

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.98>

УДК 338.45:658.5

О. В. Левкович,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-4963>

КОРПОРАТИВНЕ ПАРТНЕРСТВО В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Levkovich,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University*

CORPORATE PARTNERSHIP IN THE SYSTEM OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У даній статті досліджено теоретичні аспекти визначення корпоративного партнерства в забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства. Проаналізовано основні напрями корпоративного партнерства з зазначенням основних переваг та недоліків. Визначено особливості впливу основних напрямів розвитку корпоративного партнерства на систему забезпечення сталого розвитку промислових

підприємств. Розглянуто сталий розвиток промислового підприємства як не лише економічні показники, але й екологічна відповідальність, соціальна сталість, інноваційна стратегема та стратегічне управління ризиками. Досліджено розвиток корпоративних партнерських відносин між різними економічними суб'єктами, а особливо промислових підприємств, створює можливості для залучення інвестиційних ресурсів, розроблення довгострокових програм реконструкції та модернізації виробничої й соціальної інфраструктури. Зосереджено увагу на основних етапах процесу забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та невизначеності через корпоративне партнерство.

This article examines the theoretical aspects of defining corporate partnership in ensuring sustainable development of an industrial enterprise. The main directions of corporate partnership are analyzed, indicating the main advantages and disadvantages. The peculiarities of the influence of the main directions of corporate partnership development on the system of ensuring sustainable development of industrial enterprises are determined. The sustainable development of an industrial enterprise is considered not only as economic indicators, but also as environmental responsibility, social sustainability, innovation strategy and strategic risk management. The development of corporate partnerships between various economic entities, especially industrial enterprises, is studied, creating opportunities for attracting investment resources, developing long-term programs for the reconstruction and modernization of production and social infrastructure. The focus is on the main stages of the process of ensuring the sustainable development of an industrial enterprise in conditions of instability and uncertainty through corporate partnerships.

Corporate partnership is a key tool for ensuring sustainable development of industrial enterprises, which is implemented through the joining of efforts of stakeholders to achieve common economic, social and environmental goals. It is based on synergy, social responsibility and interaction with personnel to increase efficiency. Partnership contributes to the implementation of innovative and

environmental mechanisms, ensuring the sustainability of enterprises, especially in times of crisis. Ensuring sustainable development of enterprises and the formation of effective partnerships in the conditions of martial law in Ukraine acquires special scientific and practical significance. This is due to a number of factors, among which the key ones are the need to maintain the economic stability of the state, strengthening the defense potential, increasing the role of socially responsible business behavior, as well as the need to create prerequisites for the post-war restoration of the national economy.

Ключові слова: *корпоративне партнерство, мотивація, сталий розвиток, розвиток, зміни, управління змінами, індикативна вартість; інноваційні стратегіями, ефективність, критерії оцінювання, управління персоналом, продуктивність, промислові підприємства, стратегічне управління.*

Keywords: *corporate partnership, motivation, sustainable development, development, changes, change management, indicative cost; innovative strategisms, efficiency, evaluation criteria, personnel management, productivity, industrial enterprises, strategic management*

Постановка проблеми. Корпоративне партнерство є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, що реалізується через об'єднання зусиль стейкхолдерів для досягнення спільних економічних, соціальних та екологічних цілей. Воно базується на синергії, соціальній відповідальності та взаємодії з персоналом для підвищення ефективності. Партнерство сприяє впровадженню інноваційних та екологічних механізмів, забезпечуючи стійкість підприємств, особливо в умовах кризи.

Забезпечення сталого розвитку підприємств та формування ефективних партнерських відносин в умовах воєнного стану в Україні набуває особливої наукової та практичної значущості. Це обумовлено низкою факторів, серед

яких ключове місце посідають необхідність підтримання економічної стабільності держави, посилення оборонного потенціалу, зростання ролі соціально відповідальної поведінки бізнесу, а також потреба у формуванні передумов для повоєнного відновлення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основні теоретичні та прикладні аспекти корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства вивчалися в роботах багатьох науковців, серед яких: А. Гречко, Т. Дем'яненко, М. Дубина, Н. Іванова, О. Попело, Т. Капелюшна, Г. Капінос, К. Ларіонова, О. Очеретяна, К. Свистун, Д. Сердюк та багато інших. Проте, не зважаючи на значний внесок науковців, багато питань потребують уточнення, доопрацювання та осучаснення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток промислового підприємства сьогодні — це не лише економічні показники, але й екологічна відповідальність, соціальна сталість, інноваційна стратегема та стратегічне управління ризиками. Корпоративне партнерство виступає важливим механізмом досягнення цих цілей, сприяючи обміну ресурсами, знаннями та інноваціями.

Воєнний стан суттєво ускладнює функціонування господарських суб'єктів, створюючи значні ризики для підприємницької діяльності, порушуючи виробничі та логістичні ланцюги, а також знижуючи інвестиційну активність. У таких умовах саме розвиток довгострокових партнерських відносин між підприємствами, державними структурами та міжнародними інституціями виступає одним із важливих інструментів забезпечення економічної стійкості. Подібна взаємодія сприяє консолідації ресурсів, підтримці виробничого потенціалу та збереженню робочих місць.

Водночас значної актуальності набуває співпраця між бізнесом, органами державної влади та міжнародними організаціями у сфері підтримки оборонного сектору. Така взаємодія дозволяє ефективніше мобілізувати

фінансові, матеріальні та технологічні ресурси для забезпечення потреб національної безпеки та оборони.

Особливу роль у період воєнних викликів відіграє соціальна відповідальність підприємницького сектору. Активна взаємодія бізнесу з громадськими організаціями та благодійними фондами сприяє більш ефективному вирішенню гуманітарних проблем, підтримці населення, а також наданню допомоги найбільш уразливим категоріям громадян.

Поряд із цим уже на сучасному етапі важливим напрямом державної та економічної політики є формування стратегічних підходів до повоєнної відбудови країни. Розвиток корпоративних партнерських відносин між різними економічними суб'єктами, а особливо промислових підприємств, створює можливості для залучення інвестиційних ресурсів, розроблення довгострокових програм реконструкції та модернізації виробничої й соціальної інфраструктури.

Таким чином, у сучасних умовах військово-економічної нестабільності питання забезпечення сталого розвитку підприємств, а також формування ефективних механізмів партнерської взаємодії набувають особливої актуальності. Їх дослідження має важливе теоретичне та прикладне значення для забезпечення економічної стійкості держави та створення передумов для її подальшого відновлення і розвитку.

Корпоративне партнерство сприяє підвищенню індикативної вартості підприємства, покращенню управління змінами та підвищенню продуктивності праці. Важливо розвивати механізми оцінювання ефективності партнерських відносин і інтегрувати їх у стратегії сталого розвитку та інноваційні стратегіми.

Поняття корпоративного партнерства є міждисциплінарним та досліджується у межах стратегічного менеджменту, теорії організацій, економіки підприємства, теорії мереж та сталого розвитку. У науковій літературі воно трактується через категорії альянсу, кооперації, між організаційної взаємодії, мережевої взаємодії, спільного створення цінності.

Існують різні підходи до визначення поняття «корпоративне партнерство». Поняття корпоративного партнерства сформувалося на перетині теорії фірми, стратегічного менеджменту, інституціональної економіки та теорії мереж. У 1980–1990-х роках активізація глобалізації, зростання конкуренції та ускладнення технологічних процесів спричинили розвиток стратегічних альянсів як альтернативи вертикальній інтеграції.

Якщо розглядати зарубіжні підходи до визначення корпоративного партнерства, то слід відзначити реляційну теорію конкурентних переваг, фундаментальний внесок в яку зробили Jeffrey H. Dyer та Harbir Singh, сформулювавши концепцію relational view. Вони довели, що джерелом конкурентних переваг можуть бути не лише внутрішні ресурси підприємства, але й між організаційні відносини. Автори виділили чотири джерела реляційної ренти: специфічні активи, інвестовані у відносини; обмін знаннями; комплементарність ресурсів; ефективні механізми управління взаємодією. У цьому контексті корпоративне партнерство трактується як довгострокова стратегічна взаємодія, що створює додану вартість понад суму індивідуальних можливостей партнерів. Таким чином, корпоративне партнерство розглядається як довгострокові між організаційні відносини, що створюють реляційні ренти через спільні ресурси, специфічні інвестиції, механізми управління знаннями та довіру, тобто є джерелом конкурентних переваг, які неможливо отримати ізольовано [1].

В зарубіжній практиці при визначенні корпоративного партнерства виділяють мережевий підхід, значний внесок в який зробив Ranjay Gulati, який розглядав партнерства як елемент стратегічних мереж підприємства. За його визначенням, альянс — це добровільна угода між фірмами щодо спільного використання ресурсів або реалізації проектів. Особливостями даного підходу є визначення важливості стратегічної взаємозалежності та довіри як механізм зниження транзакційних витрат, а також значення соціального капіталу мережі. Для промислових підприємств це означає формування виробничих кластерів, інноваційних консорціумів та логістичних мереж. Тут корпоративне

партнерство являє собою добровільну між фірмову угоду щодо спільного використання або обміну ресурсами, знаннями чи діяльністю, тобто є елементом стратегічної мережі підприємства [2].

Вагомий вплив на розвиток теорії партнерства здійснили Michael Porter та Mark Kramer, які запропонували концепцію Creating Shared Value. Концепція спільного створення цінності визначає партнерство як механізм, який поєднує економічну та соціальну цінності; підтримує інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-модель; забезпечує формування нових конкурентних переваг через вирішення соціальних проблем. У промисловості це проявляється у спільних екологічних програмах, енергоефективних технологіях, розвитку людського капіталу. У цьому підході партнерство визначається як стратегічна взаємодія бізнесу з іншими організаціями (включно з громадськими інституціями) з метою створення економічної та соціальної цінності одночасно, тобто є інструментом сталого розвитку та інноваційним стратегем [3].

Британський науковець, John Elkington розглядає теорію сталого розвитку як основу партнерства і запропонував модель Triple Bottom Line — економічна, екологічна та соціальна складові корпоративного партнерства. Корпоративне партнерство у цій парадигмі сприяє ресурсозбереженню, мінімізує екологічні ризики та формує соціальний капітал. Для промислових підприємств це особливо актуально в умовах екологічних обмежень та декарбонізації виробництва [4].

Українські науковці по різному досліджують корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Так, В.Коваленко визначає корпоративне партнерство як форму довгострокової координації стратегій суб'єктів господарювання, спрямовану на досягнення синергетичного ефекту. Акцент робиться на стратегічній узгодженості, спільному управлінні ризиками та довгострокових цілях розвитку промислового підприємства. Тобто розглядає корпоративне партнерство як форму довгострокової взаємодії суб'єктів господарювання,

спрямовану на досягнення стратегічних цілей через координацію ресурсів і управлінських рішень.

С.Мельниченко трактує корпоративне партнерство як механізм активізації інноваційної діяльності через інтеграцію виробничих, наукових і освітніх структур, а саме розглядає партнерство як інструмент формування інноваційної екосистеми підприємства. Вона підкреслює роль інтеграції бізнесу та науки, створення індустріальних парків та розвитку людського капіталу [5].

Проблематику трансформації підприємств досліджує Л.Петренко, яка пов'язує корпоративне партнерство з процесами адаптації до змін зовнішнього середовища. Партнерство розглядається як механізм підвищення гнучкості, інструмент оптимізації управління персоналом та засіб підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві. Тобто вона розглядає корпоративне партнерство як систему управлінських відносин між підприємствами, що забезпечує адаптацію до змін і підвищення ефективності використання персоналу [6].

Таким чином, корпоративне партнерство – це стратегічно орієнтована система довгострокових між організаційних відносин, заснована на координації ресурсів, довірі та спільному створенні економічної, соціальної та інноваційної цінності з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення індикативної вартості підприємства.

Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства має спиратися на основні три системи: економічна стабільність забезпечуючи довготермінове фінансове зростання та фінансову стійкість; екологічна стійкість мінімізуючи негативного впливу на навколишнє середовище, зміну клімату і зберігаючи ресурсний потенціал країни, а також соціальну відповідальність підтримуючи добробут трудового населення.

У сьогоденних нестабільних соціальних, політичних та економічних умовах корпоративне партнерство відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку промислового підприємства.

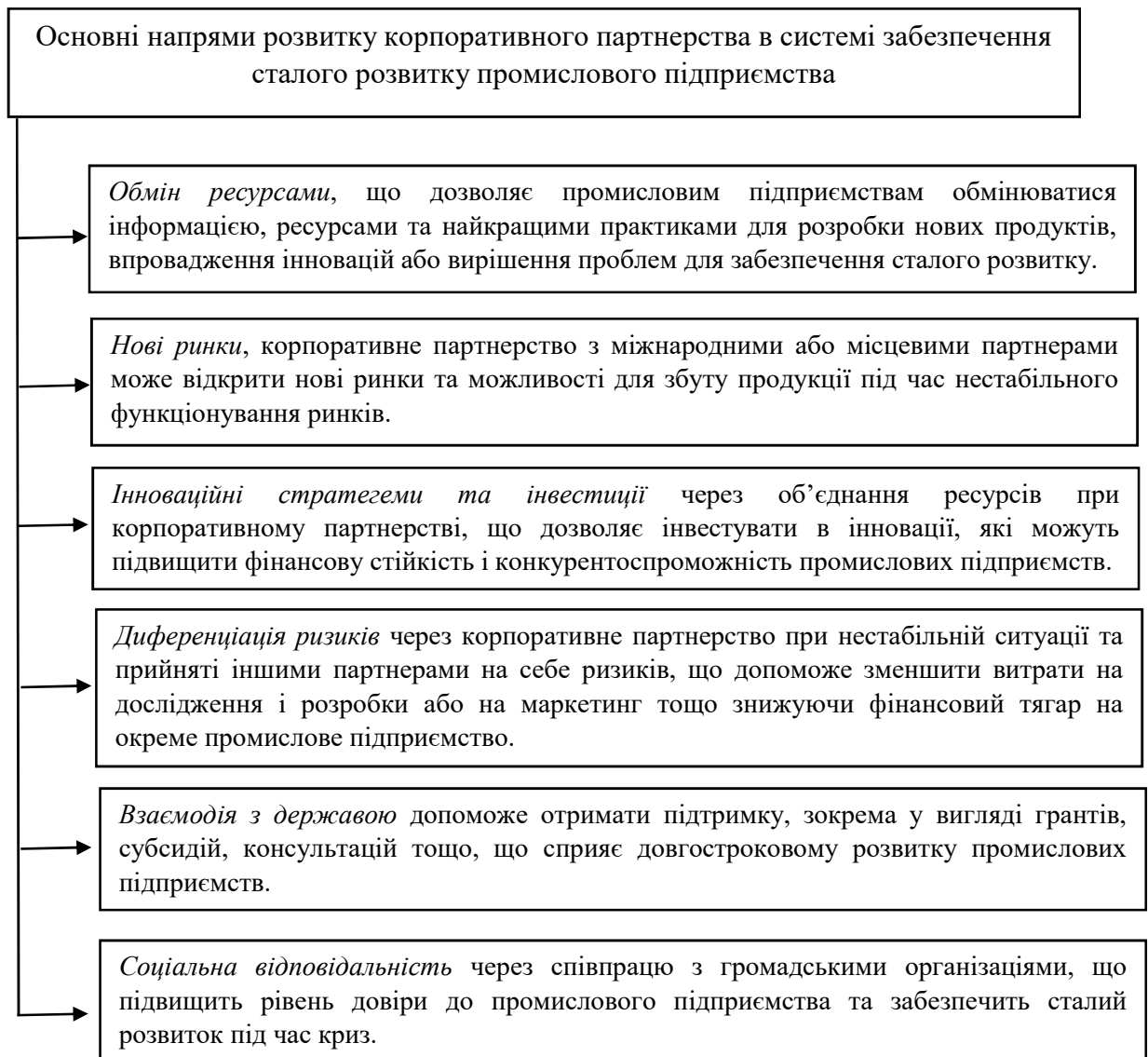


Рис.1. Основні напрями розвитку корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства

Загалом, корпоративне партнерство створює додаткову цінність і допомагає промисловим підприємствам не лише вижити, але й розвиватися в умовах невизначеності. На основі проведеного дослідження де характеризуються особливості корпоративного партнерства для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, необхідно зробити акцент на їх переваги та недоліки в сучасних умовах невизначеності та нестабільності [7].

Також необхідно підкреслити головні переваги та недоліки напрямів розвитку корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. Так якщо розглядати напрям розвитку

- обмін ресурсами та знаннями, то до переваг можна віднести швидкий доступ до нових технологій та знань яке пропонує нам сьогодні, але паралельно виникає загроза можливості втратити конкурентні переваги розкриваючи певну інформацію. Крім того, перевагою даного напрямку є і економія на дослідженнях та розробках, але дуже важливо, щоб була довіра між партнерами та взаємовигода. Говорячи про напрям розвитку партнерства через можливості доступу до нових ринків дає можливість виходу на нові географічні або споживчі ринки та можливість підвищення конкурентоспроможності, але слід не забувати і про можливі труднощі з адаптацією продукції або послуг до нових ринків які відкриваються перед промисловим підприємством та необхідність дотримуватися вимог різних ринків, що може стати складним бар'єром для бізнесу.

Для ефективного розвитку корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства необхідні спільні інвестиції в інновації, що дозволить суттєво економити кошти за рахунок розподілу витрат та підвищити якість та ефективність інноваційних рішень та стратегем, але слід враховувати, що при цьому виникає ризик нерівномірного розподілу вигоди від інновацій, а також можуть виникати конфлікти щодо інтелектуальної власності. Тому ще одним головним напрямом розвитку корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства є розподіл ризиків, що дасть можливість зменшити фінансовий тягар на окреме підприємство та знизити вплив негативних факторів на бізнес, але при цьому можуть виникнути конфлікти щодо розподілу прибутків і ризиків та ризик залежності від надійності партнера.

Дуже важливим напрямом корпоративного партнерства в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства є підтримка з боку держави та громадськості, тому що виникає можливість для отримання грантів, субсидій та інших форм підтримки, а також підвищення репутації промислового підприємства, але при цьому промислове підприємство має відповідати певним стандартам та вимогам, а також бюрократичні процедури

та затримки в проходженні певних процедур і отриманні необхідних документів можуть знизити ефективність підтримки. Розвиваючи соціальну відповідальність та довіру в корпоративному партнерстві можна підвищити довіру до бренду і лояльності клієнтів, а також покращити відносини з громадами та співробітниками промислового підприємства, при цьому слід враховувати зростання потреби у додаткових ресурсах для підтримки розвитку соціальних ініціатив та можливий тиск з боку суспільства у разі невідповідності очікуванням.

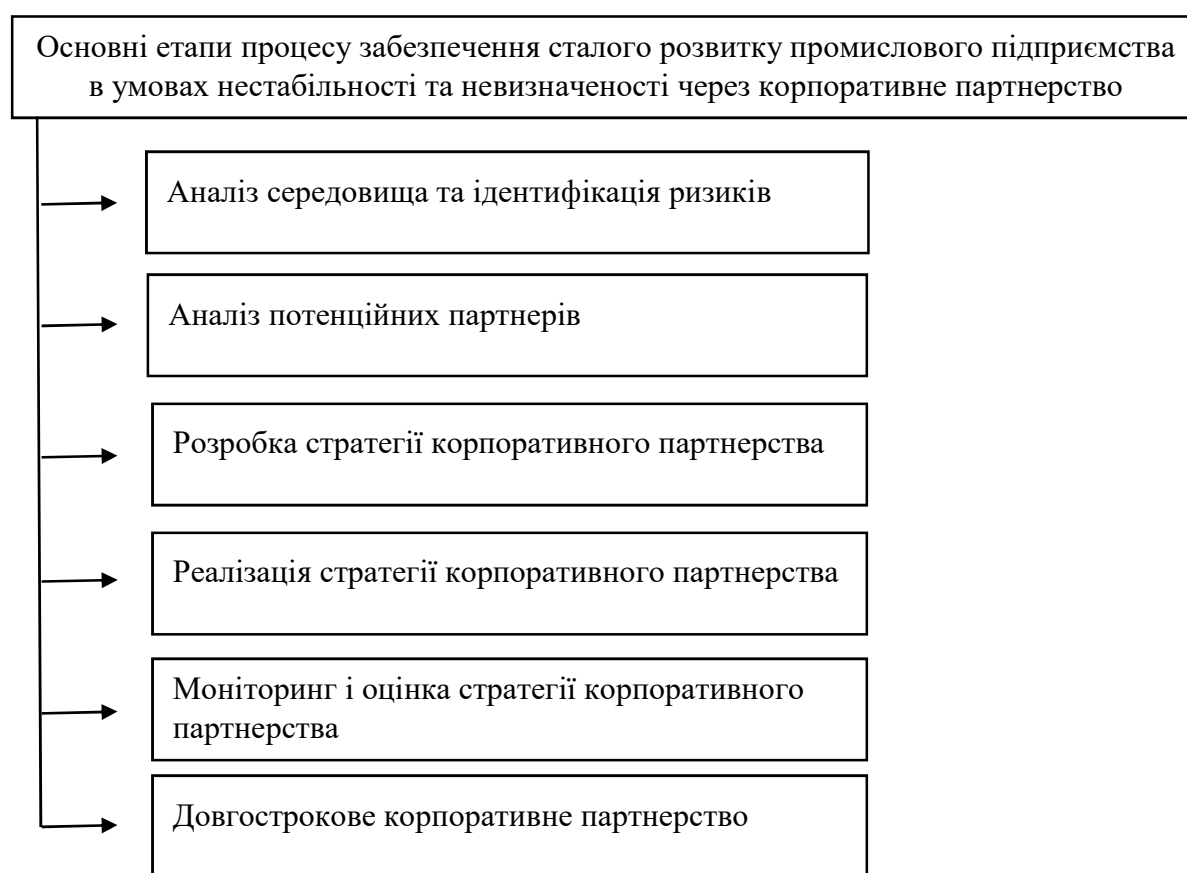


Рис.2. Основні етапи процесу забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та невизначеності через корпоративне партнерство

Таким чином можна підсумувати, що корпоративне партнерство в умовах нестабільності та невизначеності має значний потенціал для сприяння

сталому розвитку промислових підприємств, проте вимагає ретельного планування та управління для мінімізації можливих ризиків і максимізації доходів та вигоди.

Враховуючи все вище сказане, виникає необхідність зазначити основні етапи процесу забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності та невизначеності через корпоративне партнерство, а саме (рис.2):

1. Проводити аналіз середовища та ідентифікувати ризики через проведення оцінки поточної ситуації та ідентифікуючи потреби і можливості. Тобто необхідно проаналізувати ресурси та компетенції промислового підприємства, визначити необхідні обсяги з урахуванням економічних, політичних, соціальних та екологічних ризиків, загроз та викликів в умовах нестабільності та невизначеності.

2. Визначити та проаналізувати потенційних партнерів за певними ключовими критеріями, а саме за спільними рисами та інтересами, надійністю та здатністю спільно вирішувати поставлені проблеми та задачі тощо. Даний вибір має спиратися на співпрацю с такими партнерами для досягнення поставлених цілей та вимог.

3. Розробка стратегії корпоративного партнерства включає формування мети, основних завдань та плану дій співпраці, зосереджуючи увагу на конкретизації цілей через застосування корпоративного партнерства для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства з урахуванням можливостей виходу на нові ринки, впровадження інноваційних стратегемів, покращення та стійкість в постачанні тощо. Крім того, даний етап має включати і план дій співпраці з зазначенням прав і обов'язків кожної сторони партнерства, залучений обсяг ресурсів кожною стороною, часові рамки тощо.

4. Реалізація стратегії корпоративного партнерства є одним з головних і результативних етапів впровадження корпоративного партнерства для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства. На даному етапі вже відбуваються конкретні дії, які пов'язані з підписанням угод і

виконанням своїх прав і обов'язків та координація дій кожною стороною партнерства, що забезпечує ефективну комунікацію та координацію між партнерами, а також підтвердження очікуваних результатів такого партнерства тощо.

5. Моніторинг і оцінка стратегії корпоративного партнерства передбачає вже встановлення результатів такого партнерства з метою подальшої кореляції та адаптації стратегії корпоративного партнерства. Даний етап передбачає постійний моніторинг та оцінку корпоративного партнерства задля досягнення забезпечення сталого розвитку промислового підприємства та вирішення загроз та викликів нестабільного середовища та невизначеності. На основі проведеного дослідження та отриманих даних провести адаптаційні коригування стратегії корпоративної співпраці.

6. Після проведення адаптаційних коригувань стратегії корпоративної співпраці можна розраховувати на довгострокове корпоративне партнерство спрямоване на продовження або розширення співпраці з потенційним партнером, зміцнення відносин у перспективі, розробка та впровадження спільних нових продуктів чи послуг, активне корпоративне партнерство в залученні до соціальних та екологічних ініціатив тощо.

Отже, налагоджений процес забезпечення сталого розвитку промислового підприємства через корпоративне партнерство дозволяє суб'єкту господарювання стати більш стійким до будь-яких загроз та впливів зовнішнього середовища і ефективно використовувати корпоративне партнерство для забезпечення сталого розвитку навіть у складних умовах нестабільності та невизначеності.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновки, що корпоративне партнерство спрямоване на реалізацію стратегії сталого розвитку, що охоплює підвищення конкурентоспроможності, соціальну відповідальність перед працівниками та екологізацію виробництва промислових підприємств. Ефективність фінансово-економічної діяльності промислових підприємств забезпечується через взаємодію з персоналом (залучення до результатів),

соціально-орієнтовану політику, а також впровадження інноваційно-екологічних стратегемів. Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства дозволяє краще утримувати ринкові позиції, ефективніше реалізовувати соціальні програми, покращувати екологічні показники та підвищувати прибутковість за рахунок довіри. Для досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту необхідна наявність спільної мети, розуміння кожною стороною свого впливу на результат та оцінка спроможності партнера підвищити ефективність взаємодії.

Література:

1. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*.
2. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*.
3. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press
4. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone
5. Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 183-201.
6. Рябцев В. А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. No 2(2). С. 124–132.
7. Хахалев Д.О. Роль партнерства у забезпеченні сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 3. С.155-159

References

1. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998), “*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*”, *Academy of Management Review*.
2. Gulati, R. (1998), “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*.
3. Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
4. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, UK.
5. Ivanova, N. and Popelo, O. (2023), “Evaluation of corporate governance in the context of implementation of the sustainable development strategy”, *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (26), pp. 183-201.
6. Riabtsev, V. (2023), “Corporate partnership as a form of implementing the concept of sustainable development of the company”, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2(2). pp. 124-132.
7. Khakhaliev, D.O. (2024), “The role of partnership in ensuring sustainable development of an enterprise in conditions of instability”, *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhnikym* vol. 9, no. 3, pp.155-159

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26

Прорецензовано / Revised: 16.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26