комплементарності інструментів між собою за шкалою від 0 до 1.

Шкала для оцінки впливу інструмента на критерій

- 0-20 балів - дуже слабкий вплив
- 21-40 балів - слабкий вплив
- 41-60 балів - помірний вплив
- 61-80 балів - значний вплив
- 81-100 балів - дуже сильний вплив

Шкала для оцінки комплементарності інструментів

- 0,00-0,20 - практично відсутня комплементарність
- 0,21-0,40 - слабка комплементарність
- 0,41-0,60 - помірна комплементарність
- 0,61-0,80 - значна комплементарність
- 0,81-1,00 - дуже висока комплементарність

ДОДАТОК Б

Б.1. Форма оцінювання впливу інструментів корпоративного партнерства на критерії ефективності

Код	Інструмент	ECO	HR	RES	COMPL	DIG / FEAS
P ₁	Регламентція життєвого циклу партнерства та паспорт ініціативи					
P ₂	Центр корпоративного партнерства					
P ₃	Панель показників партнерства, узгоджена з управлінським обліком					
P ₄	Санкційна та добросесна верифікація партнерів, комплаєнс-процедури					
P ₅	Оцінка повної вартості володіння ініціативою					
P ₆	Сценарне моделювання та цифрові двійники					
P ₇	Структурно-мережеве проектування із резервуванням ролей і каналів					

Примітка. У графі «DIG / FEAS» експерт проставляє дві оцінки: для цифрової аналітичності та реалізованості / витратності.

Б.2. Форма оцінювання значущості критеріїв за сценаріями функціонування підприємства

Критерій	Базовий сценарій	Енергетично-логістичний сценарій	Комплаєнсний сценарій	Кадровий сценарій
ECO				
HR				
RES				
COMPL				
DIG				
FEAS				

Б.3. Форма матриці комплементарності інструментів корпоративного партнерства

	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇
P ₁	—						
P ₂		—					
P ₃			—				
P ₄				—			
P ₅					—		
P ₆						—	
P ₇							—

ДОДАТОК В

В.1. Перелік інструментів корпоративного партнерства

Код	Інструмент
P ₁	Регламентация життєвого циклу партнерства та паспорт ініціативи
P ₂	Центр корпоративного партнерства
P ₃	Панель показників партнерства, узгоджена з управлінським обліком
P ₄	Санкційна та добросчесна верифікація партнерів, комплаєнс-процедури
P ₅	Оцінка повної вартості володіння ініціативою
P ₆	Сценарне моделювання та цифрові двійники
P ₇	Структурно-мережеве проєктування із резервуванням ролей і каналів

В.2. Система критеріїв оцінювання

Код	Критерій
ECO	Економічний ефект
HR	Кадрова стійкість
RES	Стійкість / безперервність
COMPL	Комплаєнс / санкційні ризики
DIG	Цифрова аналітичність
FEAS	Реалізованість / витратність

Таблиця В.3. Первинні середні експертні оцінки значущості критеріїв ефективності за сценаріями функціонування підприємства

Критерій	Базовий сценарій	Енергетично-логістичний сценарій	Комплаєнський сценарій	Кадровий сценарій
Економічний ефект (ECO)	8,5	7,0	6,5	7,0
Кадрова стійкість (HR)	7,5	6,5	6,0	11,0
Стійкість / безперервність (RES)	9,0	12,0	8,5	8,0
Комплаєнс / санкційні ризики (COMPL)	7,0	6,0	13,0	6,0
Цифрова аналітичність (DIG)	9,5	9,0	8,5	8,0
Реалізованість / витратність (FEAS)	8,5	9,5	7,5	10,0
Разом	50,0	50,0	50,0	50,0

Джерело: сформовано автором за результатами експертного опитування

Таблиця В.4. Нормовані ваги критеріїв ефективності за сценаріями функціонування

Критерій	Базовий сценарій, %	Енергетично-логістичний сценарій, %	Комплаєнський сценарій, %	Кадровий сценарій, %
ECO	17	14	13	14
HR	15	13	12	22
RES	18	24	17	16
COMPL	14	12	26	12
DIG	19	18	17	16
FEAS	17	19	15	20
Разом	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі табл. В.3.

В.5. Приклад нормування для базового сценарію

Для базового сценарію середні експертні оцінки критеріїв становили: ECO - 8,5; HR - 7,5; RES - 9,0; COMPL - 7,0; DIG - 9,5; FEAS - 8,5. Сума оцінок дорівнює 50,0 тому нормована вага економічного критерію визначається

$$w_{ECO}^{(S1)} = \frac{8,5}{50,0} = 0,17 = 17\%, w_{HR}^{(S1)} = \frac{7,5}{50,0} = 0,15 = 15\%, w_{RES}^{(S1)} = \frac{9,0}{50,0} = 0,18 = 18\%,$$

$$w_{COMPL}^{(S1)} = \frac{7,0}{50,0} = 0,14 = 14\%, w_{DIG}^{(S1)} = \frac{9,5}{50,0} = 0,19 = 19\%, w_{FEAS}^{(S1)} = \frac{8,5}{50,0} = 0,17 = 17\%.$$

Аналогічно здійснюється нормування для інших сценаріїв функціонування підприємства. Отримані нормовані ваги використовуються для розрахунку інтегральних сценарно-зважених оцінок інструментів корпоративного партнерства.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1. Показники надійності експертного опитування

Показник	Значення	Інтерпретація
Коефіцієнт конкордації Кендалла W	0,71	Високий рівень узгодженості експертних суджень
Рівень значущості p	$< 0,001$	Узгодженість статистично значуща
α Кронбаха	0,86	Висока внутрішня узгодженість анкети
Кількість експертів	25	Достатній обсяг експертної групи для групового оцінювання

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування.

Отримані значення свідчать про належний рівень надійності експертної процедури. Значення коефіцієнта конкордації Кендалла $W = 0,71$ підтверджує достатньо високий ступінь погодженості суджень експертів щодо оцінювання інструментів корпоративного партнерства та значущості критеріїв ефективності в межах визначених сценаріїв функціонування підприємства.

Статистична значущість результату ($p < 0,001$) дає підстави вважати виявлену узгодженість не випадковою.

Значення коефіцієнта α Кронбаха на рівні 0,86 засвідчує високу внутрішню узгодженість анкети як інструмента збору експертної інформації. Це означає, що запитання анкети є достатньо узгодженими між собою та придатними для комплексного оцінювання економічних, кадрових, комп'ютерних, цифрово-аналітичних і організаційних аспектів ефективності інструментів корпоративного партнерства.

Таким чином, результати перевірки надійності експертного опитування підтверджують методичну коректність використання отриманих експертних оцінок як емпіричної бази для побудови сценарно-адаптивної моделі, розрахунку інтегральних, робастних і мережево-синергійно скоригованих оцінок інструментів корпоративного партнерства.

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2, P. 124-132. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/doi:10.46299/j.isjmef.20230202.13>

2. Рябцев, В. Заохочення керівників підприємства в управління змінами, як необхідний елемент для сталого розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>

3. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник / Національний техн. ун-т «Дніпровська політехніка»*. 2023. №1(81). С. 122-132. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1489

4. Рябцев В. А. Індикативна вартість як інструмент інтеграції принципів сталого розвитку в концепції корпоративного партнерства, *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11(24) URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024

5. Рябцев В. А., Чимшит С. І. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119>

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

6. Рябцев В. А. Постановка проблеми корпоративного партнерства в системі управління промисловими підприємствами. *Матеріали V Міжнародної науково-практ. інтернет-конф. «Управління проектами,*

перспективи розвитку проектного та нейроменеджмент, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій» (Дніпро, 23-24 березня 2023 року). Дніпро, 2023. С. 483-486.

7. Чаркіна Т. Ю., Рябцев В. А. Управління змінами на промислових підприємствах. *82-га міжнародно-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту»* (20-21 квітня 2023 року). Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2023. С.149-150.

8. Рябцев В. А. Вплив керівників на збільшення ефективності управління змінами. *Зб. наук. ст. за матеріалами VIII Всеукр. науково-практ. конф. «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»* (13-14 квітня 2023 року). Дніпро: ІПБТ УДУНТ, 2023. С. 106-107.

9. Рябцев В. А. Зв'язок концепції корпоративного партнерства з управлінням персоналу. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*. Матеріали VII Міжнародної науково-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 4-5 березня 2024 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2024. С. 136-138.

10. Рябцев В. А. Організація управління корпоративним партнерством та сучасні методи її оцінки та моніторингу. *The 6th International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education”* (March 14-16, 2024). Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2024. С. 413-418.

11. Рябцев В. А. Методичні підходи до оцінки результативності та ефективності корпоративного партнерства. *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 берез. 2024 р.). Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 433-439.

12. Рябцев В. А. Механізм управління корпоративним партнерством з урахуванням принципів сталого розвитку. The 10th International scientific and practical conference “*Modern research in science and education*” (May 29-31, 2024) VoScience Publisher, Chicago, USA. 2024. С. 966-969

13. Рябцев, В. А. Корпоративне партнерство як інструмент забезпечення повоєнного розвитку підприємств. *Проблеми та перспективи економіки та менеджменту* : матеріали Міжнародної науково-практ. конф. / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 15 серпня 2024) Research Europe, 2024. С 37-42.

14. Рябцев В. А. Використання HRM-систем для управління персоналом. *Зб. матеріалів круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура»*. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій ННІ УДХТУ, 2025. С. 125-126.

15. Рябцев В. А. Digital transformation of internal corporate partnerships. *Актуальні проблеми та тенденції розвитку системи управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнародної науково-практ. конф., 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю . Пройдака. Дніпро : Укр. держ. ун т науки і технологій, 2025. С. 35-36.

16. Рябцев В. А. Внутрішньокорпоративне партнерство в епоху цифровізації підприємства. Управління проектами. *Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій* : зб. наук. пр. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27–28 берез. 2025 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, П. Г. Перерви, Г. К. Дорожка. Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025. С. 419-424.

ДОДАТОК Е

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ



д.б.о.п. № 48

на № _____

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Рябцева Василя Анатолійовича на тему:

«Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства»

У сучасних умовах діяльності промислового підприємства особливого значення набуває організація взаємодії, за якої узгоджуються інтереси підприємства, персоналу та ділових партнерів. Від якості цієї взаємодії залежить не лише впорядкованість внутрішніх процесів, а й рівень витрат, результативність закупівель, загальна узгодженість управлінських дій. У зв'язку з цим зростає цінність наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення корпоративного партнерства у практиці промислових підприємств.

У дисертаційному дослідженні Рябцева В.А. запропоновано підходи, що були використані ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ» у процесі вдосконалення процедур взаємодії між структурними підрозділами підприємства, контрагентами та іншими учасниками партнерських відносин. У практичну діяльність підприємства впроваджено положення щодо застосування індикативної вартості при оцінюванні доцільності закупівельних рішень, упорядкування послідовності проходження партнерських ініціатив від ініціювання до контролю за їх виконанням, а також аналітичного супроводу рішень, пов'язаних із використанням матеріальних ресурсів. Використання зазначених результатів сприяло підвищенню якості підготовки рішень у сфері закупівель і забезпечення виробництва, скороченню непродуктивних витрат у суміжних процесах, удосконаленню системи моніторингу й контролю за витратною складовою операційної діяльності.

Крім того, в діяльності підприємства застосовано підхід до впорядкування супроводу партнерських ініціатив через їх поетапний розгляд, визначення відповідальних осіб та узгодження дій між залученими підрозділами. Це дозволило зменшити кількість неузгоджених дій під час підготовки та реалізації окремих рішень, а також удосконалити внутрішню організацію взаємодії при використанні сировини, матеріалів і супровідних ресурсів.

Т.в.о генерального директора:

ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ»

Володимир КОНДРАТЮК

Україна, 51925, Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Вагонобудівників, буд. 4, ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», ЄДРПОУ 05669819
телефони: +38(0569) 58-47-18, 58-47-27, 58-47-17, +38(067) 557-19-24, +38(067) 562-21-43, факс +38(0569) 58-47-08
e-mail: sales@dvmash.biz, sales.dvmash@gmail.com, www.dvmash.biz



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор, д.т.н., професор

Анатолій РАДКЕВИЧ

«16» 09 2026 року

АКТ

впровадження результатів дисертації

Рябцева Василя Анатольовича

на тему «Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства»,

що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 «Менеджмент» у навчальному процесі

Українського державного університету науки і технологій

Дисертація Рябцева Василя Анатольовича спрямована на розроблення у розробленні теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства у системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності. Основні результати дослідження, серед яких: авторська -багатофакторна кількісна модель, у межах якої рівень цифрової інтеграції системи розвитку управлінського персоналу, механізм адаптації системи розвитку управлінського персоналу до фаз життєвого циклу підприємства шляхом запровадження скороченого циклу зворотного зв'язку, а також - фазову диференціацію управлінських завдань розвитку персоналу через систематизацію відповідності «фаза життєвого циклу-ключові ознаки-пріоритетні завдання та інструменти розвитку управлінців», розкривають практичні рекомендації і можуть бути використані для побудови ефективної системи корпоративного партнерства.

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі під час підготовки здобувачів вищої освіти ступенів «Магістр» за спеціальністю

«Менеджмент», зокрема під час викладання навчальних дисциплін «Управління інноваційною діяльністю» та «Управління змінами».

Використання результатів дисертації в освітньому процесі сприяє підвищенню його якості та ефективності, поглибленню теоретичних знань і розвитку практичних навичок здобувачів вищої освіти, зокрема під час підготовки бакалаврських і магістерських кваліфікаційних робіт.

Декан факультету
«Економіки та менеджменту»,
к.т.н., доцент



Олена БОЖАНОВА

В.к. Завідувач кафедри
«Міжнародної економіки,
управління та соціально
гуманітарних дисциплін»,
д.е.н., професор



Віктор ТАРАСЕВИЧ



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»
(ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»)
пр. Слобожанський, 20, м. Дніпро, 49000, Україна
ідентифікаційний код юридичної особи: 05393145
тел.: +38(056)3762525 тел./факс: +38(056)3762626
e-mail: sale@dniprometyz.com <https://dniprometyz.com/>

22.12.2025 № 2012

на № _____ від _____

м. Дніпро

АКТ
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Рябцева Василя Анатолійовича
на тему:
«Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства»

Результати дисертаційного дослідження Рябцева Василя Анатолійовича, присвяченого розробленню теоретико-методичних і прикладних положень щодо формування корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства, є актуальними в сучасних умовах господарювання. Особливої значущості набувають запропоновані автором підходи до побудови організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства, розвитку внутрішнього та зовнішнього контурів взаємодії, а також до оцінювання ефективності партнерських інструментів в умовах ризиковості, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності забезпечення безперервності діяльності підприємства.

У процесі ознайомлення з результатами дослідження встановлено, що запропоновані автором науково-практичні положення мають прикладну цінність для удосконалення управлінських рішень у сфері взаємодії з персоналом, контрагентами, професійними спільнотами та іншими зацікавленими сторонами. Практичного значення набувають розроблені підходи до регламентації життєвого циклу партнерських ініціатив, створення центру корпоративного партнерства, формування системи показників оцінювання результативності, а також використання сценарно-адаптивного підходу до вибору інструментів партнерської взаємодії.

Окремі положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження використано в діяльності підприємства ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» при вдосконаленні підходів до координації внутрішньої та зовнішньої взаємодії, підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, посиленні організаційної стійкості та розвитку партнерських відносин у контексті забезпечення сталого розвитку. Їх практичне застосування сприяє підвищенню якості управління партнерськими процесами, зміцненню кадрової стійкості, зниженню ризиків взаємодії та формуванню більш цілісної системи корпоративного розвитку підприємства.

Генеральний директор
ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»



Олександр ЯКУШЕВ