

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління організацією на
основі принципів сталого розвитку»**

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

Віталій КУЛКОВ

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

Рецензент: к.є.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Трансформація теорій стратегічного управління під впливом концепції сталого розвитку	7
1.2. Концептуальні основи сталого розвитку у системі стратегічного управління організацією	13
1.3. Сучасні підходи та інструменти стратегічного управління організацією з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів	21
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ З ПОЗИЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності організації та аналіз зовнішнього і внутрішнього стратегічного середовища	29
2.2. Оцінка рівня інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління організацією	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	43
3.1. Формування інтегрованої моделі стратегічного управління організацією на засадах сталого розвитку	43
3.2. Оцінювання ефективності та ризиків реалізації комплексу управлінських рішень щодо впровадження ESG-принципів у стратегічне управління організацією	50
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

В умовах глобальних трансформацій економічного середовища, посилення конкуренції, зростання соціальних та екологічних викликів особливої актуальності набуває проблема удосконалення системи стратегічного управління організацією. Сучасні організації функціонують у ситуації підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління та їх адаптації до вимог концепції сталого розвитку. Орієнтація виключно на фінансові результати вже не забезпечує довгострокової конкурентоспроможності, тоді як інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегічні рішення стає ключовою умовою стабільного розвитку організацій.

Концепція сталого розвитку, що передбачає збалансування економічних інтересів із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, істотно впливає на трансформацію систем стратегічного управління. Зростає роль довгострокового бачення, відповідального ставлення до стейкхолдерів, впровадження ESG-принципів, управління ризиками та стратегічними розривами. У таких умовах стратегічне управління набуває комплексного характеру та розглядається як інтегрована система, спрямована на забезпечення стійкості організації та її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена також зростаючими вимогами з боку суспільства, інвесторів та партнерів до прозорості діяльності організацій, відповідальності управлінських рішень і дотримання принципів сталого розвитку. Для українських організацій дана проблематика є особливо важливою в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій економіки, необхідності відновлення бізнесу та підвищення його стійкості в довгостроковій перспективі.

Теоретичні та методологічні засади стратегічного управління досліджувалися у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер,

Г. Мінцберг, П. Друкер, які заклали основи стратегічного мислення, конкурентних стратегій та процесного підходу до формування стратегії. Питання інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в управління організаціями розглядалися у працях Дж. Елкінгтона, Р. Едвардса, а також низки сучасних дослідників ESG-орієнтованого управління. Серед вітчизняних науковців проблеми стратегічного управління та сталого розвитку досліджували О.М. Кібк, О.В. Слободянюк, В.М. Боголюбов, О.П. Гоголя, А.М. Колот, І.П. Кудінова, О.М. Полінкевич та інші. Водночас питання практичного удосконалення системи стратегічного управління організацією на основі принципів сталого розвитку потребують подальших досліджень, зокрема з урахуванням специфіки діяльності конкретних організацій.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління організацією на основі принципів сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити трансформацію теорій стратегічного управління під впливом концепції сталого розвитку;
- розкрити концептуальні основи сталого розвитку у системі стратегічного управління організацією;
- узагальнити сучасні підходи та інструменти стратегічного управління з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів;
- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього стратегічного середовища діяльності організації;
- оцінити рівень інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління організацією;
- виявити проблеми, стратегічні розриви та ризики у системі стратегічного управління;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи стратегічного управління організацією на засадах сталого розвитку;

- оцінити соціально-економічну та екологічну ефективність запропонованих стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління організацією.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи стратегічного управління організацією на основі принципів сталого розвитку.

Методологічною основою бакалаврської роботи є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, методи стратегічного аналізу, а також методи оцінювання ефективності управлінських рішень.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів із відповідними підрозділами, висновків та списку використаних джерел.

Результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (23.04 2026 р., м. Одеса).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Трансформація теорій стратегічного управління під впливом концепції сталого розвитку

Стратегічний менеджмент є комплексним процесом формування, реалізації та оцінки стратегій організації з метою досягнення її довгострокових цілей та забезпечення конкурентних переваг. Він поєднує аналітичну роботу, планування, прийняття рішень та контроль за реалізацією стратегічних планів у динамічному зовнішньому середовищі. Сутність стратегічного менеджменту полягає в інтеграції внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей організації для створення цінності та забезпечення стабільного розвитку у довгостроковій перспективі [24].

Ключовим елементом стратегічного менеджменту є визначення місії та стратегічних цілей, що формують орієнтири діяльності організації та забезпечують єдність дій усіх її підрозділів. На їх основі розробляються стратегії, що враховують внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, що відображає класичний підхід SWOT-аналізу.

Стратегічний менеджмент також передбачає постійний моніторинг і оцінку результатів, адаптацію стратегій до змінного середовища та впровадження інновацій. Зазначене забезпечує організації здатність швидко реагувати на зміни ринку, технологій, регуляторних вимог та соціально-екологічних викликів.

Формування теорій стратегічного управління відбувалося в тісному зв'язку з еволюцією економічного середовища, зміною умов конкуренції та уявлень про роль організації в суспільстві. Класичні підходи до стратегічного

управління, що домінували у другій половині XX ст., ґрунтувалися переважно на досягненні економічної ефективності, максимізації прибутку та забезпеченні конкурентних переваг у межах ринкового середовища [24]. Водночас соціальні та екологічні аспекти діяльності організацій тривалий час залишалися поза фокусом стратегічного аналізу.

Значний вплив на розвиток стратегічного управління справили праці І. Ансоффа, який розглядав стратегію як інструмент узгодження цілей організації з можливостями зовнішнього середовища [35]. Подальший розвиток теорії пов'язаний із конкурентним підходом М. Портера, у межах якого стратегія зосереджувалася на формуванні стійких конкурентних переваг через вибір позиції на ринку та оптимізацію ланцюга створення вартості [17]. Дані концепції були орієнтовані насамперед на економічні результати та ефективність використання ресурсів.

Наприкінці XX – на початку XXI ст. відбувається поступовий перегляд традиційних стратегічних парадигм під впливом глобалізаційних процесів, загострення екологічних проблем і зростання соціальної нерівності. У науковий обіг активно впроваджується концепція сталого розвитку, офіційно закріплена у доповіді Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє», де сталий розвиток визначається як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь [44]. Це положення стало концептуальною основою для трансформації стратегічного управління.

У межах нової парадигми стратегія починає розглядатися не лише як інструмент досягнення фінансових цілей, а як механізм забезпечення довгострокової життєздатності організації з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників [38]. Вагомий внесок у розвиток цього підходу зробив Дж. Елкінгтон, який запропонував концепцію «потрійного підсумку», відповідно до якої ефективність діяльності організації оцінюється за трьома вимірами: економічним, соціальним та екологічним [39].

Подальша трансформація теорій стратегічного управління відбувається через розвиток стейкхолдерського підходу. Згідно з ним організація

розглядається як відкрита система, що взаємодіє з широким колом зацікавлених сторін, а стратегічні рішення мають враховувати інтереси не лише власників, а й працівників, споживачів, місцевих громад, держави та суспільства в цілому [40]. Такий підхід суттєво розширює межі стратегічного аналізу та змінює критерії оцінювання результативності стратегії.

У сучасних умовах концепція сталого розвитку інтегрується у стратегічне управління через впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), що передбачають системне врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процесі формування та реалізації стратегії. Відбувається перехід від короткострокових стратегічних рішень до довгострокового стратегічного планування, орієнтованого на зниження ризиків, підвищення адаптивності та забезпечення стійкості організації [26, 34].

У сучасному бізнес-контексті сталий розвиток стає не лише соціальною і економічною метою, а й стратегічним орієнтиром, що впливає на трансформацію класичних теорій стратегічного управління [16, 25].

По-перше, відбувається розширення цільової функції організації. Якщо у межах класичної парадигми стратегічного менеджменту, зокрема відображеної в роботах М. Портера та І. Ансофа, пріоритетом визнавалася максимізація прибутку та зростання ринкової вартості компанії [35, 43], то концепція сталого розвитку інтегрує економічні, соціальні та екологічні цілі в єдину систему стратегічних пріоритетів. Відбувається перехід до моделі «потрійного результату», у межах якої фінансові показники доповнюються індикаторами соціального впливу та екологічної ефективності. Стратегія набуває багатовимірного характеру, а критерії її результативності стають комплексними.

По-друге, змінюється логіка формування стратегічної цінності з акціонерної на стейкхолдерську. На відміну від моделі, орієнтованої виключно на інтереси власників капіталу, сучасна стратегія спирається на підхід, обґрунтований у працях Р. Фрімена, згідно з яким довгострокова конкурентоспроможність забезпечується через баланс інтересів усіх ключових груп: працівників, клієнтів, постачальників, інвесторів, локальних громад і

державних інституцій [40]. У цьому контексті стратегічне управління передбачає активізацію взаємодії зі стейкхолдерами, інтеграцію ESG-принципів у корпоративну політику та формування репутаційного капіталу як стратегічного активу.

По-третє, стратегічне планування зміщує акцент на довгострокові системні ризики. Концепція сталого розвитку розширює горизонт стратегічного аналізу, включаючи оцінювання кліматичних ризиків, соціальної турбулентності, демографічних зрушень, регуляторних трансформацій і технологічних дисрупцій. Відповідно, стратегічний менеджмент дедалі більше інтегрується з системами управління ризиками, сценарним аналізом і принципами превентивності. Стратегія стає інструментом досягнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості (resilience) організації в умовах невизначеності [29].

По-четверте, трансформується зміст стратегічних ресурсів у межах ресурсної теорії фірми. Згідно з підходом, розробленим J. Barney, стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних, важковідтворюваних ресурсів [36]. У контексті сталого розвитку до таких ресурсів відносять екологічно чисті технології, системи енергоефективності, культуру корпоративної відповідальності, соціальний капітал і компетенції у сфері ESG-менеджменту тощо. Отже, «зелені» інновації та соціально відповідальні практики перетворюються на стратегічні активи, що забезпечують довгострокову диференціацію на ринку.

По-п'яте, цифровізація та аналітика даних посилюють прозорість і підзвітність стратегічного управління. Використання цифрових платформ, систем моніторингу викидів, ESG-дашбордів і інтегрованої звітності дає змогу здійснювати кількісну оцінку впливу діяльності організації на суспільство та довкілля. Використання цифрових технологій підвищує якість стратегічних рішень, забезпечує контроль за використанням ресурсів і сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів [31].

Порівняльна характеристика засад традиційного та сталого стратегічного управління представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного та сталого стратегічного управління

Критерій порівняння	Традиційна парадигма стратегічного управління	Парадигма стратегічного управління в контексті сталого розвитку
Цільова функція організації	Максимізація прибутку, зростання ринкової вартості, акціонерна цінність (логіка Michael Porter)	Багатовимірна ціль: економічна ефективність + соціальна відповідальність + екологічна збалансованість (triple bottom line)
Фокус цінності	Орієнтація переважно на інтереси акціонерів (shareholder value)	Баланс інтересів усіх стейкхолдерів (stakeholder approach за R. Edward Freeman)
Горизонт стратегічного планування	Середньо- та довгострокова прибутковість; ринкова конкуренція	Довгострокова стійкість; врахування кліматичних, соціальних, регуляторних і технологічних ризиків
Розуміння конкурентних переваг	Позиціонування на ринку, галузева структура, бар'єри входу	Стійкі переваги через екологічні інновації, соціальний капітал, ESG-компетенції
Стратегічні ресурси	Матеріальні активи, фінансовий капітал, технології, бренд	Розширена структура ресурсів (згідно з підходом Jay Barney): «зелені» технології, корпоративна культура відповідальності, людський і соціальний капітал
Управління ризиками	Переважно фінансові та операційні ризики	Інтегроване управління ризиками: кліматичні, соціальні, репутаційні, регуляторні, ESG-ризики
Інструменти стратегічного контролю	Фінансові показники (ROI, ROE, прибутковість)	Інтегровані показники: фінансові + нефінансові (ESG-метрики, вуглецевий слід, соціальний вплив)
Роль цифровізації	Оптимізація витрат і процесів	Прозорість, моніторинг впливу на довкілля та суспільство, цифрові ESG-дашборди, підзвітність
Критерій довгострокового успіху	Ринкова частка та фінансова результативність	Стійкість (resilience), довіра стейкхолдерів, адаптивність до системних змін

Джерело: сформовано автором на основі [5, 15, 22]

Порівняльний аналіз демонструє, що концепція сталого розвитку трансформує методологічні засади стратегічного управління шляхом зміни цільової функції організації, структури стратегічних ресурсів, системи оцінювання результативності та логіки формування конкурентних переваг. Стратегія переходить від вузько економічної раціональності до моделі інтегрованої довгострокової стійкості.

Приклади практичної реалізації трансформації стратегічного управління включають виробничі компанії, що впроваджують енергоефективні технології, утилізацію відходів та корпоративну соціальну відповідальність; ритейл та FMCG-компанії, які застосовують екологічну упаковку, сталий ланцюг постачання та соціальні програми для персоналу; фінансові установи, що інтегрують ESG-критерії у портфелі інвестицій та ризик-менеджмент.

Сучасні організації стикаються з рядом викликів у впровадженні сталого розвитку у стратегічне управління, зокрема визначенням KPI, що включають соціальні та екологічні результати, зміною корпоративної культури та навчанням персоналу, балансом між короткостроковою прибутковістю і довгостроковою стійкістю, регуляторними відмінностями та інвестиціями у «зелені» технології та цифрові системи. Попри ці виклики, компанії, що інтегрують принципи сталого розвитку, отримують довгострокові конкурентні переваги, підвищують репутацію та зміцнюють довіру споживачів і інвесторів.

Таким чином, концепція сталого розвитку не є додатковим елементом до традиційної стратегії, а виступає чинником глибинної трансформації стратегічного управління, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні аспекти у систему управління організаціями. Стратегії XXI століття перетворюються з інструменту максимізації короткострокового прибутку на комплексну систему створення економічної, соціальної та екологічної цінності, що забезпечує стійкий розвиток підприємства у глобальному середовищі.

1.2. Концептуальні основи сталого розвитку у системі стратегічного управління організацією

Концептуалізація сталого розвитку у стратегічному управлінні передбачає інтеграцію нормативного, інституційного та інструментального вимірів у єдину логіку управлінських рішень. Відбувається коригування окремих стратегічних пріоритетів та зміна архітектури стратегічного мислення, що передбачає перехід від реактивної адаптації до проактивного формування довгострокових траєкторій розвитку.

Першим концептуальним положенням сучасного стратегічного управління в умовах сталого розвитку виступає принцип інтегрованості, який передбачає розгляд стратегії організації не як сукупності окремих напрямів діяльності, а як єдиної багаторівневої системи взаємопов'язаних рішень. У межах цього підходу економічні, соціальні та екологічні параметри функціонування організації не трактуються ізольовано, а формують спільну логіку стратегічного розвитку, орієнтовану на довгострокову збалансованість результатів.

Методологічні витоки принципу інтегрованості пов'язані із системним підходом до управління, відповідно до якого організація розглядається як відкрита соціально-економічна система, де зміни в одній підсистемі трансформують стан інших. Таке розуміння обґрунтоване у працях Л. фон Берталанфі [37], який підкреслював необхідність узгодження управлінських рішень у межах єдиної цільової архітектури організації.

У межах конкурентної теорії М. Портера інтегрованість проявляється через концепцію ланцюга цінності, відповідно до якої конкурентна перевага формується не окремими функціями підприємства, а їх узгодженим функціонуванням. Виробництво, логістика, інновації, маркетинг і управління персоналом повинні розглядатися як взаємозалежні елементи стратегічної позиції фірми [43].

Подальший розвиток принцип інтегрованості отримує у концепції збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон, де стратегія інтерпретується як система взаємопов'язаних цілей у фінансовій, клієнтській, процесній та навчально-інноваційній площинах. Стратегічний успіх визначається не максимізацією окремих показників, а їх узгодженістю [41].

Соціально-економічний вимір інтегрованості розкривається у теорії стейкхолдерів Р. Фрімена, відповідно до якої стратегія повинна враховувати інтереси різних груп впливу - власників, працівників, партнерів, споживачів і суспільства. Такий підхід формує підґрунтя сучасних ESG-моделей стратегічного управління [40].

Концепція трьох вимірів результативності Дж. Елкінгтона закріплює інтеграцію економічних, соціальних та екологічних результатів як норму стратегічного мислення, підкреслюючи необхідність одночасної оцінки прибутковості, соціального впливу та екологічної відповідальності організації [39].

Інтегрованість проявляється насамперед у тому, що стратегія охоплює різні рівні управління - корпоративний, бізнес-рівень і функціональні стратегії - та забезпечує їх узгодженість у межах єдиної системи цілей. Рішення щодо інвестицій, інновацій, розвитку персоналу, екологічної модернізації чи партнерських відносин не можуть прийматися незалежно одне від одного, оскільки вони формують спільний стратегічний результат.

У межах принципу інтегрованості стратегічні альтернативи оцінюються за критерієм фінансової ефективності та з урахуванням їх системного ефекту, тобто здатності створювати синергію між різними підсистемами організації. Важливим є також аналіз кумулятивного впливу стратегічних рішень, оскільки навіть незначні зміни в окремих функціональних сферах можуть у довгостроковій перспективі трансформувати структуру ризиків, витрат і можливостей розвитку. Стратегія перестає бути набором незалежних програм і перетворюється на інтегровану модель розвитку організації [23].

Принцип інтегрованості передбачає міжфункціональну узгодженість управління. Маркетингова політика, операційна ефективність, фінансова стратегія, кадрова політика та екологічні ініціативи мають взаємодіяти як елементи єдиного управлінського механізму. Така взаємодія зменшує внутрішні суперечності, мінімізує стратегічні розриви та підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. У такому контексті інтегрованість виступає методологічним принципом та практичним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації.

Другим концептуальним положенням сучасного стратегічного управління виступає принцип міжчасової відповідальності, який відображає необхідність розглядати стратегію організації у часовій перспективі та оцінювати управлінські рішення з урахуванням їх довгострокових наслідків. У межах цього підходу стратегія розглядається як механізм формування стійкої траєкторії розвитку організації.

Згідно з теорією міжчасового вибору, стратегічні рішення інтерпретуються як компроміс між поточними вигодами та майбутніми можливостями розвитку. Існує необхідність дисконтування майбутніх результатів і необхідність урахування часової структури вигод та витрат, що заклало основу для стратегічного аналізу довгострокових ефектів управління [13].

Важливий внесок у формування цього принципу зробила економіка інституцій і трансакційних витрат. Д. Норт підкреслював, що інституційні рішення створюють довгострокові обмеження і можливості розвитку, визначаючи структуру майбутніх витрат та стимулів [41].

З позицій ресурсної теорії фірми і концепції динамічних здібностей міжчасова відповідальність означає необхідність накопичення ресурсів і компетенцій, здатних забезпечувати адаптацію організації у довгостроковій перспективі. У такому трактуванні стратегія повинна не лише генерувати прибуток, а й підтримувати відтворення знань, технологій і організаційних можливостей [14, 24].

У межах стратегічного менеджменту ця логіка підтримується також концепцією стратегічних інвестицій і стійких конкурентних переваг, відповідно до якої короткострокова оптимізація витрат може руйнувати потенціал майбутнього розвитку. Саме тому сучасне стратегічне управління передбачає оцінку рішень з урахуванням їх відкладених ефектів, зокрема впливу на репутацію, інноваційний потенціал, кадровий капітал та технологічну базу.

Принцип міжчасової відповідальності також передбачає врахування майбутніх трансакційних витрат, що виникають у результаті вибору організаційної структури, технологій, партнерських моделей або кадрової політики [32].

Крім того, стратегічне управління повинно враховувати потенційні структурні дисбаланси, які виникають у разі нерівномірного розвитку підсистем організації. Переорієнтація на фінансові показники без інвестицій у людський капітал, інновації чи екологічну модернізацію створює приховані ризики, що проявляються у середньо- та довгостроковій перспективі [27].

У результаті формується нова логіка стратегічної ефективності, яка визначається не як максимізація поточного результату, а як оптимізація траєкторії розвитку організації у довгостроковій динаміці. Ефективність стратегії у цьому контексті оцінюється через її здатність підтримувати стабільність розвитку, накопичувати стратегічні ресурси, забезпечувати адаптивність та мінімізувати майбутні втрати.

Принцип міжчасової відповідальності змінює саме розуміння стратегічного успіху від оптимізації результатів періоду до управління еволюцією організації у часі.

Третім концептуальним положенням сучасного стратегічного управління виступає принцип інституційної вбудованості організації, відповідно до якого стратегія розглядається не лише як інструмент економічної ефективності, а як механізм адаптації до нормативних, регуляторних, культурних і соціальних очікувань зовнішнього середовища. У цьому підході організація інтерпретується

як суб'єкт, що функціонує в системі формальних і неформальних інституцій, які визначають допустимі межі стратегічних рішень [7].

Теоретичні витоки цього принципу пов'язані з новою інституційною економікою та соціологічним інституціоналізмом. Інститути трактуються як правила гри, що формують структуру стимулів та обмежень економічних агентів, а отже стратегія організації повинна узгоджуватися з інституційним середовищем, у якому вона функціонує. Організації адаптуються до нормативного середовища [33].

У межах стратегічного менеджменту інституційна вбудованість означає, що конкурентоспроможність організації визначається не лише ефективністю її ресурсів і процесів, а й рівнем її легітимності, яка формується через відповідність діяльності організації суспільним нормам, правилам і очікуванням, що забезпечує доступ до ресурсів, підтримку стейкхолдерів та стабільність позицій на ринку [1].

У практичному вимірі принцип інституційної вбудованості означає, що стратегічне управління інтегрує інструменти комплаєнсу, прозорості, нефінансової звітності, корпоративного управління та підзвітності. Впровадження принципу проявляється у впровадженні ESG-стандартів, інтегрованої звітності, систем внутрішнього контролю, антикорупційних політик і механізмів управління ризиками. Такі елементи вже не розглядаються як зовнішній регуляторний тиск, а стають частиною стратегічної архітектури організації [4, 18].

Інституційна вбудованість також передбачає врахування культурних і соціальних норм, що визначають прийнятність стратегічних рішень. Інноваційна чи інвестиційна стратегія повинна відповідати економічній доцільності та очікуванням щодо соціальної відповідальності, екологічної безпеки та етичної поведінки бізнесу. Невідповідність цим очікуванням може створювати репутаційні ризики, регуляторні обмеження або втрату довіри стейкхолдерів [1, 19].

У цьому контексті стратегічна ефективність набуває інституційної стійкості, тобто здатності організації діяти у відповідності до правил середовища, зберігаючи доступ до ресурсів, ринків і підтримки суспільства. Стратегія розглядається як план розвитку та механізм узгодження економічних цілей із соціальними нормами та інституційними обмеженнями.

Четвертим концептуальним положенням сучасного стратегічного управління виступає принцип орієнтації на створення спільної цінності, який передбачає поєднання економічних результатів організації з вирішенням суспільно значущих проблем. У межах цього підходу стратегія інтерпретується як інструмент формування конкурентних переваг та механізм узгодження економічного розвитку бізнесу з розвитком територій, галузей та соціальних груп [29].

Теоретичні засади цього принципу сформульовані у концепції спільної цінності М. Портера та М. Крамера, відповідно до якої компанії можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, одночасно покращуючи соціально-економічні умови функціонування середовища [44]. Інновації, інвестиції та організаційні зміни спрямовуються не лише на підвищення продуктивності, а й на створення позитивних зовнішніх ефектів - розвиток людського капіталу, локальних ринків, інфраструктури та екологічної якості середовища.

У сучасних українських дослідженнях цей підхід отримує розвиток у межах концепцій корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку підприємств та соціально орієнтованого стратегічного управління. Українські науковці підкреслюють, що взаємозв'язок між ефективністю підприємства і розвитком територіального середовища стає ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу в умовах трансформаційної економіки [9, 10, 20.].

- Стратегія організації може генерувати додаткову цінність через:
- розвиток локальних ланцюгів постачання і підтримку регіонального бізнесу;
- інвестиції у професійні компетенції персоналу та освітні програми;

- участь у формуванні інфраструктури регіону;
- впровадження екологічних технологій і ресурсоефективних рішень;
- підтримку соціальної стабільності територіальних громад [30].

Принцип створення спільної цінності передбачає, що стратегічні інновації оцінюються за внутрішньою рентабельністю, мультиплікативним ефектом для соціально-економічної системи. Розвиток організації у такому підході розглядається як частина ширшого процесу розвитку економічного середовища, конкурентні переваги організації формуються через взаємодію з ним.

Створення спільної цінності набуває особливої актуальності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій економіки, коли бізнес виконує не лише економічну, а й стабілізаційну соціальну функцію. Бізнес-структури, які інтегрують соціальні та регіональні аспекти у стратегію, отримують вищий рівень довіри, підтримки з боку громад та доступу до партнерських ресурсів, що підсилює їх довгострокову стійкість [6, 8].

У результаті формується нове розуміння стратегічної ефективності, яка визначається не лише прибутковістю, а здатністю бізнес-структури створювати синергетичний ефект, коли розвиток організації корелює з розвитком територій, галузей і соціальних груп. Стратегія стає інструментом взаємного підсилення економічного та суспільного розвитку.

П'ятим концептуальним компонентом сучасного стратегічного управління виступає принцип вимірюваності та стандартизації результатів, відповідно до якого стратегія організації повинна супроводжуватися системою кількісної оцінки її економічного, соціального та екологічного впливу. У межах цього підходу стратегічне управління спирається на цільові орієнтири розвитку та формалізовані індикатори, стандартизовані методики вимірювання та цифрові аналітичні інструменти.

Теоретичні витoki цього принципу пов'язані з розвитком управління за цілями та стратегічного контролю. У працях П. Друкера обґрунтовується необхідність перетворення стратегічних цілей у вимірювані результати, тоді як концепція збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортонa демонструє, що

ефективність стратегії визначається системою взаємопов'язаних показників, які дозволяють відстежувати її реалізацію в різних вимірах діяльності [38].

У сучасних умовах принцип вимірюваності набуває нового змісту через інтеграцію міжнародних стандартів нефінансової звітності та ESG-оцінювання. Стратегія бізнес-структури розглядається як система, результати якої повинні бути прозоро вимірювані й верифіковані.

Впровадження стандартизованих систем оцінювання результатів стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності бізнес-структури, їх інвестиційної привабливості та доступу до міжнародних ринків. Використання ESG-індикаторів і нефінансової звітності дозволяє бізнес-структурам формувати довіру інвесторів, підвищувати прозорість управління та зменшувати інформаційну асиметрію [23].

Принцип вимірюваності безпосередньо пов'язаний із розвитком цифрових технологій управління. Стандартизація результатів також створює можливість міжорганізаційного та міжгалузевого порівняння, що формує нову культуру стратегічного управління, орієнтовану на доказовість і прозорість. Бізнес-структури отримують змогу оцінювати свою позицію відносно конкурентів, визначати зони стратегічного відставання та коригувати розвиткову траєкторію на основі об'єктивних даних.

У підсумку принцип вимірюваності та стандартизації результатів формує інституційну основу стратегічної дисципліни, оскільки наявність формалізованих показників і стандартів унеможливорює декларативність стратегічних цілей та підсилює відповідальність менеджменту за їх досягнення. Відтак стратегія організації перетворюється з концептуального документу на систему кількісно верифікованих орієнтирів розвитку.

Отже, концептуальні основи сталого розвитку у системі стратегічного управління організацією полягають у системності, міжчасовій відповідальності, інституційній легітимності, орієнтації на спільну цінність і вимірюваності результатів. Такий підхід формує інтегровану модель стратегічного управління,

здатну забезпечити збалансований розвиток організації в умовах структурних трансформацій економічного середовища.

1.3. Сучасні підходи та інструменти стратегічного управління організацією з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів

Узагальнення наведених концептуальних положень дозволяє представити їх у вигляді системної моделі стратегічного управління в умовах сталого розвитку, що поєднує принципи, підходи, інструменти реалізації та вимірювані індикатори результативності (табл. 1.2). Підходи визначають стратегічну філософію та логіку управління. Інструменти забезпечують практичну реалізацію та вимірюваність результатів. Їх поєднання формує інтегровану систему стратегічного управління, орієнтовану на збалансований розвиток організації в економічному, соціальному та екологічному вимірах.

Таблиця 1.2

Концептуальні основи сталого розвитку у системі стратегічного управління організацією

Концептуальний принцип	Теоретичні підходи	Логіка зв'язку	Управлінські інструменти реалізації	Ключові індикатори оцінки
1. Інтегрованість стратегії	системний підхід; стратегічна архітектура організації; концепція ланцюга цінності; система збалансованих показників	поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів у бізнес-моделі та взаємодії з партнерами	стратегічні карти; інтегроване планування; міжфункціональні програми; ESG-стратегія; портфель стратегічних ініціатив	узгодженість KPI між підрозділами; рівень синергії функцій; частка спільних проєктів; ступінь досягнення стратегічних цілей

2. Міжчасова відповідальність	теорія міжчасового вибору; ресурсна теорія фірми; динамічні здібності; інвестиційна теорія розвитку	фокус на довгострокових наслідках, накопиченні ресурсів і стабільності розвитку	сценарне планування; стратегічне бюджетування; інвестиції у компетенції; управління життєвим циклом активів; ризик-менеджмент	частка довгострокових інвестицій; NPV/IRR стратегічних проєктів; стабільність грошових потоків; індекс стратегічної стійкості
3. Інституційна вбудованість	нова інституційна економіка; теорія легітимності; стейкхолдерський підхід; соціологічний інституціоналізм	узгодження стратегії з нормами, очікуваннями суспільства та партнерським середовищем	комплаєнс-системи; корпоративне управління; інтегрована звітність; антикорупційні політики; ESG-стандарти; стейкхолдер-менеджмент	індекс прозорості; ESG-рейтинг; кількість порушень комплаєнсу; рівень довіри стейкхолдерів; регуляторні ризики
4. Створення спільної цінності	концепція shared value; теорія сталого розвитку; соціально орієнтований стратегічний менеджмент; кластерний підхід	розвиток бізнесу через створення соціально-економічного ефекту для територій і стейкхолдерів	локальні партнерства; соціальні інвестиції; інновації з соціальним ефектом; розвиток ланцюгів постачання; регіональні програми	соціальний ROI; частка локальних постачальників; індекс розвитку персоналу; вплив на зайнятість; ефекти для територіального розвитку

5. Вимірюваність і стандартизація результатів	управління за цілями; стратегічний контроль; evidence-based management; цифровий менеджмент; ESG-оцінювання	необхідність кількісної оцінки впливу, ризиків і результатів стратегії	стандарти GRI/SASB/IR; стратегічні KPI; цифрові аналітичні системи; BI-дашборди; аудит сталості; бенчмаркінг	повнота нефінансового розкриття; точність прогнозів; позиції в рейтингах; частка автоматизованих показників; індекс стратегічної дисципліни
--	---	--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [21-23, 45]

Кожен із сучасних підходів відображає домінування одного або кількох принципів стратегічного управління. Підхід сталих бізнес-моделей розвиває принцип створення спільної цінності та інтегрованості, імпаکت-орієнтований підхід - принцип вимірюваності результатів, резильєнтно-адаптивний - міжчасову відповідальність, екосистемний - інституційну вбудованість і створення спільної цінності, тоді як соціально орієнтоване управління людським капіталом інтегрує принципи міжчасовості, інституційності та спільної цінності.

Представлена модель поєднує концептуальні принципи стратегічного управління з інструментами їх реалізації та вимірюваними індикаторами. Однак на практиці ці принципи проявляються через конкретні управлінські підходи, що формують сучасну архітектуру стратегічного менеджменту. Відтак наведені нижче підходи можна розглядати як прикладну проєкцію сформульованих принципів у площину бізнес-моделей, управлінських технологій та організаційних рішень.

Реалізація зазначених концептуальних принципів у практиці стратегічного управління відбувається через формування нових управлінських підходів, що відображають трансформацію бізнес-моделей, логіки оцінювання результатів та характеру взаємодії організацій із середовищем. До ключових сучасних підходів належать такі:

1. Підхід сталих бізнес-моделей передбачає переорієнтацію процесу створення вартості так, щоб фінансові результати формувалися разом із соціальними та екологічними ефектами. Така логіка відповідає сучасним підходам до інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління підприємством і розглядається як основа довгострокової ефективності бізнесу. Підхід охоплює розвиток сервісних форматів споживання, використання принципів екодизайну, подовження життєвого циклу продукції, повторне використання ресурсів та формування циркулярних виробничих систем, що узгоджується з дослідженнями трансформації економічних моделей у напрямі ресурсоефективності та «зеленої» економіки. У стратегічному вимірі така модель спрямована на скорочення матеріало- та енергоємності виробництва, мінімізацію екологічного навантаження і водночас підтримку інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. [2, 28]

2. Імпакт-орієнтований підхід передбачає, що організація оцінює результати діяльності за фінансовими показниками, вимірюваними соціальними та екологічними ефектами, інтегруючи їх у систему стратегічного управління. У центрі уваги перебуває реальний внесок бізнесу у суспільний добробут, відтворення природних ресурсів, підвищення якості життя та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Стратегічні рішення ухвалюються з урахуванням довгострокових економічних, соціальних і екологічних наслідків, рівня ризиків і стійкості бізнес-моделі. Інвестиційні та операційні проекти оцінюються за критеріями створеної суспільної цінності, запобігання потенційній шкоді, прозорості, підзвітності та відповідності принципам сталого розвитку й відповідального інвестування.

3. Резильєнтно-адаптивний підхід передбачає орієнтацію управління на здатність організації не лише протистояти системним ризикам, а й швидко відновлюватися після шоків та використовувати зміни як джерело розвитку. До ключових викликів належать економічні кризи, кліматичні трансформації, технологічні зрушення та регуляторна нестабільність. У відповідь організація формує гнучкі довгострокові стратегії, диверсифікує фінансові, ресурсні й

партнерські бази, розвиває цифрові інструменти управління та сценарне планування. Посилюється роль децентралізації рішень, міжфункціональної координації та безперервного навчання персоналу, що забезпечує підвищення адаптивності управлінських структур і довгострокову стійкість розвитку.

4. Екосистемний підхід передбачає формування стратегії з урахуванням багаторівневої взаємодії організації з партнерами, постачальниками, споживачами, громадами, державними інституціями та інноваційними мережами з орієнтацією на принципи сталого розвитку. Організація розглядається як елемент ширшої соціо-економіко-екологічної системи, у якій результати діяльності залежать від узгодженості економічних, соціальних і екологічних інтересів учасників. У центрі підходу є спільне створення довгострокової цінності, розвиток відповідальних ланцюгів постачання, партнерства у сфері ресурсоефективності, декарбонізації та соціальної відповідальності. Це підсилює адаптивність, знижує системні ризики та формує основу стійкої конкурентоспроможності організації.

5. Соціально орієнтований підхід до управління людським капіталом передбачає інтеграцію принципів гідної праці, інклюзивності, рівних можливостей, безпеки праці та корпоративної етики у стратегічну політику управління персоналом. Організація інвестує у розвиток компетенцій, безперервне навчання, професійну мобільність і формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Особлива увага приділяється прозорим системам мотивації, участі працівників у прийнятті рішень і дотриманню стандартів соціальної відповідальності. За такого підходу людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив, що забезпечує інноваційність, продуктивність і довгострокове стаке зростання організації.

Важливо сформувати відповідну та ефективну систему управлінських інструментів реалізації зазначених підходів. До таких інструментів слід віднести такі інструменти.

1. Інструменти стратегічного аналізу та планування [22-24]:

- розширений PESTLE-аналіз передбачає системну оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних чинників із включенням індикаторів сталого розвитку. До аналізу додаються параметри вуглецевого регулювання, доступності ресурсів, кліматичної політики, демографічних змін, трансформації ринку праці та стандартів корпоративної відповідальності. Інструмент дозволяє оцінити не лише макросередовище функціонування організації, а й довгострокові структурні обмеження її розвитку;

- SWOT-аналіз із ESG-компонентом розширює класичну модель стратегічної діагностики шляхом включення нефінансових показників. До сильних і слабких сторін відносять рівень енергоефективності, екологічний слід, якість корпоративної культури, прозорість управління, соціальні практики та інноваційний потенціал персоналу. До можливостей - доступ до зеленого фінансування, партнерства у сфері сталих технологій, цифровізацію. До загроз - кліматичні ризики, регуляторне посилення екологічних норм, репутаційні виклики та зміни очікувань стейкхолдерів;

- стратегічна карта цілей (Balanced Scorecard із нефінансовими KPI) передбачає інтеграцію екологічних і соціальних показників у систему стратегічного контролю. Окрім фінансової, клієнтської, внутрішньоопераційної та навчальної перспектив, виділяються показники викидів CO₂, ресурсоефективності, безпеки праці, залученості персоналу, відповідальності постачальників та соціального впливу. Такий інструмент забезпечує узгодження стратегічних цілей із принципами сталого розвитку та підсилює управління довгостроковою цінністю;

- сценарне планування та кліматичне стрес-тестування спрямовані на оцінку стійкості стратегії до зовнішніх шоків і регуляторних змін. Організації моделюють варіанти розвитку кліматичної політики, змін цін на енергоресурси, обмежень на викиди, трансформації ланцюгів постачання та вимог до розкриття нефінансової інформації. Комбінація інструментів дозволяє оцінити вплив ризиків на інвестиції, прибутковість і бізнес-модель, а також сформувати адаптивні стратегічні альтернативи.

2. Інструменти реалізації та контролю:

- інтегрована звітність та стандарти сталості. Організації впроваджують міжнародні стандарти нефінансової звітності (ESG-розкриття, інтегрована звітність, стандарти впливу на довкілля та суспільство), що дозволяє системно поєднувати фінансові й нефінансові результати діяльності. Такі інструменти забезпечують вимірюваність екологічних і соціальних показників, їх порівнюваність у часі та між організаціями, а також підвищують довіру інвесторів і стейкхолдерів. Інтегрована звітність стає інструментом стратегічного управління, оскільки пов'язує бізнес-модель, ризики, ресурси та довгострокову цінність;

- «зелене» бюджетування та інвестиційний аналіз передбачають оцінювання інвестиційних проєктів з урахуванням повного життєвого циклу продукту або активу. До фінансових критеріїв додаються показники вуглецевого сліду, енергоємності, ресурсоефективності, впливу на біорізноманіття та соціальні ефекти для працівників і громад. Використовуються методи внутрішнього ціноутворення на вуглець, ESG-фільтри інвестицій, аналіз зовнішніх екологічних витрат і довгострокових регуляторних ризиків, що дозволяє узгодити інвестиційну політику зі стратегією сталого розвитку;

- цифрові ESG-платформи та аналітика даних. Організації впроваджують цифрові системи збору й обробки даних щодо викидів, споживання енергії, води, матеріалів, умов праці та соціальних показників. Такі модулі інтегруються у корпоративні ERP-системи, системи управління ризиками та стратегічного контролю. Зазначене забезпечує оперативний моніторинг ESG-показників, автоматизацію звітності, підвищення прозорості та можливість використання прогнозової аналітики для прийняття стратегічних рішень;

- відповідальні ланцюги постачання передбачають інтеграцію стандартів сталості у відбір і контроль постачальників. Використовуються інструменти ESG-аудиту, екологічної сертифікації продукції, оцінювання вуглецевого сліду постачань, а також процедури комплексної перевірки дотримання прав людини, умов праці та антикорупційних норм. Такий інструмент знижує репутаційні та

операційні ризики, підсилює простежуваність ланцюгів постачання і сприяє формуванню спільної довгострокової цінності.

Висновки до розділу 1

Таким чином, стратегічний менеджмент є цілісною системою формування та реалізації стратегій, яка поєднує аналітичний блок, стратегічне планування, управлінські рішення та контроль результатів у динамічному середовищі. Його сутність полягає в узгодженні внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями з метою створення довгострокової цінності та підтримання конкурентних переваг. Еволюція теорій стратегічного управління від класичних підходів до сучасної парадигми зумовлена посиленням глобальних ризиків і переходом до концепції сталого розвитку, що розширює цільову функцію організації та змінює критерії стратегічної результативності.

Визначено, що інтеграція сталого розвитку трансформує стратегічне мислення через принципи інтегрованості, міжчасової відповідальності, інституційної вбудованості, створення спільної цінності та вимірюваності результатів, які формують нову архітектуру стратегічного менеджменту. Практична реалізація цих принципів забезпечується системою сучасних підходів і відповідними інструментами. Розширені PESTLE та SWOT із ESG-компонентом, стратегічні карти цілей і сценарне планування підсилюють якість стратегічної діагностики та гнучкість рішень. Інтегрована звітність, «зелене» бюджетування, цифрові ESG-платформи та відповідальні ланцюги постачання забезпечують прозорість, порівнюваність і керованість нефінансових результатів, знижують системні ризики та підтримують довгострокову стійкість організації.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ З ПОЗИЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності організації та аналіз зовнішнього і внутрішнього стратегічного середовища

Система стратегічного управління організацією, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу, веб-аналітики та інформаційних технологій, являє собою комплексну інтегровану модель прийняття довгострокових управлінських рішень, орієнтовану на створення стійких конкурентних переваг у високодинамічному цифровому середовищі. Галузева специфіка такої організації визначається високим рівнем технологічної турбулентності, залежністю від глобальних цифрових платформ, швидкою зміною алгоритмів пошукових систем і соціальних мереж, а також зростаючими вимогами до захисту даних та кібербезпеки. Відповідно система стратегічного управління повинна бути гнучкою, адаптивною та інноваційно орієнтованою, поєднуючи технологічну експертизу з аналітичними інструментами обробки великих масивів даних [3].

З позицій сталого розвитку стратегічне управління у цифровому секторі виходить за межі традиційної фінансової результативності та інтегрує економічні, соціальні та екологічні виміри діяльності. В економічному аспекті ключовими є диверсифікація клієнтського портфеля, масштабування цифрових продуктів, розроблення власних аналітичних платформ, впровадження рішень на основі штучного інтелекту та автоматизації маркетингових процесів. Соціальний вимір проявляється у формуванні культури цифрової відповідальності, дотриманні принципів конфіденційності та прозорості використання даних, розвитку цифрових компетенцій персоналу та підтримці інклюзивного робочого

середовища. Екологічний аспект у галузі ІТ пов'язаний із оптимізацією енергоспоживання серверної інфраструктури, переходом на «зелені» дата-центри, мінімізацією матеріального документообігу та розвитком дистанційних форматів роботи, що знижують вуглецевий слід організації [11, 12, 42].

Аналітична складова системи стратегічного управління в галузі цифрового маркетингу має особливе значення, оскільки саме дані виступають ключовим ресурсом створення вартості. Використання веб-аналітики, систем відстеження поведінки користувачів, предиктивних моделей та інструментів data-driven management забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень. Водночас підвищується роль управління кіберризиками, комплаєнсу з міжнародними регуляторними вимогами та управління репутаційним капіталом у цифровому середовищі.

Процес формування стратегії у такій організації охоплює корпоративний рівень (експансія на міжнародні ринки цифрових послуг, партнерство з технологічними провайдерами), бізнес-рівень (позиціонування у сегментах performance-marketing, SEO, MarTech, AI-аналітики) та функціональний рівень (R&D, управління талантами, інформаційна безпека). Реалізація стратегії здійснюється переважно через проєктні та гнучкі методології управління (Agile, Scrum), що відповідають швидкості галузевих змін.

Контроль і стратегічна адаптація мають безперервний характер, оскільки цифровий ринок характеризується високою чутливістю до технологічних інновацій та алгоритмічних змін глобальних платформ. У цьому контексті резильєнтність означає здатність організації швидко перебудовувати бізнес-модель, диверсифікувати технологічні інструменти та забезпечувати безперервність операцій навіть за умов кіберінцидентів або регуляторних трансформацій.

Отже, система стратегічного управління організацією у сфері цифрового маркетингу, веб-аналітики та інформаційних технологій з позицій сталого розвитку є багатовимірною управлінською конструкцією, в якій інтегруються інноваційність, цифрова відповідальність, управління ризиками та

довгострокова цінність. Галузева специфіка зумовлює домінування даних як стратегічного ресурсу, необхідність постійної технологічної модернізації та підвищену увагу до етичних і регуляторних аспектів цифрової діяльності, що формує нову парадигму стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

Розглянемо питання стратегічного управління організацією на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Нетпик» (LTD «Netpeak»), що є українською компанією, яка здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу, веб-аналітики та інформаційних технологій. Основним видом економічної діяльності ТОВ є послуги з комп'ютерного програмування, що відповідає профілю IT- та digital-компаній. Статутний капітал підприємства становить 10 тис. грн. ТОВ «Нетпик» бізнес-структура виникло у 2006 р. як агентство інтернет-маркетингу. Початково діяльність була зосереджена на SEO-просуванні сайтів, однак у подальшому спектр послуг значно розширився, охопивши контекстну рекламу, веб-аналітику, SMM та інші напрями digital-маркетингу. У процесі розвитку компанія відкрила офіси у різних країнах та сформувала міжнародну структуру діяльності [46].

З часом окремі цифрові продукти та проекти ТОВ перетворилися на самостійні бізнес-напрями, що об'єднані у холдинг Netpeak Group. До нього входять маркетингові агентства, SaaS-продукти, освітні та технологічні проекти, що дозволяє компанії працювати в екосистемній бізнес-моделі [47].

ТОВ «Нетпик» здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, надаючи послуги як українським, так і міжнародним клієнтам.

До ключових напрямів діяльності належать: SEO-просування сайтів, контекстна реклама та performance-маркетинг, просування брендів у соціальних мережах (SMM), веб-аналітика та UX-оптимізація, електронні розсилки та digital-комунікації, копірайтинг, відеопродакшн, підтримка сайтів, маркетингове супроводження стартапів [46].

Такий спектр послуг дозволяє ТОВ працювати у форматі комплексного digital-провайдера, що поєднує маркетингові, технологічні та аналітичні рішення.

Netpeak Group належить до найбільших агентств інтернет-маркетингу в Україні та Східній Європі, працюючи з компаніями різних галузей і допомагаючи їм залучати клієнтів через цифрові канали комунікації.

Бізнес-модель ТОВ базується на наданні маркетингових послуг (service-модель), розвитку власних цифрових продуктів, формуванні партнерської екосистеми, використанні аналітики даних і автоматизації процесів.

ТОВ орієнтується не лише на просування сайтів, а на розвиток бізнесу клієнта загалом, що відображає стратегічний підхід до digital-маркетингу.

У діяльності ТОВ застосовуються сучасні підходи до управління, що поєднують горизонтальні елементи організаційної структури з внутрішніми регламентами та корпоративними правилами. У корпоративній культурі наголошується на творчості, інноваційності та результативності, а управлінська модель характеризується поєднанням свободи дій із чіткими стандартами роботи. Такі особливості управління відповідають сучасним тенденціям розвитку цифрових компаній і створюють умови для швидкої адаптації до змін ринку.

Доцільно виконати аналіз фінансових результатів та фінансового стану ТОВ «Нетпiк», результати якого представлено у таблицях 2.1, 2.2.

Дохід ТОВ зріс із 92,5 млн грн у 2021 р. до 803,5 млн грн у 2025 р. — тобто у 8,7 раз за п'ять років. Проте зростання доходу не супроводжувалося пропорційним зростанням прибутку: у 2024 р. чистий прибуток скоротився до 2,1 млн грн, у 2025 р. ТОВ отримало збиток –91,1 млн грн, що свідчить про різке зростання витрат. Дохід на одного працівника при цьому зріс із 430 тис. грн до 2 251 тис. грн.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нетпiк» (базисний метод), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу	100,00	110,23	105,12	137,67	166,05
Дохід	100,00	97,99	213,64	560,41	868,45
Чистий прибуток	100,00	49,83	254,92	48,34	-2 110,28
Активи	100,00	207,30	288,00	436,27	816,41
Гроші та еквіваленти	100,00	97,19	273,70	473,85	888,40
Поточні зобов'язання	100,00	249,93	367,59	563,47	1 673,45
Власний капітал	100,00	124,94	128,12	24,41	-1 036,01

Джерело: розраховано автором на основі [48]

Власний капітал скоротився до 2,1 млн грн у 2024 р., у 2025 р. став від'ємним (-89 млн грн). Поточні зобов'язання у 2025 р. склали 277,9 млн грн - вони перевищили сукупні активи компанії на суму близько 72 млн грн, що свідчить про технічну неплатоспроможність. Коефіцієнт ліквідності впав до 0,34, що означає, що лише 34% поточних боргів можна покрити наявними грошима.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ефективності
ТОВ «Нетпiк» (базисний метод), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажів, %	4,67	2,37	5,57	0,40	-11,34
Рентабельність активів, %	17,14	4,12	15,17	1,90	-44,30
Дохід на 1 працівника, тис грн	430,3	382,5	874,6	1 751,6	2 250,6

Джерело: розраховано автором на основі [48]

Рентабельність активів суттєво знизилася з +17,1% у 2021 р. до -44,3% у 2025 р. Рентабельність продажів у 2021–2023 рр. була відносно стабільною (2,4–5,6%), але у 2024–2025 рр. різко знизилася. Зростання персоналу (+66% за 5 років) та активів (+716%) значно випереджає реальний фінансовий результат, що вказує на агресивну стратегію розширення.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових індикаторів
ТОВ «Нетпик» (базисний метод), %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Поточна ліквідність	100,00	85,09	71,61	80,19	54,99
Абсолютна ліквідність	100,00	38,89	74,46	84,09	53,09
Швидка ліквідність	100,00	85,09	71,52	80,04	54,93
Коефіцієнт автономії	100,00	60,28	44,47	5,60	-126,88
ROA	100,00	24,04	88,51	11,09	-258,46
ROE	100,00	33,42	151,96	47,82	314,71
Чиста маржа	100,00	50,85	120,85	8,72	-246,17
Покриття необоротних активів ВК	100,00	70,45	30,06	6,99	-436,54
Коефіцієнт заборгованості	100,00	120,56	127,64	129,15	204,98

Джерело: розраховано автором на основі [48]

Усі три коефіцієнти ліквідності у 2021–2023 рр. демонстрували спадний тренд, дещо відновились у 2024 р., але у 2025 р. досягли мінімуму. Поточна і швидка ліквідність у 2025 р. становили 70,77%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (34,44%) також суттєво нижче рекомендованого мінімуму 20–50%.

Коефіцієнт автономії скоротився з 34,11% у 2021 р. до -43,28% у 2025 р. - від'ємне значення означає, що власний капітал став від'ємним і компанія фінансується виключно за рахунок кредиторів. Паралельно коефіцієнт

заборгованості перевищив 100%, досягнувши 135,06%. Кожна гривня активів фінансується не лише позиковими коштами, а борги перевищують самі активи. Покриття необоротних активів власним капіталом впало з 224,44% до –979,78%, що свідчить про проблеми власного фінансування довгострокових активів.

ROA впала з 17,14% у 2021 р. до –44,30% у 2025 р., що означає, що на кожну гривню активів компанія втрачає 44 копійки. Чиста маржа також стала від'ємною (–11,57%).

Таблиця 2.4

Узагальнена оцінка фінансового стану

Група показників	Стан у 2021–2023	Стан у 2024–2025	Оцінка
Ліквідність	Помірна, знижувалась	Критично низька	Небезпечний
Фінансова незалежність	Слабка, але позитивна	Від'ємна	Критичний
Рентабельність	Нестабільна	Від'ємна	Критичний
Боргове навантаження	Зростало	Перевищило активи	Небезпечний

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Компанія демонструє ознаки фінансових проблем, які відображають від'ємний власний капітал, від'ємна рентабельність, зобов'язання, що перевищують активи, та ліквідність, що нижче за нормативні межі. У 2023 р. спостерігалось короткочасне покращення більшості показників, що могло бути пов'язане з відновленням після кризи 2022 р., однак 2024–2025 рр. засвідчили різке погіршення фінансового стану.

Таким чином, ТОВ «Нетпик» функціонує у сфері цифрової економіки, має міжнародну орієнтацію бізнесу, використовує інноваційні технології та аналітику даних, працює у форматі екосистемної бізнес-моделі, інтегрує сучасні управлінські підходи у діяльність.

2.2. Оцінка рівня інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління організацією

Оцінка рівня інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління ТОВ передбачає аналіз того, наскільки діяльність ТОВ поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти розвитку. Для цифрових компаній така інтеграція проявляється через бізнес-модель, корпоративні цінності, організаційну культуру та підхід до розвитку клієнтів і суспільства.

На рівні місії та стратегічних орієнтирів ТОВ «Нетпик» декларує прагнення до отримання економічного результату та впливу на розвиток бізнесу і суспільства. ТОВ «Нетпик» позиціонує свою діяльність як допомогу бізнесу у зростанні та використанні можливостей онлайн-простору, водночас наголошуючи на прагненні надихати суспільство на розвиток та створення корисних ініціатив. Такий підхід відповідає концепції *shared value*, оскільки економічна ефективність ТОВ пов'язується з розвитком клієнтів, підприємництва та економічного середовища загалом.

Важливою складовою стратегічного управління ТОВ є орієнтація на людський капітал. У ТОВ підкреслюється, що однією з ключових цінностей є співробітники, а організація прагне створити максимально комфортні умови праці та підвищити продуктивність персоналу.

Також ТОВ впроваджує елементи гейміфікації робочих процесів та автоматизації операцій, що сприяє підвищенню залученості працівників і формує сучасну корпоративну культуру.

Такі практики відповідають соціальному виміру сталого розвитку та свідчать про інтеграцію принципів розвитку людського капіталу у стратегічну модель управління.

Стратегічні цілі ТОВ «Нетпик» безпосередньо пов'язані з використанням нових технологій, автоматизації процесів та системного підходу до розвитку компанії. ТОВ наголошує, що досягнення її стратегічних цілей забезпечується

інтеграцією нових технологій та постійним удосконаленням діяльності. Для цифрової компанії зазначенне відповідає принципу сталого розвитку через інновації, оскільки підвищення ефективності використання ресурсів досягається завдяки технологічним рішенням, аналітиці та автоматизації бізнес-процесів [46-48].

Стратегічна мета ТОВ «Нетпик» - стати провідною компанією в Східній Європі у сфері digital-маркетингу, що передбачає орієнтацію на довгострокову репутацію, довіру клієнтів і системний розвиток бізнесу.

ТОВ працює з великим і середнім бізнесом, формуючи комплексні маркетингові рішення, що забезпечують фінансовий результат і довгострокову ефективність для клієнтів. Така співпраця свідчить про інтеграцію інституційного виміру сталого розвитку - через орієнтацію на партнерство, репутацію та системну якість послуг.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що реалізується процес інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління ТОВ «Нетпик» [46, 47].

Фінансові дані ТОВ є підтвердженням необхідності подальшого впровадження стратегічного управління на основі сталого розвитку. ТОВ демонструє класичні ознаки організації, яка обрала стратегію зростання, для чого потрібно урахування балансу між економічною ефективністю, фінансовою стійкістю та довгостроковою життєздатністю [48].

Дохід ТОВ зріс у 8,7 раза за 5 років, проте чистий прибуток у 2025 р. склав -91,1 млн грн, що є наслідком проблем стратегічного контролю над витратами та управлінням фінансовими ризиками. Коефіцієнт заборгованості досяг 135%, а власний капітал став від'ємним, що суперечить принципу економічної стійкості сталого розвитку, а саме здатності ТОВ генерувати додану вартість у довгостроковій перспективі. У системі стратегічного управління це означає проблеми реалізації збалансованої фінансової стратегії та механізмів моніторингу ключових індикаторів ефективності (KPI).

Різке зниження коефіцієнта автономії свідчить про недостатньо ефективну систему корпоративного управління, зокрема у сфері залучення боргового фінансування. Відповідно до ESG-концепції, вдосконалення управлінської складової потребує формування стратегічного ESG-фреймворку, запровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками, чіткого розподілу відповідальності за фінансові рішення.

Кількість персоналу зросла на 66%. З врахуванням наявності збитків це створює соціальні ризики: загрозу масових скорочень, виплатних затримок, зниження мотивації. З позицій сталого розвитку ТОВ повинно забезпечувати соціально відповідальне масштабування шляхом синхронізації зростання кадрового потенціалу з фінансовою спроможністю та виробничою ефективністю.

Таблиця 2.5

Відповідність концепції сталого розвитку

Принцип сталого розвитку	Стан ТОВ	Проблема
Економічна стійкість	ROA –44,3%, збиток –91 млн грн	Зростання без прибутку
Фінансова незалежність	Коефіцієнт автономії –43,28%	Залежність від кредиторів
Ліквідність і платоспроможність	Поточна ліквідність 70,77%	Загроза неплатоспроможності
Соціальна відповідальність	Зростання чисельності персоналу при збитках	Ризик соціальної кризи

Джерело: сформовано автором на основі [46-48]

Фінансові результати ТОВ є відправною точкою для системної трансформації. ТОВ довело свою здатність до масштабування, що свідчить про реальний ринковий потенціал, що є фундаментом для відновлення.

Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління дозволить перетворити хаотичне зростання на контрольований і стійкий розвиток.

Сильними сторонами інтеграції є такі:

- орієнтація на розвиток клієнтів і економіки;
- фокус на людському капіталі;
- інноваційна бізнес-модель;
- стратегічне бачення довгострокового розвитку;
- використання технологій та аналітики.

Обмеженнями інтеграції слід вважати:

- відсутність відкритої ESG-звітності;
- не декларується екологічна політика;
- соціальні та екологічні ефекти не мають кількісних індикаторів;
- відсутні формалізовані нефінансові показники ефективності.

Діяльність у сфері цифрового маркетингу має опосередкований, але зростаючий екологічний вплив через використання дата-центрів, хмарних сервісів і рекламної інфраструктури. За оцінками дослідників, цифрова реклама та пов'язана з нею інфраструктура відповідають за значну частку глобального споживання електроенергії, що робить оцінювання інтеграції принципів сталого розвитку доцільним з позицій ESG-підходу. Оцінювання здійснюється за трьома блоками: ECO - економічна складова, ENV - екологічна складова, SOC - соціально-управлінська складова.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою середнього зваженого значення часткових оцінок. Оцінювання проведено за експертною шкалою (0–1) на основі відкритої фінансової звітності компанії, галузевих стандартів та типових практик цифрових агентств.

Оцінку економічної інтеграції (ECO) доцільно здійснювати за такими критеріями: довгострокова стратегія розвитку, інноваційність бізнес-моделі, масштабованість послуг, диверсифікація ринків, цифрова трансформація управління. ТОВ «Нетпик» демонструє стрімке операційне масштабування — дохід зріс у 8,7 раза за 2021–2025 рр., кількість персоналу збільшилась на 66%, а

дохід на одного працівника досяг 2 251 тис. грн. Водночас фінансовий аналіз виявив суттєві дисбаланси: збиток 2025 року склав –91,1 млн грн, коефіцієнт заборгованості перевищив 135%, а власний капітал став від'ємним. Це свідчить про те, що стратегія зростання реалізується без належних механізмів фінансового контролю та стратегічного планування, що обмежує рівень економічної стійкості. З урахуванням виявленого потенціалу масштабування та інноваційної моделі, але з поправкою на критичний фінансовий стан, рівень ЕСО-інтеграції оцінюється на рівні 0,5.

Оцінку екологічної інтеграції (ENV) доцільно виконувати за такими критеріями: використання хмарних сервісів, оптимізація цифрових кампаній, мінімізація фізичної інфраструктури, віддалений формат роботи, вимірювання вуглецевого сліду. Діяльність ТОВ «Нетпик» має низький прямий екологічний вплив - відсутні виробничі процеси, а хмарна інфраструктура є ефективнішою за локальні серверні рішення. Однак відсутність публічної ESG-звітності, системного вимірювання цифрового вуглецевого сліду та формалізованої Green IT політики суттєво знижують рівень інтеграції екологічного компоненту. Перевагою є потенційна дистанційна модель роботи, яка мінімізує транспортні викиди. З огляду на відсутність екологічної звітності та будь-яких задокументованих екозаходів, рівень ENV-інтеграції оцінюється на рівні 0,4.

Оцінку соціально-управлінської інтеграції (SOC) доцільно виконувати за такими критеріями: захист персональних даних, прозорість управління, корпоративна культура, інвестиції в розвиток персоналу, дотримання етичних стандартів цифрового маркетингу. Робота з міжнародними клієнтами передбачає відповідність стандартам захисту даних (GDPR), а зростання штату на 66% свідчить про увагу до розвитку людського капіталу. Разом із тим, аналіз показав ознаки відсутності формалізованих механізмів корпоративного управління: відсутня видима система внутрішнього аудиту, управління ризиками не запобігло накопиченню критичного боргового навантаження, а ESG-стратегія не задокументована. Це знижує загальний рівень системності управлінської

складової. З урахуванням позитивного соціального потенціалу та виявлених управлінських ризиків, рівень SOC-інтеграції оцінюється на рівні 0,6.

Розрахунок інтегрального показника виконується за формулою середнього значення трьох складових:

$$I_{ESG} = \frac{ECO + ENV + SOC}{3} = \frac{0,5 + 0,4 + 0,6}{3} = 0,50$$

Значення 0,50 відповідає задовільному рівню інтеграції принципів сталого розвитку у систему стратегічного управління, що підтверджує необхідність системної трансформації. Характеристика рівня:

- економічна складова має потужний операційний потенціал, однак потребує відновлення фінансової стійкості та впровадження стратегічного контролю;
- екологічний напрям є найслабшою ланкою і потребує першочергової формалізації: розробки Green IT політики, вимірювання вуглецевого сліду та переходу до «зеленого» хостингу;
- соціально-управлінський компонент має розвинений кадровий потенціал, однак вимагає формалізації корпоративного управління, системи внутрішнього аудиту та ESG-звітності.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Нетпик» засвідчив, що структура функціонує як інноваційно орієнтована організація у сфері цифрового маркетингу з розвиненою екосистемною бізнес-моделлю, міжнародним охопленням і стратегічним фокусом на розвиток людського капіталу та технологічну автоматизацію. Разом із тим фінансовий стан підприємства у досліджуваному періоді характеризується наростаючим дисбалансом між темпами операційного зростання та рівнем фінансової стійкості, що

проявляється у суттєвому погіршенні показників ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності.

ESG-оцінка підтвердила задовільний рівень інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного управління ТОВ. Економічна складова має потужний потенціал, однак потребує відновлення фінансової стійкості та впровадження механізмів стратегічного контролю. Екологічний напрям є найслабшою ланкою і вимагає першочергової формалізації через розроблення Green IT політики та запровадження вимірювання цифрового вуглецевого сліду. Соціально-управлінський компонент характеризується розвиненим кадровим потенціалом, проте потребує запровадження системи внутрішнього аудиту, управління ризиками та ESG-звітності.

Таким чином, подальше вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Нетпiк» на основі принципів сталого розвитку є актуальним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості організації.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування інтегрованої моделі стратегічного управління організацією на засадах сталого розвитку

Необхідність впровадження інтегрованої моделі зумовлена виявленими стратегічними проблемами, серед яких слід відзначити недостатньою формалізацію сталого розвитку, відсутність нефінансових показників ефективності, ситуативність стратегічного контролю та обмеженість інституціоналізації інноваційних процесів. Формування інтегрованої моделі стратегічного управління організацією на засадах сталого розвитку передбачає трансформацію традиційної системи стратегічного планування у комплексну управлінську архітектуру, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні виміри розвитку підприємства. Така модель має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей, інструментів управління та системи оцінювання результатів, формуючи довгострокову стійкість організації.

Необхідність формування інтегрованої моделі зумовлена сучасними умовами функціонування підприємств цифрової економіки, для яких ключовими факторами конкурентоспроможності стають інноваційність, гнучкість, довіра стейкхолдерів, здатність до адаптації та соціальна відповідальність. У цих умовах стратегічне управління повинно базуватися на системному поєднанні принципів інтегрованості, міжчасової відповідальності, інституційної вбудованості, створення спільної цінності та вимірюваності результатів.

Інтегрована модель стратегічного управління організацією у сфері цифрового маркетингу на основі принципів сталого розвитку ґрунтується на таких концептуальних положеннях.

1. Системність стратегії передбачає узгодження економічних, соціальних та інституційних цілей розвитку організації в єдину управлінську архітектуру. Для організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, це означає, що цілі зростання доходу та розширення клієнтської бази мають бути взаємопов'язані з цілями фінансової стійкості, розвитку персоналу та відповідності регуляторним вимогам. Відсутність такої системності, коли операційне масштабування реалізується без одночасного контролю за боргом і рентабельністю, є однією з ключових причин фінансових дисбалансів, виявлених у ході аналізу. Системна стратегія виключає ситуацію, за якої окремі вектори розвитку реалізуються ізольовано, без урахування їхнього сукупного впливу на стійкість організації.

2. Довгострокова орієнтація управління означає, що стратегічні рішення оцінюються не лише з позицій поточної вигоди, а насамперед з урахуванням їхнього впливу на майбутню конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства. У контексті організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, це положення набуває особливої актуальності: агресивна стратегія розширення, орієнтована на максимізацію доходу у короткостроковому горизонті, призвела до нагромадження боргового навантаження та ерозії власного капіталу. Довгострокова орієнтація передбачає збалансування темпів зростання з інвестиціями в якість активів, управлінські компетенції та резервний капітал, що формує міцне підґрунтя для відновлення і подальшого сталого розвитку.

3. Вбудованість у зовнішнє середовище означає, що система стратегічного управління має враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, персоналу, інвесторів, регуляторів і суспільства) а не лише власників підприємства. Для цифрових компаній це положення набуває специфічного виміру: робота з міжнародними клієнтами зобов'язує дотримуватися стандартів

захисту даних (GDPR), зростаючі ESG-вимоги інвесторів і партнерів формують запит на нефінансову звітність, а суспільні очікування щодо цифрової відповідальності впливають на репутаційний капітал організації. Організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, позиціонуючи себе як драйвер розвитку бізнес-середовища, декларує такий підхід на рівні місії, однак його операціоналізація потребує формалізованих механізмів взаємодії зі стейкхолдерами та публічної звітності.

4. Створення комплексної цінності передбачає, що розвиток організації має корелювати з розвитком її клієнтів, партнерів та соціального середовища загалом - відповідно до концепції *shared value*. У діяльності організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, це положення реалізується через надання комплексних *digital*-рішень, що забезпечують зростання бізнесу клієнтів, розвиток підприємництва та формування цифрової економіки в Україні та регіоні. Водночас повноцінне втілення принципу комплексної цінності потребує декларування соціальної місії та вимірювання реального впливу діяльності організації на клієнтів, суспільство та цифрове середовище через систему нефінансових показників і звітності про сталий розвиток.

5. Кількісна вимірюваність результатів є фундаментальною умовою ефективного стратегічного контролю: лише те, що вимірюється, може бути цілеспрямовано покращено. Для організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, це положення є критично важливим з огляду на виявлені дисбаланси між операційним зростанням і фінансовими результатами. Впровадження збалансованої системи показників (BSC) із чітко визначеними фінансовими KPI (рентабельність активів, коефіцієнт автономії, ліквідність) та нефінансовими індикаторами (рівень задоволеності персоналу, вуглецевий слід операцій, індекс клієнтської лояльності) дозволить трансформувати стратегічні цілі в конкретні орієнтири для управлінських рішень і забезпечить своєчасне реагування на відхилення від обраного курсу розвитку.

Такі засади дозволяють сформувати модель стратегічного управління, орієнтовану на ефективність та довгострокову життєздатність організації.

Таблиця 3.1

Інтегрована модель стратегічного управління організацією на основі принципів сталого розвитку

Блок моделі	Призначення	Ключові елементи
1. Стратегічне бачення та цілі	Формування довгострокових орієнтирів розвитку організації	Економічні цілі: прибутковість, зростання ринку, конкурентоспроможність.
		Соціальні цілі: розвиток персоналу, партнерські відносини, корпоративна культура.
		Інституційні цілі: репутація, відповідність стандартам, прозорість.
		Інноваційні цілі: технологічний розвиток, цифровізація, нові бізнес-моделі.
2. Стратегічний аналіз	Забезпечення обґрунтованості та адаптивності стратегічних рішень	Аналіз зовнішнього середовища: ринок, технології, конкуренція.
		Оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій.
		Виявлення інституційних обмежень.
		Оцінка соціальних і репутаційних ризиків.
3. Стратегічне планування	Трансформація стратегічних декларацій у систему конкретних управлінських дій	Формування портфеля стратегічних напрямів.
		Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-процеси.
		Визначення ключових індикаторів результативності (KPI).

		Планування ресурсного забезпечення стратегії.
4. Реалізація стратегії	Забезпечення переходу від стратегічних рішень до практичної діяльності	Координація функціональних стратегій.
		Впровадження інноваційних та організаційних змін.
		Розвиток людського капіталу.
		Інтеграція цифрових інструментів управління.
5. Стратегічний контроль та оцінювання	Забезпечення стратегічної дисципліни та підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Система стратегічних KPI.
		ESG-індикатори сталого розвитку.
		Цифрові аналітичні інструменти.
		Механізми зворотного зв'язку та коригування стратегії.

Джерело: складено автором

Інтегрована модель стратегічного управління організації має базуватися на п'яти ключових принципах:

1. Інтегрованість стратегії, що передбачає узгодження маркетингових, технологічних, кадрових та інноваційних напрямів діяльності.
2. Міжчасова відповідальність передбачає орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність і розвиток компетенцій.
3. Інституційна вбудованість дозволяє забезпечити підвищення прозорості діяльності, репутації та відповідності міжнародним стандартам.
4. Створення спільної цінності забезпечує розвиток бізнесу клієнтів і цифрового середовища разом із розвитком організації.
5. Вимірюваність результатів передбачає запровадження системи стратегічних і ESG-індикаторів.

Описані принципи формують основу нової логіки стратегічного управління організацією.

Інтегрована модель включає взаємопов'язані блоки (табл. 3.1):

1. Блок стратегічного бачення та цілей формує довгострокові орієнтири розвитку підприємства.
2. Блок стратегічного аналізу.
3. Блок стратегічного планування.
4. Блок реалізації стратегії.
5. Блок стратегічного контролю та оцінювання.

Логікою моделі є те, що блоки функціонують як замкнений цикл: від формування бачення через аналіз і планування до реалізації та контролю, після чого результати контролю повертаються на рівень коригування цілей і планів, забезпечуючи безперервну адаптацію стратегії до змін середовища.

Реалізація інтегрованої моделі стратегічного управління дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень; забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації; інтегрувати принципи сталого розвитку у бізнес-процеси; підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища; сформувати системну основу стратегічного контролю.

У стратегічному вимірі це створює умови для переходу організації від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на довгострокову стійкість і розвиток.

Таким чином, формування інтегрованої моделі стратегічного управління на засадах сталого розвитку передбачає побудову комплексної системи, що поєднує стратегічне бачення, аналітичні інструменти, планування, реалізацію та контроль. Така модель забезпечує ефективність діяльності організації, її довгострокову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у сучасному економічному середовищі.

Впровадження інтегрованої моделі дозволить підвищити узгодженість стратегічних рішень, зменшити стратегічні розриви управління, підвищити довгострокову конкурентоспроможність, зміцнити бренд організації на

міжнародному ринку, забезпечити системний розвиток людського капіталу, сформувати доказову систему стратегічного контролю.

У стратегічному вимірі це означатиме перехід від переважно операційної моделі управління до системної стратегічної моделі розвитку.

Для забезпечення системності впровадження ESG-принципів у стратегічне управління доцільно реалізувати послідовний процес інституційної трансформації, що охоплює шість взаємопов'язаних етапів.

Першим етапом є діагностика рівня сталості організації, яка передбачає комплексну оцінку поточного стану інтеграції економічних, соціальних та екологічних принципів у діяльність організації. Проведений у цьому дослідженні ESG-аналіз засвідчив задовільний рівень такої інтеграції, що формує чітку вихідну точку для подальших трансформаційних дій.

На основі діагностики здійснюється формування ESG-стратегії - документа, що визначає довгострокові цілі сталого розвитку організації, пріоритети за кожним виміром та відповідальних осіб за їх реалізацію. Для організації це означає перехід від декларативної місії до формалізованої управлінської програми з конкретними орієнтирами.

Третім етапом є інтеграція ESG-цілей у стратегічне планування, коли принципи сталого розвитку вбудовуються у загальну систему корпоративних, бізнес- та функціональних стратегій, а не існують паралельно з ними як окремий напрям. Етап забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Четвертим кроком є впровадження системи ESG-показників, що передбачає розроблення конкретних KPI для кожного виміру та їх включення до збалансованої системи стратегічного контролю. Саме вимірюваність результатів перетворює ESG-цілі на реальний інструмент управління.

П'ятим етапом є запровадження нефінансової звітності, яка забезпечує прозорість діяльності організації перед стейкхолдерами, підвищує інвестиційну привабливість і формує довіру партнерів та клієнтів. Для цифрової компанії, що

працює з міжнародною аудиторією, нефінансова звітність є також інструментом відповідності глобальним стандартам корпоративної відповідальності.

Завершальним і водночас циклічно повторюваним є періодичний стратегічний аудит сталого розвитку, що дозволяє оцінювати досягнутий прогрес, виявляти відхилення від стратегічного курсу та своєчасно коригувати управлінські рішення. Саме регулярність такого аудиту забезпечує безперервний характер трансформації та відповідність стратегії актуальним вимогам зовнішнього середовища.

3.2. Оцінювання ефективності та ризиків реалізації комплексу управлінських рішень щодо впровадження ESG-принципів у стратегічне управління організацією

Впровадження ESG-принципів у стратегічне управління організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, передбачає формування системи управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес стратегічного планування, реалізації та контролю діяльності організації. Для цифрових компаній ESG-інтеграція пов'язана не стільки з фізичним впливом на довкілля, скільки з управлінням людським капіталом, цифровою відповідальністю, прозорістю управління та соціальною роллю бізнесу.

Запропонований комплекс управлінських рішень спрямований на усунення виявлених стратегічних розривів, підвищення довгострокової стійкості підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному ринку.

1. Рішення у сфері екологічної складової (Environmental). Для цифрової компанії екологічний вимір сталого розвитку реалізується через зменшення непрямих екологічних ефектів та формування відповідального цифрового середовища.

Основні управлінські рішення є такими:

- запровадження політики цифрової екологічної відповідальності, що передбачає оптимізацію використання серверних ресурсів; перехід на енергоефективні хмарні сервіси; мінімізацію паперового документообігу;
- інтеграція принципів «зеленого офісу»: впровадження систем енергоощадності; використання електронних документів; організація екологічної корпоративної культури;
- включення екологічних критеріїв у вибір партнерів і постачальників.

Очікуваний ефект може бути у вигляді зменшення операційних витрат; підвищення репутаційної стійкості; відповідності міжнародним стандартам сталого бізнесу.

2. Рішення у сфері соціальної складової (Social). Соціальний вимір ESG є ключовим, оскільки діяльність організації безпосередньо залежить від людського капіталу та партнерських відносин.

Основні управлінські рішення є такими:

- розроблення довгострокової HR-стратегії сталого розвитку, що включає систему розвитку компетенцій; програму кар'єрного зростання; індикатори задоволеності персоналу;
- впровадження політики соціальної відповідальності компанії, що передбачає участь у освітніх і професійних ініціативах; підтримку стартап-екосистеми; розвиток партнерських програм;
- запровадження системи оцінки соціального впливу діяльності, що включає показники розвитку персоналу; індикатори задоволеності клієнтів; показники внеску у розвиток digital-ринку.

Очікуваний ефект може бути у вигляді зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності персоналу; зміцнення бренду роботодавця; зростання лояльності клієнтів.

3. Рішення у сфері управлінської складової (Governance). Інституційний вимір ESG є визначальним для підвищення довіри до компанії та формування довгострокової конкурентоспроможності.

Основні управлінські рішення є такими:

- формалізація стратегічного управління сталим розвитком: включення ESG-цілей у корпоративну стратегію; закріплення відповідальних осіб; створення ESG-комітету;
- запровадження системи нефінансової звітності, що включає: показники людського капіталу; індикатори інноваційності; показники клієнтської цінності; соціальні ефекти діяльності;
- інтеграція ESG-показників у систему стратегічного контролю: розроблення ESG-KPI; використання цифрових аналітичних платформ; регулярний моніторинг стратегічних показників.

Очікуваний ефект може бути у вигляді підвищення прозорості управління; зростання інвестиційної привабливості; зменшення стратегічних ризиків; формування довгострокової репутаційної стабільності.

Таблиця 3.2

Комплекс управлінських рішень щодо впровадження ESG-принципів у діяльність організації

Рішення	Конкретні дії	Показники оцінки	Очікуваний ефект
Запровадження ESG-стратегії організації	розроблення ESG-політики; інтеграція ESG-цілей у корпоративну стратегію; призначення відповідальних осіб	наявність ESG-документів; частка ESG-цілей у стратегії; виконання плану	підвищення системності управління; зменшення стратегічних розривів
Розвиток людського капіталу	створення програми розвитку компетенцій; впровадження навчальних треків; оцінка задоволеності персоналу	плинність кадрів; індекс залученості; кількість годин навчання на працівника	зростання продуктивності; зменшення кадрових ризиків; підсилення бренду роботодавця

Цифрова екологічна відповідальність	перехід на електронний документообіг; оптимізація серверних ресурсів; використання енергоефективних хмарних сервісів	частка електронних документів; витрати на ІТ-інфраструктуру; енергоспоживання	зниження витрат; покращення репутації; відповідність міжнародним стандартам
Формування системи ESG-KPI	розроблення нефінансових показників; інтеграція їх у стратегічний контроль; автоматизація збору даних	кількість ESG-індикаторів; регулярність звітності; точність прогнозів	підвищення керованості стратегії; доказовість управлінських рішень
Розвиток партнерської та освітньої екосистеми	участь у професійних програмах; підтримка освітніх ініціатив; розвиток партнерств	кількість партнерських програм; кількість освітніх проєктів; індекс задоволеності клієнтів	зростання клієнтської бази; підвищення довіри ринку; зміцнення бренд у
Запровадження нефінансової звітності	підготовка ESG-звіту; збір нефінансових даних; публічне розкриття інформації	наявність звіту; кількість розкритих показників; зовнішні оцінки	підвищення інвестиційної привабливості; зниження репутаційних ризиків

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованого комплексу ESG-заходів потребує відповідного ресурсного забезпечення. Бюджет впровадження сформовано за принципом мінімальної достатності. Кожна стаття витрат обґрунтована конкретним очікуваним результатом, загальне фінансове навантаження розподілене рівномірно на весь горизонт реалізації. Деталізований бюджет заходів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет заходів з впровадження ESG-стратегії організації

№	Захід / Стаття витрат	Сума, тис грн
1	Запровадження ESG-стратегії	104
	Консалтинг (розроблення ESG-політики)	57
	Організаційні витрати (ESG-комітет, регламенти)	28
	Навчання відповідальних осіб	19
2	Розвиток людського капіталу	312
	Платформа дистанційного навчання (річна ліцензія)	83
	Зовнішні тренери та воркшопи	127
	HR-аналітика та опитування персоналу	38
	Розроблення кар'єрних треків	64
3	Цифрова екологічна відповідальність	242
	Аудит IT-інфраструктури	34
	Перехід на хмарні сервіси (міграція)	118
	Оптимізація серверних ресурсів	63
	Впровадження електронного документообігу	27
4	Формування системи ESG-KPI	107
	BI / аналітична платформа	54
	Автоматизація збору ESG-даних	31
	Консалтинг з розроблення KPI	22
5	Розвиток партнерської екосистеми	158
	Участь у галузевих заходах та конференціях	47
	Підтримка освітніх ініціатив	58
	Розвиток партнерських програм	53
6	Запровадження нефінансової звітності	79
	Збір та верифікація нефінансових даних	23
	Підготовка ESG-звіту	37
	Зовнішній аудит звітності	19
	Загальний бюджет	1002

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічного ефекту представлено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Розрахунок економічного ефекту від впровадження ESG-заходів в організації

№	Складова ефекту	Формула розрахунку	Розшифровка змінних	Вхідні дані	Результат, тис грн
E ₁	Економія на рекрутингу (зниження плинності з 20% до 12%)	$E_1 = N \times \Delta p \times C_{\text{rec}}$	N - чисельність персоналу, осіб; Δp - зниження рівня плинності (част. од.); C_{rec} - витрати на рекрутинг одного працівника (30% річного ФОП)	N = 357; $\Delta p = 0,08$; $C_{\text{rec}} = 45 \times 12 \times 0,30 = 162$ тис грн	4627
E ₂	Зростання продуктивності персоналу (+10%, коефіцієнт конвертації 5%)	$E_2 = D \times \Delta \pi \times k$	D - річний дохід організації, тис грн; $\Delta \pi$ - приріст продуктивності (част. од.); k - коефіцієнт конвертації приросту продуктивності у фінансовий результат	D = 803 474; $\Delta \pi = 0,10$; k = 0,05	4017
E ₃	Економія ІТ-витрат (8% від доходу, зниження на 15%)	$E_3 = D \times d_{\text{IT}} \times \Delta \text{IT}$	D - річний дохід організації, тис грн; d IT - частка ІТ-витрат у доході (част. од.); ΔIT - відсоток скорочення ІТ-витрат (част. од.)	D = 803 474; d IT = 0,08; $\Delta \text{IT} = 0,15$	9642
E ₄	Зростання клієнтської бази (+10%, конвертація в дохід 3%)	$E_4 = D \times \Delta k_{\text{кл}} \times k_{\text{кон}}$	D - річний дохід організації, тис грн; $\Delta k_{\text{кл}}$ - приріст клієнтської бази (част. од.); K кон - коефіцієнт	D = 803 474; $\Delta k_{\text{кл}} = 0,10$; k кон = 0,03	2410

			конвертації нових клієнтів у приріст доходу		
	Загальний річний ефект	$E=E_1+E_2+E_3+E_4$	$E_1 \dots E_4$ - часткові ефекти від кожного напрямку впровадження ESG-заходів, тис грн	4 627 + 4 017 + 9 642 + 2 410	20696

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних організації та галузевих даних

З урахуванням реалістичного горизонту впровадження ефект реалізується поступово: у перший рік — на рівні 40% від повного (часткове впровадження заходів), у другий — повністю, у третій — з ефектом стабілізації +10%.

Таблиця 3.5

Грошові потоки від впровадження ESG-заходів в організації

Рік	Грошовий потік, тис грн	Примітка
0	-1 002	Інвестиційні витрати
1	8 279	40% від повного ефекту
2	20 696	Повна реалізація
3	22 766	Стабілізація (+10%)

Джерело: розраховано автором

Показники ефективності інвестицій мають такі значення.

Чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконтування 20%:

$$NPV = \sum_{t=0}^3 \frac{CF_t}{(1+r)^t} = \frac{-1\,002}{1} + \frac{8\,279}{1,20} + \frac{20\,696}{1,44} + \frac{22\,766}{1,73} = 33\,444 \text{ тис грн}$$

Оскільки $NPV > 0$, проєкт є економічно доцільним навіть при досить високій ставці дисконтування 20%.

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E_{\text{заг}} - B}{B} \times 100 = \frac{51\,741 - 1\,002}{1\,002} \times 100 = 5\,064\%$$

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{NPV + B}{B} = \frac{33\,444 + 1\,002}{1\,002} = 34,38$$

З урахуванням поступового наростання ефекту реальний термін окупності становить приблизно 2 місяці після початку реалізації першого заходу, що підтверджує високу інвестиційну привабливість запропонованого комплексу заходів.

Реалізація запропонованого комплексу заходів в умовах від'ємного фінансового результату потребує окремого обґрунтування джерел фінансування. Загальний бюджет впровадження становить 1002 тис. грн, що є відносно незначною сумою порівняно з масштабами діяльності організації - менше 0,13% від річного доходу. Така ситуація дозволяє розглядати кілька реалістичних джерел фінансування (табл.3.6).

1. Внутрішнє фінансування за рахунок оптимізації витрат. Перший і найдоступніший варіант - це перерозподіл наявних витрат без залучення зовнішніх ресурсів. Оптимізація IT-інфраструктури (захід №3) є одночасно і статтею витрат, і джерелом економії: перехід на більш ефективні хмарні рішення вивільняє кошти вже у процесі реалізації. Враховуючи, що IT-витрати організації становлять орієнтовно 8% від доходу, навіть часткова їх оптимізація у першому кварталі впровадження може забезпечити фінансування решти заходів.

2. Поетапна реалізація без одночасного вкладення всього бюджету. Загальний бюджет 1002 тис. грн розподілений на 18 місяців, що означає середнє місячне навантаження близько 55–60 тис. грн. Такий темп фінансування є реалістичним навіть за умов збиткової діяльності, оскільки організація генерує значний дохід і має грошові кошти та їх еквіваленти. Відповідно, проблема не у відсутності грошових ресурсів, а у їх неефективному розподілі, що і є одним із завдань запропонованої ESG-стратегії.

3. Залучення грантового та ESG-фінансування. В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення в Україні активно функціонують програми підтримки

бізнесу від міжнародних організацій - ЄБПР, IFC, USAID, EU4Business - які зокрема фінансують впровадження ESG-практик, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Публічна ESG-звітність, яка є одним із заходів плану, водночас підвищує шанси компанії на отримання такого фінансування.

4. Кредитні ресурси під конкретні інвестиційні проекти. Окремі заходи - зокрема міграція на хмарні сервіси та впровадження аналітичної платформи - можуть фінансуватися за рахунок короткострокових кредитних ліній під інвестиційні потреби. Прогнозований термін окупності у 2 місяці з початку реалізації дозволяє обслуговувати навіть короткостроковий кредит без суттєвого навантаження на грошові потоки.

Таблиця 3.6

Джерела фінансування впровадження ESG-заходів в організації

Захід	Бюджет, тис грн	Рекомендоване джерело	Обґрунтування
Запровадження ESG-стратегії	104	Власні кошти (перерозподіл)	Мінімальні одноразові витрати
Розвиток людського капіталу	312	Власні кошти + грант (EU4Business, USAID)	Підпадає під програми розвитку кадрового потенціалу
Цифрова екологічна відповідальність	242	Самофінансування за рахунок ІТ-економії	Захід генерує власне джерело покриття
Формування системи ESG-KPI	107	Власні кошти (поточні витрати на ІТ)	Перерозподіл наявного ІТ-бюджету
Розвиток партнерської екосистеми	158	Грантове фінансування / партнерські внески	Освітні ініціативи підпадають під грантові програми
Запровадження нефінансової звітності	79	Власні кошти	Найменша стаття бюджету
Разом	1 002		

Джерело: розраховано автором

Таким чином, незважаючи на збитковість, наявність значного грошового залишку на рахунках організації, поетапний характер реалізації заходів та доступність зовнішнього грантового фінансування роблять бюджет впровадження ESG-стратегії цілком реалістичним і не потребують залучення додаткових позикових ресурсів у повному обсязі.

Реалізація будь-якого стратегічного комплексу заходів супроводжується системою ризиків, своєчасна ідентифікація та управління якими є необхідною умовою досягнення запланованих результатів. Для організації з урахуванням поточного фінансового стану та специфіки діяльності виділено чотири групи ризиків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця ризиків реалізації ESG-стратегії організації

Ризик	Група	Імовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Недостатність внутрішнього фінансування через продовження збитковості	Фінансовий	Висока	Критичний	Високий	Поетапне фінансування; пріоритизація самоокупних заходів (ІТ-оптимізація) у першу чергу
Відмова менеджменту від впровадження ESG через пріоритет антикризових заходів	Управлінський	Висока	Суттєвий	Високий	Обґрунтування економічної вигоди ESG для ключових стейкхолдерів; демонстрація швидкого ROI
Опір персоналу організаційним змінам	Кадровий	Середня	Середній	Середній	Залучення персоналу до розроблення HR-стратегії; комунікаційна програма змін

Неможливість отримання грантового фінансування	Фінансовий	Середня	Середній	Середній	Альтернативне фінансування з власних коштів; дроблення заходів на менші етапи
Формальне впровадження ESG без реальних змін	Репутаційний	Середня	Суттєвий	Середній	Незалежний аудит ESG-звітності; прив'язка KPI до результатів, а не процесів
Зміна регуляторного середовища або вимог міжнародних стандартів	Зовнішній	Низька	Середній	Низький	Моніторинг змін ESG-регулювання; гнучка архітектура системи KPI
Кіберризика при впровадженні нових IT-платформ	Операційний	Середня	Суттєвий	Середній	Аудит безпеки перед міграцією; резервне копіювання даних
Втрата ключових фахівців у процесі трансформації	Кадровий	Середня	Суттєвий	Середній	Програма утримання талантів; прозора комунікація стратегічних цілей
Недосягнення прогнозованого економічного ефекту	Стратегічний	Середня	Критичний	Високий	Консервативне планування; регулярний перегляд прогнозів; сценарний аналіз
Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність	Зовнішній	Висока	Критичний	Високий	Диверсифікація діяльності; фокус на міжнародних клієнтах; резервний фонд

Джерело: сформовано автором

Ризик фінансової нежиттєздатності проєкту є найбільш вагомим з огляду на від'ємний власний капітал організації. Рекомендованою відповіддю є принцип «ризик-нейтрального старту». Першочергово реалізуються заходи, що самофінансуються (оптимізація IT-витрат генерує економію вже у першому кварталі), після підтвердження ефекту - решта блоків. Це знижує початкове фінансове навантаження з 1002 тис. грн до 242 тис. грн на першому етапі.

Ризик управлінського опору є типовим для організацій, що перебувають у кризі. Антикризові заходи витісняють стратегічні інвестиції. Подолання цього ризику потребує чіткого позиціонування ESG-стратегії не як додаткового навантаження, а як інструменту виходу з кризи - через демонстрацію прямого зв'язку між ESG-заходами та відновленням фінансової стійкості.

Ризик недосягнення прогнозованого ефекту потребує розроблення трьох сценаріїв реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Критичні ризики реалізації ESG-стратегії організації та рекомендації з оптимізації наслідків

Сценарій	Реалізація ефекту	NPV (20%)	Термін окупності
Оптимістичний	100% від прогнозу	33444 тис грн	2 міс.
Базовий	60% від прогнозу	18900 тис грн	4 міс.
Песимістичний	30% від прогнозу	5200 тис грн	8 міс.

Джерело: сформовано автором

Навіть за песимістичним сценарієм NPV залишається суттєво позитивним, що підтверджує стійкість проєкту до реалізації несприятливих ризиків і обґрунтовує доцільність його впровадження незалежно від точності вихідних припущень.

Ризиковий профіль проєкту є помірно-високим, що зумовлено передусім поточним фінансовим станом компанії та воєнною нестабільністю в Україні. Водночас більшість ризиків є керованими за умови дотримання принципу

поетапності, пріоритизації самоокупних заходів та побудови відкритої комунікації зі стейкхолдерами. Відношення потенційного економічного ефекту до загального рівня ризику є позитивним у всіх трьох сценаріях, що підтверджує стратегічну доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

Висновки до розділу 3

Інтегрована модель стратегічного управління організації, що здійснює діяльність у сфері цифрового маркетингу та інформаційних технологій, на засадах сталого розвитку повинна поєднувати стратегічне бачення, системний аналіз, формалізоване планування, координацію реалізації та цифровий контроль результатів. Запропонована модель дозволяє усунути виявлені стратегічні розриви та створює основу для довгострокової стійкості організації.

Запропонований комплекс управлінських рішень щодо впровадження ESG-принципів у стратегічне управління організації дозволяє сформувати системну основу її сталого розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій організації та формуванню довгострокової стійкості бізнесу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку є комплексним і багатовимірним процесом, який виходить за межі традиційної моделі максимізації прибутку та вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину управлінську систему. Трансформація бізнес-середовища, глобалізація, загострення екологічних та соціальних викликів, а також вимоги міжнародних стандартів ESG-звітності зумовлюють необхідність переосмислення архітектури стратегічного менеджменту і впровадження нових підходів до оцінювання ефективності діяльності організації.

Концептуальну основу сучасного стратегічного управління формують п'ять взаємопов'язаних принципів. Принцип інтегрованості передбачає узгодженість економічних, соціальних та екологічних параметрів у межах єдиної стратегічної логіки, усунення внутрішніх суперечностей між підрозділами та підсилення синергетичного ефекту управлінських рішень. Принцип міжчасової відповідальності орієнтує стратегію на довгострокові траєкторії розвитку, накопичення стратегічних ресурсів і компетенцій, а також на мінімізацію відкладених ризиків, що виникають унаслідок нерівномірного розвитку підсистем організації. Принцип інституційної вбудованості обумовлює необхідність узгодження стратегічних рішень із нормативним, регуляторним, культурним та соціальним середовищем, у якому функціонує організація, забезпечуючи її легітимність і доступ до ресурсів. Принцип створення спільної цінності спрямовує стратегію на формування мультиплікативного ефекту для суспільства, територіальних громад та партнерів, перетворюючи бізнес-розвиток на елемент ширшої системи соціально-економічного прогресу. Принцип вимірюваності та стандартизації результатів закріплює необхідність кількісної оцінки всіх стратегічних ефектів через систему фінансових та нефінансових

показників, ESG-метрик, цифрових аналітичних інструментів і міжнародних стандартів нефінансової звітності.

Дослідження підтвердило, що практична реалізація зазначених принципів забезпечується сукупністю сучасних управлінських підходів. Підхід сталих бізнес-моделей передбачає переорієнтацію процесу створення вартості на ресурсоефективність, циркулярність та мінімізацію екологічного навантаження. Імпакт-орієнтований підхід ставить у центр уваги вимірюваний соціальний та екологічний вплив управлінських рішень, поєднуючи їх з фінансовою ефективністю. Резильєнтно-адаптивний підхід формує здатність організації не лише протистояти зовнішнім шокам, а й трансформувати кризові ситуації на джерела нових можливостей розвитку. Екосистемний підхід розглядає організацію як елемент складної мережі взаємовідносин з партнерами, постачальниками, споживачами та державними інститутами, у межах якої конкурентна перевага формується через узгодженість стратегічних інтересів усіх учасників. Соціально орієнтований підхід до управління людським капіталом інтегрує принципи гідної праці, інклюзивності та корпоративної етики у стратегічну кадрову політику, розглядаючи персонал як ключовий стратегічний ресурс довгострокового розвитку.

Аналіз діяльності інноваційно орієнтованої організації у сфері цифрового маркетингу з екосистемною бізнес-моделлю та міжнародним охопленням виявив суттєвий дисбаланс між темпами операційного зростання та рівнем стратегічної стійкості. Дохід організації за аналізований період зростав, водночас у 2025 році зафіксовано значний збиток, від'ємний власний капітал та критичне боргове навантаження. Показники ліквідності, рентабельності активів і фінансової незалежності суттєво погіршились, що є індикатором недостатньої ефективності механізмів стратегічного контролю, управління витратами та довгостроковим фінансовим плануванням. Виявлена ситуація свідчить про домінування короткострокової операційної логіки та відсутність системного підходу до управління стратегічними ризиками.

ESG-оцінювання підтвердило задовільний рівень інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління організацією. Найбільш розвиненою є соціальна та управлінська складові завдяки відповідальним кадровим практикам, дотриманню GDPR, корпоративній культурі та системам внутрішнього контролю. Натомість екологічна складова залишається найслабшою: відсутня формалізована Green IT-політика, не здійснюється моніторинг вуглецевого сліду цифрової інфраструктури, а публічна нефінансова звітність не ведеться. Комплексна ESG-оцінка отримала середнє значення, що вказує на потенціал суттєвого вдосконалення в частині екологічної відповідальності та прозорості управління.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано та розроблено інтегровану модель стратегічного управління організацією в контексті сталого розвитку, яка поєднує блоки стратегічного бачення, зовнішнього та внутрішнього аналізу, планування, реалізації та контролю. Для кожного блоку визначено відповідний інструментарій: розширений PESTLE-аналіз із включенням ESG-компоненту, SWOT-аналіз із урахуванням сталого розвитку, стратегічні карти цілей, збалансована система показників з фінансовими та нефінансовими KPI, цифрові ESG-дашборди та механізми зворотного зв'язку зі стейкхолдерами.

Запропоновано практичні напрями вдосконалення системи стратегічного управління організацією, що структуровані у п'ять пріоритетних блоків. Перший передбачає відновлення фінансової стійкості через оптимізацію структури витрат, реструктуризацію зобов'язань та впровадження довгострокового стратегічного бюджетування. Другий блок охоплює формалізацію ESG-стратегії з визначенням цільових показників, впровадження системи нефінансового моніторингу та розробленням щорічної публічної ESG-звітності. Третій блок включає розроблення та впровадження Green IT-політики, спрямованої на зниження енергоспоживання цифрової інфраструктури, оптимізацію використання хмарних сервісів та скорочення вуглецевого сліду організації. Четвертий блок передбачає розвиток системи стейкхолдер-менеджменту: формування механізмів регулярної взаємодії з інвесторами, клієнтами,

партнерами та персоналом, а також побудову репутаційного капіталу як стратегічного нематеріального активу. П'ятий блок зосереджений на впровадженні цифрових аналітичних систем стратегічного контролю, Відашбордів та автоматизованих KPI-звітів, які забезпечують оперативний моніторинг виконання стратегії у режимі реального часу.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів підтвердив їх доцільність. Загальний обсяг інвестицій становить понад одного мільйона гривень, а чиста приведена вартість за базового сценарію є позитивною, що свідчить про економічну привабливість проєкту. Впровадження інтегрованої ESG-стратегії сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості організації, розширенню доступу до міжнародних програм підтримки бізнесу, зниженню регуляторних та репутаційних ризиків, а також зміцненню довіри з боку ключових стейкхолдерів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне стратегічне управління організацією в сучасних умовах неможливе без системної інтеграції принципів сталого розвитку. Орієнтація виключно на фінансові показники є недостатньою. Організація, яка ігнорує соціальні, екологічні та інституційні виміри своєї діяльності, накопичує приховані ризики, що у середньостроковій перспективі підривають її конкурентоспроможність і стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобальних дисбалансів: монографія / За ред. В.В.Соляр [Кол.авт. Радченко Л.П., Сідельнікова І.В., Соляр В.В., Осьмірко І.В., Мельникова О.В., Сідельнікова В.К., Олійник Ю.О.]. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2022. 415 с.
2. Боголюбов В.М. та ін. Стратегія сталого розвитку: підручник / [Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Прилипко В.А., Клименко Л.В.]. За ред. В.М. Боголюбова. Херсон: Олді-плюс, 2012 444 с.
3. Горбаченко С., Дикий О., Кібік О., Клевцевич Н., Разінкін Н. ІТ-маркетинг: навчальний посібник. Одеса: Видавництво «Юридика». 2024. 218 с.
4. Дмитрів Б. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств на основі цілей сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4 (45). С. 96-104. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94>
5. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку. Україна. Київ, 2020. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D>
6. Заярнюк О.В., Сторожук О.В., Сокурєнко О.Ю. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4245>
7. Інституціональна економіка : навчальний посібник / І. М. Колесніченко, А. В. Литвиненко ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента І. М. Колесніченко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
8. Коренюк П.І., Роздобудько Е.В. Інтеграція сталого розвитку в операційну діяльність підприємств як стратегія мінімізації ризиків. *Вчені записки: зб. наук.*

пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. № 39. С. 175–186. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51925>

9. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 9(37). С. 197-208.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703/14773>

10. Кібік О.М., Сіянко П.В., Лазаренко С.В. Відповідальне управління проектами в умовах невизначеності. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 12(40). С. 257-267. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17486/17552>

11. Кошеля Д.І. Концептуальні засади організації бізнесу в ІТ-сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №5. С. 106-112.

12. Кошеля Д.І. Сутність та критерії формування потенціалу організації бізнесу в ІТ сфері. *Ефективна економіка*. 2023. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_56

13. Луців Б.Л., Кравчук І.С., Сас Б.Б. Інвестування: Підручник. Ї Тернопіль: Економічна думка, 2014. Ї 544 с.

14. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній України в умовах євроінтеграції. *Економіка, менеджмент та бізнес*. 2023. № 4. С. 45–53. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/285055/279181>

15. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf

16. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93-98. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/6928/7034/15331>

17. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
18. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.
19. Сіянко П.В. Інституційні та ресурсні обмеження інтеграції цілей сталого розвитку у діяльність суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(2). С. 146-152. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-18S](https://doi.org/10.60022/3(2)-18S)
20. Соціальна відповідальність бізнесу: монографія / О. П. Гоголю, І. П. Кудінова ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Ніжин: Лисенко, 2011. 175 с.
21. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. / за ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
22. Сталій розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди.
URL:<https://mdes.khmmu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/404/389/841>
23. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (40). № 6. С. 136-141.
24. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес. 2024. 352 с.
25. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. Київ: НУХТ. 2022. 337 с.
26. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/25.pdf
27. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.

28. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування [В.П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков, А. А. Кравченко, Л. М. Макаренко, О. Г. Рябека, Н. В. Крохмаль, В. В. Чепак, Я. О. Чепуренко] ; за заг. ред. В.П. Бека, М. В. Туленкова ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. Київ: Каравела, 2018. 538 с.
29. Управління стратегічними змінами: навч. посіб./ Приймак Н.С. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2020. 131 с.
30. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. URL: <https://me.gov.ua/download/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb/file.pdf>
31. Чандрен Наір. Держава сталого розвитку. Київ: Наш формат, 2020. 288 с.
32. Черчик Л.М., Левицький В.В. Ч-50 Л-37 Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
33. Чухно А.А. Інституціонально-інформаційна економіка: підручник / А.А. Чухно, П.І. Юхименко, П.М. Леоненко. Київ: Знання, 2010. 687 с.
34. Що таке ESG- принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-pryncypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.
35. Ansoff I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan. 1979. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02971-6>
36. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. № 17(1). P. 99–120.
37. Bertalanffy L. General Systems Theory. General Systems (Yearbook of the Society for the Advancement of General Theory). 1956. Vol. 1. P. 1-10.
38. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 544 p.
39. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p.

40. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 292 p.
41. Kaplan R.S. Linking the Balanced Scorecard to Strategy / Robert S. Kaplan, David P. Norton // California Management Review. 1996. Vol. 39 (1). P. 53–79.
42. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., & Prymachenko I. Managing sustainable development projects through a risk-oriented framework. International Journal of Organizational Leadership. 2025. № 14 (First Special Issue). P. 95-106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>
43. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. Available at: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
44. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. №. 1–2. P. 62–77.
45. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford : Oxford University Press, 1987. 400 p.
46. Netpeak. Про компанію. URL: <https://netpeak.ua/ua/about/>
47. Netpeak: дос'є компанії. URL: <https://thepage.ua/ua/dossier/netpeak>
48. ТОВ «Нетпек»: дані реєстру. URL: <https://clarity-project.info/edr/37184690>