

## CHAPTER

# METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR SUBSTANTIATING STRATEGIC DECISIONS AS A BASIS FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-690-4-3>

**Tetiana Basiuk**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of Economics and Law  
National University of Food Technologies*

### **Summary**

*The paper presents a comprehensive study of methodological provisions on the justification of strategic decisions in the context of global turbulence and the transition to the sustainable development paradigm. It is substantiated that traditional financially oriented decision-making models are losing relevance, giving way to integrated approaches based on ESG principles (ecology, social sphere, governance). Key attention is paid to the disclosure of the triad of fundamental principles of justification: prevention (proactive risk management), inclusivity (balance of interests of all stakeholders) and resource convergence (synergy of different types of capital). The author offers a step-by-step algorithm for strategic choice – from STEEPLE analysis of "weak signals" of the external environment to the use of multi-criteria ESG filters for evaluating alternatives. A special scientific contribution lies in the justification of the transition from classic financial KPIs to the Balanced System of Sustainable Development Indicators (SBSC), integrated with GRI standards. The paper proves a direct relationship between non-financial performance and "hard" economic indicators, such as the cost of capital (WACC) and market capitalization. It proposes the use of the SROI method to calculate the impact of strategic decisions on society and the environment.*

### **Вступ**

Сучасна світова економічна система перебуває у стані глобальної турбулентності, що зумовлено не лише циклічними кризами, а й фундаментальною зміною суспільних та екологічних пріоритетів. Традиційна модель бізнесу, орієнтована виключно на максимізацію акціонерної вартості в короткостроковій перспективі, остаточно вичерпала свій ресурс. На зміну їй прийшла парадигма сталого розвитку, яка вимагає від суб'єктів господарювання гармонізації трьох векторів: економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної справедливості. У цьому контексті особливої ваги набуває процес

обґрунтування стратегічних рішень, оскільки саме вони виступають архітектурним фундаментом, на якому будується довгострокова життєздатність будь-якої бізнес-системи.

Актуальність поглибленого вивчення методичних засад обґрунтування стратегічних рішень зумовлена критичним зростанням ціни управлінської помилки. В умовах високої невизначеності стратегічний вибір, зроблений без урахування екологічних обмежень або соціальних очікувань, може призвести не лише до фінансових втрат, а й до повної деструкції репутаційного капіталу компанії, втрати доступу до ринків капіталу та жорстких санкцій з боку регуляторів. Відтак, сталий розвиток перестає бути елементом корпоративної філантропії або маркетинговим інструментом і перетворюється на невід'ємну складову стратегічного менеджменту та ключовий критерій інвестиційної привабливості.

Проблема, що розглядається у даному розділі, полягає в існуючому розриві між декларативним визнанням принципів сталого розвитку та реальними механізмами прийняття стратегічних рішень на підприємствах. Більшість існуючих методик обґрунтування стратегій досі базуються на класичних показниках рентабельності (*ROI, NPV, IRR*), які ігнорують нефінансові ризики та екстерналії. Це створює ілюзію ефективності, яка руйнується при першому зіткненні з реаліями вуглецевого регулювання або зміною споживчої поведінки в бік етичного споживання.

Методичне обґрунтування стратегічних рішень як фундаменту сталого розвитку бізнесу вимагає перегляду самого генезису стратегічного вибору. Це не просто вибір між декількома варіантами розвитку, а багатокритеріальна оптимізація, де фінансова стабільність є необхідною умовою, а екологічна та соціальна відповідальність – визначальними чинниками конкурентоспроможності. Обґрунтоване стратегічне рішення в такій системі координат має володіти властивістю «резильєнтності» – здатності бізнес-системи не лише витримувати зовнішні шоки, а й використовувати їх як імпульс для трансформації та переходу на новий рівень стійкості.

У межах даного розділу пропонується відійти від фрагментарного підходу до сталого розвитку та розглянути його як наскрізну логіку стратегічного процесу. Об'єктом дослідження виступають методичні засади, що дозволяють інтегрувати цілі ESG (*Environmental, Social, Governance*) безпосередньо в алгоритми вибору стратегічних альтернатив. Це передбачає розробку нових інструментів діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, які здатні ідентифікувати слабкі сигнали змін у сфері сталого розвитку ще до того, як вони стануть очевидними загрозами.

Особлива увага приділяється концептуалізації поняття «фундамент сталого розвитку». У нашому розумінні, це сукупність управлінських установок, ресурсних конфігурацій та інституційних норм, які закладаються саме в момент обґрунтування стратегічних рішень. Якщо фундамент спроектований без урахування принципів циклічної економіки, інклюзивності та енергоефективності, подальша надбудова у вигляді оперативних планів буде нестійкою.

Логіка викладу матеріалу в розділі побудована за принципом від загального до конкретного: По-перше, здійснюється критичний аналіз та синтез існуючих концептуальних підходів до стратегічного вибору, що дозволяє сформулювати цілісну візію сталого бізнесу як саморегульованої системи. По-друге, розробляється прикладний методичний інструментарій, який трансформує теоретичні засади у конкретні кроки, моделі та аналітичні матриці, доступні для використання в реальному секторі економіки. По-третє, пропонуються підходи до оцінювання результативності цих рішень, адже без чіткої системи метрик обґрунтування залишається суб'єктивним процесом.

Таким чином, розширення методичного апарату обґрунтування стратегічних рішень є не лише науковою задачею, а й практичною необхідністю для вітчизняного бізнесу, що прагне інтеграції в глобальний економічний простір.

## **1. Концептуальні підходи до стратегічного вибору в системі сталого розвитку**

В центрі процесу стратегічного управління розвитком підприємства лежить комплекс управлінських рішень, які є результатом творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, містять в собі економічну, правову, організаційну, соціальну та психологічну складові та приводить до відповідних наслідків.

Економічна складова передбачає розробку управлінського рішення відповідно до загальної мети діяльності з урахуванням оптимального використання стратегічних ресурсів. Кожне рішення має відповідати нормам і правилам правового поля діяльності підприємства, що відображає його правовий аспект. Управлінське рішення завжди стосується визначення питань організації певної діяльності та взаємодії окремих груп суб'єктів. Соціальна складова впливає з того, що управлінське рішення потребує узгодження та впорядкування зв'язків інтересів учасників виробничо-економічних відносин. Психологічний аспект управлінського рішення проявляється в необхідності врахування психологічних особливостей керівників, які приймають і контролюють

виконання управлінських рішень, а також їх виконавців та спрямування на уникнення чи подолання можливого опору впровадженням змінам.

Ключовим стратегічним рішенням є розробка стратегії розвитку. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності у перспективі необхідно мати обґрунтовану стратегію розвитку, яка буде орієнтувати підприємство не тільки на досягнення економічного ефекту, а й на дотримання соціально- та екологічно-відповідального типу поведінки. Відповідно до зазначених орієнтирів розвиток підприємства здійснюватиметься в рамках тріади сталого розвитку (Triple Bottom Line).

Концепція Triple Bottom Line (TBL), або «Потрійний критерій», була вперше запропонована Джоном Елкінгтоном у 1994 році [6]. Її головна ідея полягає в тому, що успішність бізнесу не можна вимірювати лише чистим прибутком. Для обґрунтування стратегічної стійкості необхідно оцінювати діяльність через три взаємопов'язані виміри: Profit (Економіка), People (Соціум) та Planet (Екологія). Економічна ефективність (Profit), у класичному розумінні, це здатність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати рентабельність капіталу. Проте в системі сталого розвитку економічна складова трансформується і передбачає:

- довгостроковість, тобто спрямування стратегічних рішень на створення стабільного грошового потоку протягом десятиліть;
- економічну стійкість як врахування вартості природних ресурсів та ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, у собівартості продукції;
- зв'язок з іншими елементами пояснюється тим, що без прибутку бізнес не зможе фінансувати екологічні ініціативи чи соціальні програми.

Соціальна відповідальність (People) передбачає, що бізнес існує не у вакуумі, а в соціумі. Соціальний вектор передбачає справедливу оплату праці, безпеку на робочому місці, розвиток громад та дотримання прав людини. Таким чином стратегія сталого розвитку підприємства повинна передбачати:

- розвиток людського капіталу з огляду на те, що інвестиції в освіту та здоров'я працівників підвищують продуктивність праці;
- формування репутаційного капіталу бо лояльність споживачів до етичних брендів стає ключовою конкурентною перевагою;
- зв'язок з екологією та економікою через розуміння, що соціально відповідальне підприємство створює безпечне середовище для життя громади, що зменшує ризики соціальних конфліктів та судових позовів.

Елемент «екологічна безпека» (Planet) фокусується на мінімізації антропогенного впливу на довкілля. Обґрунтування стратегій у цьому напрямку передбачає:

- еко-ефективність через налагодження виробництва більшої кількості товарів із меншим використанням енергії та сировини;

- циклічність за рахунок переходу від лінійної моделі «взяв-виготовив-викинув» до економіки замкненого циклу;
- зв'язок з економічною складовою за рахунок впровадження енергоефективних технологій, які знижують витрати (економія ресурсів) і підвищують прибутковість у довгостроковій перспективі.

Рішення, що пов'язані із стратегічним плануванням є фундаментом визначення генетичного коду підприємства. Саме на цьому етапі приймаються рішення щодо вибору бізнес-моделі, цільових ринків, технологічних стандартів та системи цінностей. Якщо на етапі планування було обрано модель, що ігнорує екологічні ліміти або соціальні трансформації, жодна операційна досконалість у майбутньому не зможе виправити цю системну помилку. Операційний менеджмент працює в межах заданої траєкторії; стратегічне ж рішення цю траєкторію створює.

Розглядаючи стійкість через призму сталого розвитку, можна виділити три ключові аргументи на користь пріоритетності стратегічних рішень. По-перше, незворотність ресурсних інвестицій. Стратегічні рішення часто пов'язані з капітальними вкладеннями – будівництвом, розробкою нових продуктів, впровадженням ІТ-платформ тощо. Ці рішення мають «ефект колії»: як тільки ресурси інвестовані, змінити напрямок без колосальних втрат неможливо. Якщо стратегічно не було передбачено перехід на відновлювану енергетику або замкнений цикл виробництва, операційний менеджер буде змушений працювати зі застарілими, неекологічними активами, що в умовах вуглецевого регулювання автоматично робить бізнес нестійким. По-друге, часовий лаг впливу. Операційні рішення мають короткостроковий ефект і легко піддаються корекції. Натомість стратегічне обґрунтування враховує горизонт у 5–10 років. Стійкість бізнесу – це здатність зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі. Отже, фундамент стійкості – це прогнозна оцінка майбутніх ризиків (ESG-факторів, демографічних зсувів, технологічних розривів), яка здійснюється саме під час стратегічного планування. Операційна діяльність лише адаптується до наслідків цих ризиків, коли вони вже стали реальністю. По-третє, формування інституційної стійкості. Сталий розвиток потребує певної корпоративної культури та етики. Ці «м'які» фактори стійкості неможливо впровадити наказами в межах поточного тижня. Вони закладаються в місію, візію та стратегічні цілі підприємства. Обґрунтоване стратегічне рішення визначає ставлення підприємства до стейкхолдерів, що формує рівень довіри та репутаційний капітал. Операційна діяльність лише демонструє ці цінності, але не створює їх із нуля.

Таким чином, стратегічне обґрунтування виступає точкою найвищого важеля впливу. Помилка на рівні операційного управління – це вибоїна на дорозі, яку можна залатати. Помилка на рівні стратегічного

обґрунтування – це невірно обраний маршрут, який веде бізнес до стратегічного глухого кута. Отже, забезпечення сталого розвитку має розпочинатися не з модернізації окремих процесів, а з ревізії фундаменту – методичного обґрунтування кожного стратегічного вибору крізь призму майбутньої стійкості.

Обґрунтування вибору стратегічного рішення опирається на систему принципів, кожен із яких трансформує класичне прийняття рішень у модель, орієнтовану на майбутнє.

1. Принцип превентивності передбачає, що обґрунтування рішення має базуватися на «випереджальному» аналізі. Для цього використовуються інструменти сценарного планування та стрес-тестування. Якщо рішення «проходить» крізь найгірші сценарії майбутнього, воно вважається обґрунтованим, що забезпечує екологічну та фінансову безпеку підприємству, мінімізуючи ймовірність «стратегічних шоків».

2. Принцип інклюзивності. Інклюзивність у стратегічному обґрунтуванні означає розширення кола суб'єктів, чії інтереси враховуються при виборі альтернатив. Обґрунтування рішення передбачає аналіз впливу на акціонерів, працівників, клієнтів, місцеві громади та навіть майбутні покоління (екологічний аспект). Використання принципу стає можливим через побудову «карти стейкхолдерів» та проведення консультацій. При цьому важливо знайти точку рівноваги між часто суперечливими інтересами (наприклад, між потребою в негайних дивідендах та необхідністю інвестицій у соціальну інфраструктуру регіону). В результаті формується репутаційний капітал, без якого бізнес не може бути тривалим.

3. Принцип ресурсної конвергенції найбільш інноваційний принцип, який вимагає синергії різних видів капіталу. Традиційно ресурси (фінансові, людські, природні) розглядалися окремо. Ресурсна конвергенція вимагає такого обґрунтування рішення, за якого використання одного ресурсу підсилює інші. За допомогою створення замкнених циклів, інтеграції інтелектуального капіталу (інновацій) у природний капітал (ресурси) можливо вийти за межі простої економії ресурсів до моделі «створення спільної вартості», де ефективність зростає за рахунок взаємодоповнюваності ресурсів.

Поєднання цих трьох принципів дозволяє сформувати багатокритеріальну модель обґрунтування, де успішним вважається лише те рішення, яке є безпечним (превентивність), справедливим (інклюзивність) та високоєфективним (конвергенція).

Важливим інструментом оцінки стратегічних рішень на етапі їхньої підготовки до глибокого аналізу є ESG-фільтри [14]. Він базується на оцінці нефінансових показників у трьох сферах: E (Environmental – довкілля), S (Social – соціальна сфера) та G (Governance – корпоративне

управління). У контексті обґрунтування стратегічних рішень, ESG-фільтри діють як «сито», крізь яке пропускаються всі потенційні варіанти розвитку бізнесу. Ті варіанти, що не відповідають встановленим критеріям стійкості, відсікаються ще на етапі пре-аналізу. ESG-фільтрація зазвичай поділяється на два основні типи:

1) негативний (виключний) скринінг передбачає відсікання секторів або практик, що суперечать принципам сталості (наприклад, тютюнова промисловість, видобуток вугілля, використання дитячої праці);

2) позитивний (найкращий у класі) скринінг здійснює пріоритетне обґрунтування рішень, які мають найвищі показники енергоефективності, соціального захисту або прозорості управління.

Екологічний фільтр оцінює, як стратегічне рішення впливає на природні системи за критеріями: викиди вуглецю, управління відходами, використання водних ресурсів, біологічне різноманіття. Рішення вважається обґрунтованим, якщо воно веде до зниження екологічного сліду або переходу на відновлювані ресурси.

Соціальний фільтр оцінює вплив рішення на людей та громади за критеріями: охорона праці, гендерна рівність, стандарти ланцюга поставок, безпека продукції для споживача. Стратегія сталого розвитку підприємства повинна зміцнювати людський капітал та підтримувати інклюзивність.

Управлінський фільтр оцінює якість внутрішніх процесів та етичність керівництва згідно критеріїв: структура ради директорів, протидія корупції, податкова прозорість, права акціонерів. Рішення має прийматися в межах прозорих процедур, що виключають конфлікт інтересів.

Застосування ESG-фільтрів дозволяє трансформувати суб'єктивне поняття «відповідальності» у вимірювану систему показників. Впровадження цих фільтрів у методику обґрунтування стратегічних рішень гарантує, що обрана стратегія буде відповідати вимогам майбутнього регулювання та очікуванням глобальних стейкхолдерів.

## **2. Методичний інструментарій**

### **та алгоритм обґрунтування стратегій сталого зростання**

Можливість і вміння побудови стратегічного управління підприємством на основі визначення всієї системи зав'язків «структурно-функціональної одиниці», що досліджується, дозволяють сформувати процес його сталого розвитку і виписати його у вигляді стратегії. При цьому стратегія сталого розвитку підприємства розробляється ув'язуючи його внутрішні спроможності із можливостями зовнішнього середовища шляхом впровадження та соціально-відповідального типу поведінки.

Соціально-відповідальний тип поведінки підприємства характеризується його спрямуванням на забезпечення виконання відповідних норм економічної, соціальної, правової, екологічної, відповідальності перед суспільством. Разом з тим соціальна орієнтація підприємств повинна бути узгодженою і адаптованою до нестабільності зовнішнього середовища, тобто мати упорядковану, відкриту, якісну, стратегічно сталу і взаємовигідну систему відносин із стейкхолдерами.

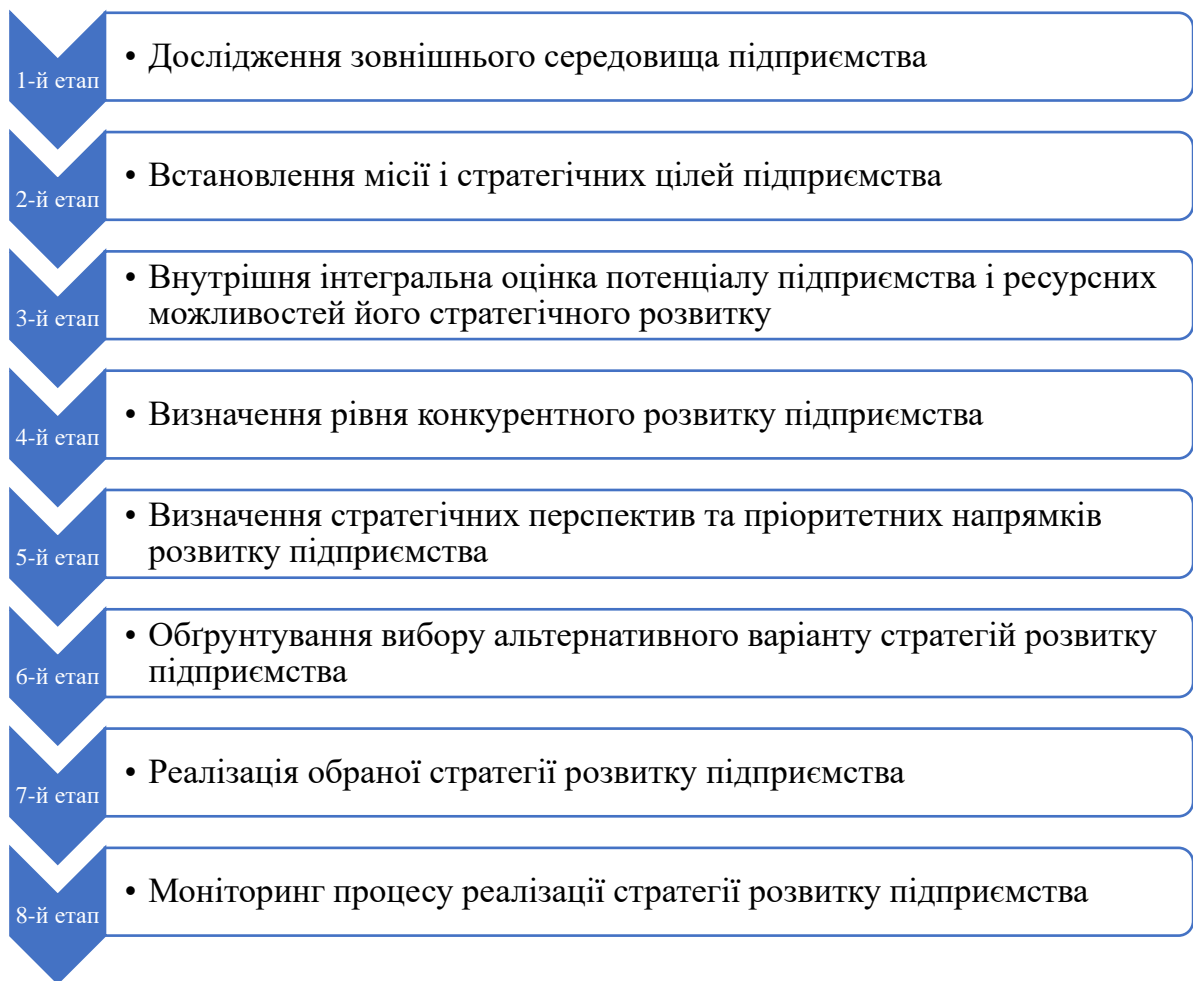
Процес розробки стратегії розвитку соціально-економічної системи будь-якого обраного її виду або типу включає наступну сукупність послідовних кроків, яку пропонується розглянути на рисунку<sup>1</sup>, кожен з яких вимагає використання певного методичного інструментарію.

Дослідження зовнішнього середовища здійснюється з метою виділення істотних чинників, які визначають успіх діяльності підприємства, прогнозування зміни яких дозволяє виявити можливості або загрози для його розвитку. Передумовою проведення такого дослідження є виділення чинників макросередовища і мікросередовища. У складі макросередовища вивченню підлягають наступні об'єкти: органи законодавчої влади, уряд, місцеві органи влади, суспільні організації, міжнародні організації, політичні партії.

Найвідоміший метод, що може бути використаний на етапі дослідження макросередовища є PEST-аналіз, який передбачає збір інформації і надання оцінки за чотирма основними групами факторів: політичне середовище, економічне середовище, соціальне середовище, технологічне середовище.

Табличний вигляд зібраної і узагальненої інформації дозволяє розробити сценарії впливу змін визначених факторів на розвиток підприємства.

Специфічним методом є STEEPLE-аналіз (Розширений контекстуальний аналіз), який на відміну від стандартного PEST, дозволяє охопити повний спектр саме чинників сталого розвитку: соціальні (демографія, рівень освіти, зміна цінностей споживачів, етичність споживання); технологічні (інновації в енергоефективності, цифровізація ланцюгів постачання); економічні (податкове стимулювання «зелених» інвестицій, вартість капіталу); екологічні (кліматичні ризики, дефіцит природних ресурсів, біорізноманіття); політичні (державна стратегія сталого розвитку, міжнародні екологічні угоди); правові (законодавство про відходи, антимонопольне регулювання, трудове право); етичні (відповідність ділової етики нормам інклюзивності та прозорості).



**Рис. 1. Етапи обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

Мікросередовище досліджується в розрізі галузі, конкурентів, споживачів, партнерів, що дозволяє сформулювати положення стратегії розвитку підприємства з урахуванням його бажаних цільових параметрів з одного боку і запитів стейкхолдерів з іншого. Доцільним на цьому етапі є побудова Матриці стейкхолдерів, яка дозволяє ідентифікувати рівень впливу та інтересу кожної групи зацікавлених сторін. Логіка зазначеного методу передбачає, що стратегічне рішення вважається обґрунтованим лише тоді, коли воно враховує очікування «Ключових гравців» (високий вплив/високий інтерес) та мінімізує негативний вплив на «Контекстних стейкхолдерів» (місцеві громади, еко-активісти).

Оцінку внутрішнього потенціалу підприємства рекомендується здійснювати із застосуванням відносно легкого інструменту – методу SWOT. Зазначений метод дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами

підприємств. Така робота спрямована на те, щоб стратегія підприємства як найкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з його внутрішнім потенціалом (сильними і слабкими сторонами). Результатом SWOT-аналізу є побудова матриці SWOT, яка в подальшому є основою для формування стратегії підприємства. В контексті формування стратегії сталого розвитку підприємства доречним буде використання інтегрованого аналізу SWOT-ESG. Це модифікація класичного SWOT, де кожна категорія оцінюється крізь призму сталого розвитку: сила (наявність сертифікатів ISO 14001, висока лояльність персоналу); слабкості (висока енергомісткість виробництва, непрозорість ланцюга поставок); можливості (вихід на ринки ЄС з еко-продукцією, отримання пільгових ESG-кредитів); загрози (запровадження вуглецевого податку, страйки через умови праці).

Оцінка конкурентного рівня розвитку підприємства передбачає можливість використання методу бенчмаркінгу і методу аналізу «ланцюжка створення цінності».

Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного аналізу й планування не «від досягнутого», а відповідно до досягнень конкурентів. В основі бенчмаркінгу лежить порівняння продукту конкурента з продуктом підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме стратегічний бенчмаркінг забезпечує відповідність стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів. Основною проблемною передумовою застосування цього методичного інструментарію є бажання обмінюватись інформацією з партнерами по бенчмаркінгу. Разом з тим він дозволяє одночасно оцінити конкурента як учасника мікросередовища і позицію підприємства по відношенню до конкурента формуючи його профіль бенчмаркінгу.

Портер М. і Крамар М. запропонували схему, яка корисна при аналізі ресурсів підприємства з огляду на стратегічний розвиток, яка отримала назву «аналіз ланцюжка створення цінності» [9]. У відповідності з їхньою теорією ланцюжок цінностей представляє собою взаємопов'язаний набір видів діяльності, які створюють цінність, починаючи від поставки основних вихідних матеріалів для постачальника даного підприємства до поставки готової продукції, яка доставлена кінцевому споживачу, включаючи його обслуговування. З огляду на принципи сталого розвитку важливим є включення до цього ланцюжка процесу переробки або утилізації продукції з врахуванням впливу на навколишнє середовище. Основною метою аналізу ланцюжка цінностей є пошук зв'язків між видами діяльності, які додають цінність продукції, в результаті чого відбувається отримання можливості зниження витрат і (або) отримання підвищеної диференціації продукції по відношенню до конкурентів.

У відповідності з концепцією ланцюжка цінностей зі стратегічної точки зору виділяється чотири основних напрямки збільшення прибутку підприємства: удосконалення та аналіз зв'язків з постачальниками; удосконалення та аналіз зв'язків із споживачами; аналіз технологічних зв'язків всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу; аналіз зв'язків між ланцюжками цінностей підрозділів всередині підприємства. Сприяння розвитку екологічної свідомості споживачів повинно знайти своє відображення саме у процесі удосконалення зв'язків підприємства із ними, що в подальшому відобразиться в прихильності споживачів до продукції підприємства і в обсязі прибутку, що вони забезпечуватимуть.

Оцінку конкурентного рівня підприємства можна проводити за допомогою більш традиційних матричних методів (модель BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, HOFER/SCHENDEL, ADL, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS-аналізу), сутність яких полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Використовуючи матричні методи є змога оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки конкретного підприємства, а й найближчих конкурентів, що допомагає у розробці стратегії розвитку і поведінки на ринку.

Завершення третього і четвертого етапу розробки стратегії розвитку підприємства передбачає узгодження отриманих результатів оцінки його потенціалу і досягнутого конкурентного рівня з визначеними місією, цілями і завданнями. Досягнення бажаного ступеню відповідності дозволяє перейти до наступного 5-го етапу.

Визначення стратегічних перспектив і пріоритетних напрямків розвитку з урахуванням ринкових тенденцій передбачає виявлення тих драйверів (рушійних сил), за рахунок яких підприємство забезпечить вихід на чергову стадію життєвого циклу, або утримає досягнуті високі конкурентні позиції в ході реалізації сформованої стратегії сталого розвитку. Такі драйвери можуть знаходитись на макро- і мікрорівні зовнішнього середовища і у внутрішньому середовищі підприємства. Верхоглядова Н.І. і Кононова І.В. у своїй науковій праці зазначають що модель драйверів управління розвитком соціально-економічних систем представляє собою багаторівневу жорстку конструкцію взаємозв'язків всіх трьох учасників процесу – держави (макрорівень), галузі (мезорівень) і підприємства (мікрорівень) [4] Підґрунтям для виявлення драйверів підприємства є результати проведеного попереднього дослідження, тобто проходження 1-го, 3-го і 4-го етапів розробки і реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

При формуванні стратегії сталого розвитку необхідно врахувати, що вона являє собою стратегічний набір, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що розробляються на певний відрізок часу, та який відбиває специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. На вибір типу стратегії впливають привабливість галузі й рівень конкуренції. Оцінка цих факторів дозволяє визначити позиції на ринку, тип конкурентної боротьби. До базових типів стратегій, що відображають основні напрямки розвитку підприємства, належать:

- Стратегія зростання (характерна для підприємств, що функціонують у галузях, які динамічно розвиваються). Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три альтернативних різновиди: а) стратегія інтенсивного зростання, яка припускає безперервне збільшення обсягу виробництва продукції основної діяльності, що досягається завдяки відновленню основних фондів, підвищенню кваліфікації працівників, поліпшенню використання основних та оборотних фондів, удосконалюванню організації праці та виробництва. Дану стратегію використовують, коли ринковий попит на продукцію зростає і пропозиція ресурсів також зростає; б) стратегія інтеграційного зростання припускає об'єднання або поглинання одних підприємств іншими, пов'язаних з їхньою діяльністю; в) стратегія диверсифікаційного зростання припускає проникнення підприємства в інші галузі. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб підприємство не було надто залежним від одного виду діяльності.

- Стратегія стабілізації – це стратегія підприємств, бізнес яких досяг зрілості (стадія зрілості або стабілізації життєвого циклу підприємства). Підприємства прагнуть захистити досягнуті позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, знайти нові ринки збуту.

- Стратегія скорочення припускає комплексні дії стосовно поступового згорання бізнесу, що перейшов на завершальну стадію життєвого циклу. До стратегій скорочення належать також стратегія «відсікання зайвого», стратегія переорієнтації, стратегія ліквідації, стратегія скорочення обсягів виробництва.

Алгоритм обґрунтування стратегічного вибору базується на принципах превентивності та балансу інтересів і, в свою чергу, може включати наступну послідовність дій:

- 1) діагностика викликів, що означає виявлення «слабких сигналів» за допомогою STEEPLE-аналізу. В результаті встановлюємо перелік критичних факторів зовнішнього середовища, що впливають на сталість бізнесу;

2) ідентифікація суттєвості передбачає визначення кола питань, які є найбільш важливими як для бізнесу, так і для стейкхолдерів. Використовується Матриця стейкхолдерів і встановлюється пріоритезація проблем;

3) генерація стратегічних альтернатив пов'язана із розробкою декількох сценаріїв розвитку (наприклад: А – консервативний, Б – інтенсивна модернізація, В – повна реконфігурація бізнес-моделі на циклічну);

4) фільтрація та багатокритеріальна оцінка. На цьому етапі кожна альтернатива оцінюється за бальною шкалою (1–10) за трьома критеріями: економічна вигода (NPV, термін окупності, зростання частки ринку); екологічна нейтральність (обсяг викидів, рівень переробки відходів); соціальний внесок (створення робочих місць, безпека громад, рівень оплати праці);

5) вибір оптимальної альтернативи може здійснюватися за допомогою використання методу аналізу ієрархій або радарної діаграми для візуалізації балансу. Відповідно обирається варіант, що забезпечує «золоту середину» – позитивний економічний ефект при обов'язковому дотриманні гранично допустимих норм екологічного та соціального впливу (ESG-фільтри);

б) розробка дорожньої карти впровадження передбачає визначення етапів реалізації та джерел фінансування (наприклад, випуск «зелених» облігацій).

Цей алгоритм дозволяє перетворити стратегічне рішення з інтуїтивного припущення на науково обґрунтований акт, що створює фундамент для майбутньої стійкості бізнесу.

Етап реалізації обраної стратегії розвитку підприємства пов'язаний з визначенням заходів щодо забезпечення ресурсами і доведенням конкретних завдань до відповідальних осіб; внесенням необхідних змін в організаційну структуру підприємства; формуванням каналів співпраці із споживачами, соціальними організаціями, організаціями екологічного контролю.

Система моніторингу реалізації стратегії розвитку підприємства, запровадження якої на завершальному етапі процесу стратегічного планування, передбачає налагодження гнучкого механізму здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами реалізації окремих стратегічних планів в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їхнього впливу на досягнення цілей і впровадження місії підприємства.

Створення системи моніторингу реалізації стратегії сталого розвитку підприємства повинна бути спрямована на своєчасне встановлення відхилень від встановлених нормативів та обмежень, які призводять

до зниження ефективності окремих видів діяльності та ефективності діяльності підприємства в цілому; виявлення і аналіз причин, що спричиняють ці відхилення, а також розробка пропозицій щодо відповідного корегування стратегічних планів по окремих видах діяльності з метою нормалізації і підвищення ефективності. Таким чином моніторингова система виступає регулятивним механізмом стратегічного планування на підприємстві і формує можливості для обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного сталого розвитку підприємства.

### **3. Методичні положення щодо оцінювання результативності стратегічних рішень**

Завершальним етапом методичного циклу обґрунтування стратегічних рішень є розробка та впровадження релевантної системи оцінювання їх результативності. У парадигмі сталого розвитку контроль перестає бути суто фіскальним інструментом перевірки фінансових звітів і трансформується у багатокритеріальну систему моніторингу життєздатності бізнесу. Необхідність виокремлення специфічних методичних положень щодо оцінювання зумовлена тим, що традиційні методи аналізу не спроможні повною мірою охопити довгострокові соціальні та екологічні наслідки стратегічного вибору. Відтак, формування комплексної системи індикаторів, яка б інтегрувала фінансову прибутковість із принципами ESG, стає передумовою не лише об'єктивного оцінювання минулих результатів, а й фундаментом для коригування майбутньої стратегічної траєкторії підприємства

Традиційні фінансові показники ефективності (KPI), такі як чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) або прибуток на акцію (EPS), десятиліттями були головними індикаторами успіху бізнесу. Проте в умовах переходу до парадигми сталого розвитку вони мають суттєві недоліки:

1) ретроспективність. Тобто вони показують результати минулих рішень, але не прогнозують майбутню стійкість. Компанія може демонструвати чудові фінансові звіти безпосередньо перед стратегічним крахом через втрату ринкової частки або технологічне відставання;

2) ігнорування нематеріальних активів. У сучасній економіці до 80–90% ринкової вартості провідних компаній становлять нематеріальні активи: інтелектуальна власність, бренд, корпоративна культура, лояльність клієнтів та людський капітал. Традиційний бухгалтерський облік розглядає інвестиції в людей чи бренд як витрати, що знижують прибуток, а не як активи, що створюють вартість. Як наслідок фінансові показники не дають реального уявлення про справжню вартість та конкурентоспроможність компанії;

3) ігнорування нефінансових ризиків. Класичні KPI ігнорують екологічні та соціальні наслідки діяльності підприємства, які зараз стають фінансово відчутними. Такі «зовнішні ефекти» рано чи пізно перетворюються на реальні фінансові збитки у вигляді вуглецевих податків, судових позовів, штрафів або бойкотів з боку споживачів. Традиційні KPI не «бачать» цих ризиків до моменту їх настання. Вони не враховують екологічні штрафи, соціальні конфлікти, неетичні методи праці або репутаційні втрати.

4) стимулювання «короткозорості». Менеджери можуть максимізувати прибуток сьогодні, вичерпуючи природні чи людські ресурси, що руйнує фундамент бізнесу завтра. Щоб «підтягнути» прибуток, керівництво може скоротити витрати на НДДКР, навчання персоналу або екологічні програми. У короткостроковій перспективі прибуток зростає, але в довгостроковій – руйнується інноваційний потенціал та репутація («фундамент» бізнесу);

5) відсутність зв'язку з операційними діями. Фінансові показники є занадто агрегованими та абстрактними для працівників середньої та нижчої ланки. Рядовому інженеру чи менеджеру важко зрозуміти, як його щоденна робота безпосередньо впливає на показник EPS (прибуток на акцію). Фінансові KPI не можуть служити ефективним інструментом мотивації та операційного управління без їх декомпозиції на нефінансові метрики.

Класична модель Нортон та Каплана (BSC), яка враховує систему класичних фінансових показників ефективності, передбачає виділення чотирьох проекцій: Фінанси, Клієнти, Внутрішні процеси, Навчання та розвиток [8]. Збалансована система показників сталого розвитку (Sustainable Balanced Scorecard – SBSC) запропонована Фігге та іншими у 2002 році розширює цю модель для інтеграції аспектів сталого розвитку [13]. Існує два основні методи інтеграції екологічних та соціальних показників у SBSC:

1. Інтеграція в існуючі проекції. Екологічні показники додаються до «Внутрішніх процесів» (наприклад, енергоефективність), а соціальні – до «Навчання та розвитку» (безпека праці) або «Клієнтів» (лояльність до етичного бренду).

2. Виділення п'ятої проекції передбачає створення окремого блоку «Сталий розвиток» або «Спільна вартість», де згруповані всі ESG-показники. Це дозволяє акцентувати увагу на стратегічній важливості цих факторів.

Відповідно до першого методу інтеграції в SBSC передбачено побудову стратегічних карт, в яких встановлюється зв'язок між «м'якими» показниками та фінансовим результатом. Зокрема у проекції «Навчання та розвиток» додається вимога навчання персоналу принципам еко-дизайну. У проекції «Внутрішні процеси» передбачено провадження

безвідходних технологій (зниження витрат сировини). Проекція «Клієнти» включає зростання довіри та залучення еко-свідомих споживачів. Взяті до уваги показники і характеристики знаходять своє відображення у проекції «Фінанси», тобто призводять до збільшення частки ринку, економії на ресурсах та збільшенні прибутку у довгостроковій перспективі.

Незалежно від методу інтеграції SBSC вирішує проблему «стратегічної короткозорості». Вона дозволяє менеджменту бачити не лише поточні фінансові звіти, а й стан «фундаменту» (ресурсів, репутації, лояльності), який забезпечить ці прибутки через 5–10 років. Зміст системи полягає у вирівнюванні інтересів акціонерів (прибуток) та стейкхолдерів (громада, екологія).

При переході на SBSC склад показників якісно змінюється. Результати їхнього порівняння за об'єктом оцінки, орієнтацією, впливом на довкілля, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика традиційних KPI  
із показниками в системі SBSC**

<b>Характеристика</b>	<b>Традиційні KPI</b>	<b>Показники в системі SBSC</b>
Об'єкт оцінки	тільки фінансові ресурси	поєднання економічного, природного та соціального капіталу
Орієнтація	внутрішня (акціонери)	зовнішня та внутрішня (всі стейкхолдери)
Вплив на довкілля	розглядається як «екстерналія»	інтегрований у собівартість та стратегічні цілі

*Джерело: сформовано автором*

Обґрунтування стратегічних рішень в компанії потребує розробки системи критеріїв оцінки, які будуть інтегрованими із зовнішніми стандартами. Доцільним є взаємозв'язок SBSC із загальноприйнятими ринковими стандартами Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) з огляду на наступне:

1) Конвергенція внутрішнього управління та зовнішньої звітності. Без зв'язку із GRI система SBSC ризикує стати замкненою системою, яка не враховує загальноприйняті ринкові стандарти.

2) Забезпечення порівнюваності та верифікації (Benchmarking). Використання індикаторів GRI всередині SBSC дозволяє порівнювати успіхи компанії з конкурентами та галузевими лідерами.

3) Методологічна повнота і врахування принципу суттєвості. Стандарти GRI базуються на концепції подвійної суттєвості: вплив світу на компанію та компанії на світ.

4) Подолання інформаційного розриву між відділами. Синхронізація цих систем змушує всі підрозділи працювати на єдиний «фундамент» стійкості. Показники екологічної результативності (GRI 300) перестають бути просто цифрами у звіті та стають критеріями оцінки ефективності менеджерів через систему SBSC.

Найкращим підходом до класифікації індикаторів у межах SBSC є поєднання чотирьох класичних проєкцій бізнесу з трьома категоріями сталого розвитку за міжнародним стандартом GRI (Global Reporting Initiative) [5]. В таблиці 2 наведено класифікацію індикаторів, які дозволяють перетворити стратегічні цілі на вимірювані показники.

Таблиця 2

**Класифікація індикаторів SBSC за стандартом GRI**

Проекція SBSC	Категорія GRI	Ключові індикатори	Одиниці виміру
1	2	3	4
Фінансова	Економіка (GRI 200)	Економічна додана вартість з урахуванням еко-ризиків (Integrated EVA)	Грошові одиниці
		Частка доходів від екологічно чистих продуктів/послуг	%
		Обсяг інвестицій у зелені технології та НДДКР	Грошові одиниці / % від доходу
Клієнтська	Соціальна сфера (GRI 400)	Індекс лояльності еко-свідомих споживачів (Green NPS)	Бали / %
		Кількість скарг щодо конфіденційності даних та порушень прав споживачів	Одиниці
	Економіка (GRI 200)	Частка ринку в сегменті відповідального споживання	%
Внутрішні процеси	Екологія (GRI 300)	Питомі викиди парникових газів (\$CO <sub>2</sub> -еквівалент)	на одиницю продукції / од. продукції
		Коефіцієнт вторинного використання сировини та рециркуляції води	%
		Енергоємність виробничих процесів	кВт·год / од. продукції
	Управління (GRI 2)	Ефективність ланцюга постачання (частка постачальників, перевірених за ESG-критеріями)	%
Навчання та розвиток	Соціальна сфера (GRI 400)	Коефіцієнт травматизму та професійних захворювань (LTIFR)	Коефіцієнт
		Гендерна рівність (співвідношення зарплати та представництва жінок у менеджменті)	Співвідношення / %
		Середня кількість годин навчання персоналу з питань сталого розвитку на рік	Години / люд.

## Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Неринкова	Соціальна сфера (GRI 400)	Обсяг інвестицій у розвиток місцевих громад та соціальні проекти	Грошові одиниці
	Управління (GRI 2)	Рівень прозорості та відсутність випадків корупції	Кількість випадків / Рейтинг

*Джерело: сформовано автором*

Перехід від фінансових KPI до SBSC – це не просто розширення списку показників, а зміна управлінської філософії. Це інструмент, який дозволяє зробити «сталій розвиток» вимірюваним і керованим, перетворюючи його з абстрактної ідеї на конкретну стратегічну перевагу, інтегровану в щоденну діяльність підприємства.

Ефективність обґрунтування стратегічних рішень нівелюється без створення адаптивного механізму їх супроводу. В умовах динамічності зовнішнього середовища моніторинг трансформується з пасивної реєстрації відхилень у проактивну «систему раннього попередження», завданням якої є ідентифікація стратегічних розривів ще до моменту їхньої фінансової маніфестації.

Фундаментальним аспектом побудови системи моніторингу є розмежування оперативного та стратегічного контролю. Хоча обидва процеси є комплементарними, вони мають принципово різні об'єкти та цілі. Оперативний контроль зосереджений на поточному стані та ефективності використання ресурсів. Його головне питання: «Чи правильно ми виконуємо дії?». Він оцінює відповідність фактичних показників (виручки, обсягів виробництва, витрат) встановленим планам. Це контроль за «траєкторією» у межах обраної парадигми. Стратегічний контроль має глибшу природу і відповідає на питання: «Чи правильні дії ми виконуємо?». Об'єктом стратегічного контролю є придатність обраної стратегії поточним реаліям ринку та вимогам сталого розвитку. Фокусується на оцінці релевантності припущень, на яких базувався стратегічний вибір (наприклад, припущення про доступність дешевих енергоресурсів або лояльність еко-свідомих споживачів).

В основі системи раннього попередження лежить концепція Ігоря Ансоффа щодо «слабких сигналів» – нечітких, розрізнених ознак майбутніх змін, які ще не мають сили повномасштабного тренду, але вже здатні вплинути на стійкість бізнесу [1]. У сучасній практиці найважливішим джерелом таких сигналів стають ESG-рейтинги та дані незалежних аналітичних агентств. Моніторинг цих показників дозволяє виявити ризики до того, як вони стануть критичними (стратегічна

превентивність). Серед таких показників: регуляторний тиск, репутаційна стійкість, доступ до капіталу.

Перехід до сталого розвитку вимагає обробки величезних масивів нефінансової інформації, що технічно неможливо без глибокої цифровізації управлінських процесів. Сучасний моніторинг базується на інтеграції ESG-даних у корпоративні ERP-системи (наприклад, SAP S/4HANA) та використанні інструментів Big Data. Ключовими напрямками цифровізації моніторингу є:

- інтеграція даних у реальному часі (сучасні датчики (IoT) дозволяють ERP-системам автоматично фіксувати викиди CO<sub>2</sub>, енергоспоживання або обсяги відходів на кожному етапі виробництва, що усуває людський фактор та підвищує достовірність даних);
- предиктивна аналітика (використання алгоритмів машинного навчання для аналізу великих масивів даних дозволяє моделювати майбутні стани. Наприклад, на основі аналізу соціальних мереж та медіа-поля (Big Data) система може спрогнозувати зміну настроїв стейкхолдерів щодо конкретного стратегічного рішення);
- інтерактивна панель стратегічного управління (візуалізація результатів моніторингу дає топ-менеджменту можливість бачити «здоров'я» бізнес-моделі в розрізі Triple Bottom Line щохвилинно).

Моніторинг стратегічних змін у системі обґрунтування рішень стає динамічним процесом, що поєднує методичний контроль за «правильністю дій» із технологічними можливостями цифрової епохи. Використання «слабких сигналів» через ESG-фільтри та автоматизація збору нефінансових даних перетворюють моніторинг із бюрократичної процедури на інструмент стратегічної резильєнтності, що забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

Одним із найскладніших завдань при обґрунтуванні стратегічних рішень у парадигмі сталого розвитку є доведення прямого зв'язку між «м'якими» факторами (екологічна відповідальність, соціальна інклюзивність) та «твердими» фінансовими показниками. Сучасна теорія фінансів стверджує, що нефінансові результати трансформуються в ринкову вартість через два основні канали: зниження вартості капіталу та нарощення репутаційних активів.

Фундаментальний зв'язок між ESG-рейтингом компанії та її капіталізацією реалізується через показник WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважену вартість капіталу. Логіка цього зв'язку базується на теорії ризику: компанії з високими показниками сталого розвитку сприймаються ринком як менш ризиковані об'єкти для інвестування. У компаній з високим ESG-рейтингом знижуються регуляторні та операційні ризики, що свідчить про адаптацію до майбутніх екологічних норм (наприклад, податку на викиди) та

соціальних стандартів і зменшення ймовірності раптових штрафів, судових позовів або зупинки виробництва. У з'являється доступ до «зеленого» фінансування. Сучасні фінансові інституції все частіше впроваджують диференційовані відсоткові ставки. Компанії з низьким рівнем ESG-ризиків отримують доступ до «зелених» облігацій та спеціальних кредитних ліній із нижчою маржею. Зниження премії за ризик підвищує загальну оцінку бізнесу за моделлю дисконтованих грошових потоків. Інвестори готові погоджуватися на меншу норму дохідності від акцій стабільних, етичних компаній, що безпосередньо знижує вартість власного капіталу.

Репутація у системі сталого розвитку перестає бути ефемерним поняттям і стає частиною гудвілу (нематеріальних активів) компанії. Найбільш визнаним інструментом оцінки цього впливу є модель RepTrak, яка дозволяє кількісно виміряти сприйняття компанії стейкхолдерами за сімома векторами: продукти, інновації, умови праці, управління, соціальна відповідальність, лідерство та фінансова результативність.

У контексті сталого розвитку, високі бали за векторами «Управління» та «Соціальна відповідальність» формують так званий «репутаційний буфер». Це означає, що у випадку кризи ринок виявляє більшу прихильність до компанії, що пом'якшує падіння акцій. Таким чином, репутаційний капітал безпосередньо впливає на ринкову капіталізацію, оскільки формує премію до ціни акцій, базуючись на довірі споживачів та інвесторів.

Для кількісного обґрунтування соціальних інвестицій використовується метод SROI (Social Return on Investment) [12]. Метод соціальної рентабельності інвестицій дозволяє перевести соціальні ефекти, які зазвичай не мають ринкової ціни, у грошовий еквівалент. Формула розрахунку соціальної рентабельності інвестицій виглядає наступним чином:

$$SROI = \frac{\text{Чиста теперішня вартість соціальних переваг}}{\text{Чиста теперішня вартість інвестицій}}$$

Наприклад, якщо коефіцієнт SROI становить 3:1, це означає, що на кожен інвестовану гривню в соціальний проєкт (наприклад, програму перекваліфікації працівників), суспільство та бізнес отримують 3 гривні сукупної вигоди (через зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності та зниження витрат на соціальну допомогу).

Використання SROI дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, демонструючи, що соціальні витрати насправді є інвестиціями, які приносять вимірюваний прибуток у ширшому системному розумінні.

Таким чином, оцінка впливу на капіталізацію та репутацію переводить дискусію про сталий розвиток із площини філантропії у площину стратегічного фінансового менеджменту. Поєднання аналізу вартості капіталу (WACC), моніторингу репутаційного гудвілу (RepTrak) та розрахунку соціальної рентабельності (SROI) створює комплексний методичний базис для підтвердження того, що стратегічне рішення є економічно доцільним лише тоді, коли воно є соціально та екологічно відповідальним.

## Висновки

На основі проведеного дослідження методичних засад обґрунтування стратегічних рішень для сталого розвитку бізнесу можна сформулювати наступні висновки та перспективні напрями подальшої наукової роботи.

1. Трансформація парадигми стратегічного вибору. Доведено, що в умовах глобальної турбулентності традиційні моделі обґрунтування стратегій, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку (ROI, NPV), є недостатніми. Обґрунтування стратегічного рішення сьогодні – це багатокритеріальна оптимізація, що гармонізує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну справедливість у межах концепції Triple Bottom Line.

2. Стратегічне обґрунтування як фундамент резильєнтності. Обґрунтовано, що саме на етапі стратегічного планування закладається «генетичний код» підприємства. Помилки на цьому рівні є критичними через незворотність ресурсних інвестицій («ефект колії») та тривалий часовий лаг впливу. Лише рішення, що володіє властивістю резильєнтності, дозволяє бізнес-системі трансформувати зовнішні шоки в імпульси для розвитку.

3. Методичний інструментарій сталого розвитку. У роботі систематизовано та адаптовано інструментарій стратегічного аналізу. Зокрема, обґрунтовано доцільність застосування STEEPLE-аналізу для ідентифікації «слабких сигналів» у зовнішньому середовищі, інтегрованої матриці SWOT-ESG для оцінки внутрішнього потенціалу та ESG-фільтрів як механізму пре-селекції стратегічних альтернатив.

4. Принципи обґрунтування рішень. Сформульовано тріаду фундаментальних принципів: превентивності (випереджальний аналіз ризиків), інклюзивності (врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів) та ресурсної конвергенції (синергія фінансового, природного та соціального капіталів).

5. Алгоритмізація стратегічного вибору. Запропоновано науково обґрунтований алгоритм, який перетворює стратегічне рішення з інтуїтивного акту на послідовний процес: від діагностики викликів та

матричної пріоритезації інтересів стейкхолдерів до вибору оптимальної альтернативи за допомогою методів багатокритеріального аналізу.

Подальший розвиток методичних засад обґрунтування стратегічних рішень у контексті сталого розвитку бізнесу має зосереджуватися на таких напрямках:

1. Цифровізація стратегічного моніторингу. Перспективним є дослідження інтеграції великих даних (Big Data) та штучного інтелекту в системи раннього попередження про зміну ESG-ризиків. Це дозволить автоматизувати збір нефінансових показників у реальному часі та підвищити точність сценарного моделювання.

2. Розвиток методів грошової оцінки нефінансових результатів. Актуальним залишається питання розробки надійних методик переведення екологічних та соціальних ефектів у фінансовий еквівалент (наприклад, через розвиток методів SROI – соціального повернення на інвестиції). Це дозволить включити ці ефекти безпосередньо в розрахунки інвестиційної привабливості проєктів.

3. Адаптація SBSC до галузевих особливостей. Необхідно поглибити дослідження щодо специфіки Збалансованої системи показників сталого розвитку (SBSC) для різних секторів економіки, зокрема для енергоємних галузей та сфери послуг, де структура критичних факторів успіху суттєво відрізняється.

4. Управління опором стратегічним змінам. Важливим напрямом є вивчення психологічних аспектів прийняття рішень, зокрема механізмів подолання когнітивних упереджень менеджерів, які можуть ігнорувати довгострокові екологічні загрози на користь короткострокових фінансових вигод.

5. Інтеграція циклічних бізнес-моделей. Дослідження методичних підходів до трансформації лінійних ланцюгів створення цінності у циклічні в межах стратегічного вибору дозволить підприємствам не лише мінімізувати відходи, а й створювати нові джерела конкурентних переваг.

Реалізація цих напрямів дозволить створити цілісну методологічну базу, яка забезпечить не лише виживання, а й стале процвітання вітчизняного бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ansoff, H. I. Strategic issue management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1(2). P. 131-148. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204> (дата звернення 30.04.2026)

2. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія. Київ : НАУ, 2020. 232 с.

3. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>
4. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Вибір драйверів управління розвитком національної економіки на основі прогнозування. *Проблеми національної та регіональної економіки*. 2018. №135. С.119.
5. GRI Standards (2021). Consolidated Set of the GRI Services. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення 5.05.2026)
6. Елкінгтон Дж. Канібали з вилками: потрійний критерій бізнесу 21-го століття. Оксфорд : Capstone Publishing, 1997. 416 с.
7. Elkington J. 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. 2018. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> (дата звернення 3.05.2026)
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. 2004. 178с.
9. Porter M. E., Kramer M. R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. 2011. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення 5.05.2026)
10. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В.І. *Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування* : монографія /; Укр. інж.-пед. акад. Херсон : Грінь Д.С. [вид.], 2016. 287 с.
11. Slaper T. F., Hall T. J. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* *Indiana Business Review*. 2011. <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (дата звернення 3.05.2026)
12. SROI Network. *A Guide to Social Return on Investment*. 2012. 110p.
13. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. *The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to strategic management*. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 11(5). P. 269–284. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.339> (дата звернення 4.05.2026)
14. Hitchcock, D., & Willard, M. *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools into Organizations*. Earthscan. 2006. 322 с. <https://oneoff.com.pt/sustentabilidade/resources/The-business-guide-to-sustainability.pdf> (дата звернення 30.04.2026)
15. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

### **References:**

1. Ansoff H. I. *Strategic issue management*. *Strategic Management Journal*. 1980. April/June. P. 131-148. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204> (accessed 30 April 2026)
2. Arefieva O.V., Vovk O.M. (2020) *Adaptyvne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennya: monohrafiya* [Adaptive management

of enterprises in terms of neotechnological reproduction: a monograph]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)

3. Velychko T.H. (2020) Osnovni napriamy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku [Basic principles of strategic management of enterprises in conditions of sustainable development]. *Ahrosvit*, no. 7, pp. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>

4. Verkhohlyadova N.I., Kononova I.V. (2018) *Vybir drayveriv upravlinnya rozvytkom natsional'noyi ekonomiky na osnovi prohnozuvannya* [Selection of drivers for managing the development of the national economy based on forecasting]. *Problemy natsional'noyi ta rehional'noyi ekonomiky*, no. 135, pp.119.

5. GRI Standards (2021). Consolidated Set of the GRI Services. Global Reporting Initiative. Available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (accessed 5 May 2026)

6. Elkington J. (1997). *Kanibaly z vylkamy: potriinyi kryterii biznesu 21-ho stolittia* [Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business]. Oksford: Capstone Publishing. 416p.

7. Elkington J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> (accessed 3 May 2026)

8. Kaplan, R. S., Norton D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, p. 416

9. Porter M. E., Kramer M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. Available at: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (accessed 5 May 2026)

10. Prokhorova V.V., Protsenko V.M., Chobitok V.I. (2016) *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia: monohrafiia* [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment: monohrafiia]. *Ukr. inzh.-ped. akad.* Kherson: Hrin D.S.6 зю 287 (in Ukrainian)

11. Slaper T. F., Hall T. J. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* *Indiana Business Review*. Available at: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html> (accessed 3 May 2026)

12. SROI Network (2012). *A Guide to Social Return on Investment*, p. 110p.

13. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2022) *The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to strategic management*. *Business Strategy and the Environment*, vol. 11(5), pp. 269–284. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.339> (accessed 4 May 2026)

14. Hitchcock D., Willard M. (2006). *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools into Organizations*. Earthscan. Available at: <https://oneoff.com.pt/sustentabilidade/resources/The-business-guide-to-sustainability.pdf> (Accessed 30 April 2026)

15. Shershnova Z. Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia : pidruchnyk* [Strategic management]. Kyiv : KNEU, p. 699. (in Ukrainian)