

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СОЦІАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

*В. М. Крулікевич, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
volodymyrkrulikevych@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-9095-359X>*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, стейкхолдерський, стратегічний і динамічний підходи, що дозволили розглядати розвиток підприємства в умовах соціалізації суспільства як процес узгодження економічної спроможності, ціннісних орієнтирів, інтересів стейкхолдерів і здатності до стратегічного оновлення. Для побудови моделі застосовано методи теоретичного узагальнення, структурно-логічного та порівняльного аналізу, групування, нормування й агрегування показників, матричного та сценарного моделювання. Методичний контур передбачає оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, рівня його соціальної інтегрованості, збалансованості цих складових та формування стратегічного профілю розвитку.

Результати. У статті розроблено модель стратегії розвитку підприємств в умовах соціалізації суспільства, яка поєднує діагностику зовнішніх соціалізаційних драйверів, оцінювання стратегічного потенціалу та рівня соціалізації підприємства, визначення коефіцієнта балансу, матричне позиціонування і формування портфеля стратегічних ініціатив. Запропоновано систему показників для розрахунку інтегральних індексів I_{SP} та I_{SOC} , а також чотири базові стратегічні профілі: адаптаційно-стабілізаційний, соціально-партнерський, відповідальної переорієнтації та проактивного створення спільної цінності.

Новизна. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу до моделювання стратегії розвитку підприємства шляхом одночасного врахування його стратегічної спроможності та ступеня інтеграції суспільних цінностей у систему управління. На відміну від підходів, що розглядають соціальну відповідальність як окремий функціональний напрям, запропонована модель включає соціалізацію до логіки вибору стратегії, пов'язує її зі структурою стратегічного потенціалу та вводить коефіцієнт балансу між економіко-стратегічною і соціально-стейкхолдерською складовими.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання моделі для діагностики стратегічної позиції підприємства, обґрунтування типу стратегії розвитку, формування портфеля соціально та економічно узгоджених управлінських рішень і побудови системи ключових показників результативності. Запропонований підхід може застосовуватися підприємствами різних галузей після адаптації складу показників і вагових коефіцієнтів до специфіки діяльності та інституційного середовища.

Ключові слова: стратегія розвитку, підприємство, соціалізація суспільства, стейкхолдери, спільна цінність, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стратегічний потенціал, моделювання, адаптивність.

Постановка проблеми. Соціалізація суспільства істотно змінює логіку стратегічного розвитку підприємств. Йдеться не лише про зростання обсягів соціальних програм або розширення практик корпоративної соціальної відповідальності, а про глибшу трансформацію відносин між бізнесом, працівниками, споживачами, громадами, державою,

інвесторами та іншими групами, які впливають на створення і розподіл цінності. Підприємство дедалі частіше оцінюється не тільки за фінансовим результатом, а й за якістю робочих місць, відповідальністю в ланцюгах постачання, внеском у розвиток людського капіталу, прозорістю управління,

екологічними і соціальними наслідками рішень.

У такому середовищі стратегія розвитку втрачає ознаки виключно внутрішньокорпоративного плану та перетворюється на систему довгострокових рішень щодо позиції підприємства в ширшій мережі суспільних відносин.

Зміна суспільних очікувань щодо бізнесу супроводжується посиленням ролі стейкхолдерської взаємодії. Сучасні дослідження створення спільної цінності показують, що соціальні проблеми можуть бути не лише зовнішнім обмеженням, а й джерелом нових стратегічних можливостей, якщо підприємство здатне поєднати суспільний ефект із конкурентними перевагами [1]. Розвиток стейкхолдерської теорії, своєю чергою, зміщує акцент із одностороннього управління зацікавленими сторонами на формування механізмів спільного створення цінності та координації колективної дії [2]. Це означає, що соціалізація суспільства впливає на самі критерії стратегічної доцільності: рішення мають оцінюватися не лише за прибутковістю, а й за їх здатністю підтримувати довіру, легітимність, довгострокову кооперацію та стійкість підприємства.

Паралельно зростає значення корпоративного призначення та суспільно орієнтованої місії. В. Окасіо, М. Краатц і Д. Чандлер визначають корпоративне призначення як інституціоналізований ціннісний орієнтир, що спрямовує стратегічні рішення та практики [3]. Р. Гулаті та Ф. Вольцоген пов'язують чітке призначення з формуванням довіри стейкхолдерів, але наголошують, що декларації мають бути підтверджені послідовною поведінкою підприємства [4]. Таким чином, для стратегії розвитку принциповим стає не формальне включення соціальних цілей до місії, а їх перетворення на параметри інвестиційних, кадрових, інноваційних, організаційних і ринкових рішень.

Для українських підприємств зазначена проблема набуває особливої ваги через поєднання структурних трансформацій, воєнних ризиків, дефіциту людського капіталу, змін регіональних ринків праці та високої суспільної чутливості до поведінки бізнесу. Соціальна відповідальність в умовах війни набула нових форм, пов'язаних із підтримкою пра-

цівників, громад, обороноздатності та відновлення територій [18]. Водночас перехід від ситуативного реагування до довгострокового розвитку потребує стратегічної моделі, яка дозволяє співвіднести суспільні очікування з реальними ресурсними можливостями підприємства та визначати такий тип розвитку, за якого соціальна орієнтація не послаблює економічну стійкість, а стає джерелом адаптивності, інноваційності та довіри.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного розвитку підприємств у контексті посилення суспільної орієнтації бізнесу формується на перетині кількох наукових напрямів: стейкхолдерської теорії, концепції створення спільної цінності, корпоративної соціальної відповідальності, сталого управління, динамічних здібностей і корпоративного призначення. П. С. Менгвар та А. Дауд у систематичному огляді концепції створення спільної цінності показують, що її стратегічний зміст полягає у перетворенні соціальних проблем на можливості для формування економічної цінності та довгострокових конкурентних переваг [1]. Для моделювання стратегії цей підхід важливий тим, що дозволяє розглядати суспільні інтереси не як зовнішню надбудову, а як складову логіки розвитку підприємства.

Ф. Бриду та Й. В. Стулхорст розвивають стейкхолдерську перспективу через проблему колективної дії у спільному створенні цінності. Автори доводять, що результат залежить від форми управління взаємодією та розподілу ролей між учасниками [2]. А. Мак-Гахан звертає увагу на необхідність чіткого визначення кола стейкхолдерів і принципів розподілу створеної цінності [5]. Ці положення є методично важливими для стратегії розвитку, оскільки вказують на потребу оцінювати не лише економічний потенціал підприємства, а й якість його здатності формувати стійкі відносини з групами, від яких залежить реалізація стратегічних рішень.

Сучасна дискусія про корпоративне призначення поглиблює цей підхід. В. Окасіо, М. Краатц і Д. Чандлер пов'язують призначення з корпоративним управлінням, стратегічним лідерством, залученням стейкхолдерів та механізмами реалізації [3]. Р. Гулаті та Ф. Вольцоген пояснюють, як

призначення може формувати когнітивну й емоційну довіру до підприємства [4]. С. Каплан водночас застерігає від розриву між деклараціями та фактичними діями, коли «prigrose» перетворюється на символічну комунікацію без зміни системи прийняття рішень [6]. Отже, соціалізація стратегії має вимірюватися не наявністю місії чи соціального звіту, а ступенем інтеграції ціннісних і суспільних орієнтирів у механізми розвитку.

Важливим напрямом є дослідження динамічних здібностей підприємства. А. Карман та А. Саваневичене емпірично показують зв'язок динамічних здібностей, практик сталості та сталої конкурентоспроможності [7]. Дж. Буццайо та Ф. Ріцці систематизують динамічні здібності для сталості як спроможність виявляти зміни, використовувати можливості та реконфігурувати ресурси відповідно до довгострокових економічних, соціальних і екологічних завдань [8]. Для моделювання стратегії в умовах соціалізації суспільства це означає, що соціальна орієнтація має поєднуватися з реальною здатністю підприємства змінювати бізнес-процеси, компетентності та ресурсні конфігурації.

Н. Сінковікс, Д. Гунаратне, Р. Р. Сінковікс і Ф.-Х. Моліна-Кастільйо в узагальненні досліджень сталих бізнес-моделей підкреслюють багатовимірність інновацій бізнес-моделі та необхідність поєднання ціннісної пропозиції, створення, доставки й привласнення цінності [9]. П. Бойш, Дж. Е. Фріск, М. Розен і В. Ділла доводять, що інтеграція сталості в корпоративну стратегію потребує узгоджених систем управлінського контролю та постійного діалогу між рівнями управління [10]. Н. Ван, Х. Пан, Ю. Фен і С. Ду узагальнюють механізми, через які ESG-практики можуть створювати корпоративну цінність, виокремлюючи ризиковий, інформаційний і стратегічний канали [11]. Сукупно ці роботи підтверджують необхідність поєднання соціальних цілей з інструментами стратегічного управління та контролю.

Еволюція ціннісно орієнтованого управління також свідчить про перехід від домінування інтересів власників до ширшої логіки сталої корпоративної архітектури. Дж. Вобст, П. Танікулова та Р. Люг пропонують розглядати подальший розвиток value-based management у напрямі сталого врядування,

де фінансові критерії поєднуються зі стейкхолдерськими та суспільними вимірами [12]. Р. Альбукерке та Л. Кабрал показують, що стратегічна корпоративна соціальна відповідальність може формуватися як елемент конкурентної взаємодії та галузевого лідерства [13]. Н. Стеллер і А. Бйорк на основі практик керівників із корпоративного призначення демонструють двосторонній зв'язок: стратегія інституціоналізує призначення, а призначення, своєю чергою, змінює межі та зміст стратегічних рішень [14].

Окремий інтерес становить дослідження Р. Кім, А. Сайто та В. М. Авварі, у якому створення спільної цінності розглянуто як стратегічну практику, що залежить від контексту взаємодії бізнесу і суспільства [15]. Автори акцентують на тому, що економічний і соціальний результати не формуються автоматично, а потребують специфічної управлінської логіки та здатності підприємства інтегрувати суспільні потреби у стратегічний процес. Цей висновок безпосередньо стосується моделювання розвитку в умовах соціалізації суспільства: стратегія має враховувати не абстрактну «соціальність», а конкретні механізми участі, кооперації, довіри й розподілу цінності.

У вітчизняній науковій літературі М. Іванова, В. Швець, С. Саннікова, О. Варяниченко та А. Бардась розглядають соціальну відповідальність як ключову компетенцію забезпечення сталого розвитку підприємств і наголошують на значенні партнерства бізнесу з громадськими організаціями [16]. Л. Лінгур безпосередньо пов'язує корпоративну соціальну відповідальність із формуванням стратегії розвитку та пропонує концептуальну стратегічну модель на відповідних принципах [17]. О. Серікова аналізує трансформацію соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни [18]. М. Єрмаков та І. Карпенко розробляють механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств [19], а Я. Грачова акцентує на необхідності врахування специфіки суспільних процесів при формуванні стратегій і механізмів соціальної відповідальності [20].

Н. Васюткіна та Б. Бабич розглядають корпоративну соціальну відповідальність як чинник адаптивного розвитку підприємства в умовах бізнес-інновацій і пов'язують її з

організаційною гнучкістю, довірою стейкхолдерів та інноваційною активністю [21]. Отже, сучасні дослідження переконливо обґрунтовують необхідність інтегрувати суспільну орієнтацію в стратегічне управління. Водночас недостатньо формалізованим залишається питання, як саме співвіднести рівень соціальної інтегрованості підприємства з його стратегічною спроможністю та на цій основі обрати адекватний тип стратегії розвитку. Більшість підходів або концентрується на змісті соціальної відповідальності, або на стратегічних механізмах сталості, але не дає єдиного інструментарію позиціонування підприємства за двома взаємопов'язаними вимірами.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення моделі стратегії розвитку підприємств в умовах соціалізації суспільства, яка забезпечує діагностику стратегічного потенціалу і рівня соціальної інтегрованості підприємства, оцінювання їх збалансованості, вибір відповідного стратегічного профілю та формування портфеля управлінських ініціатив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціалізацію суспільства в контексті стратегічного управління доцільно трактувати як процес посилення соціальної спрямованості економічних відносин, розширення участі зацікавлених сторін у формуванні вимог до бізнесу та зростання значення суспільної цінності результатів підприємницької діяльності. Такий процес проявляється через підвищену увагу до якості праці, справедливості розподілу результатів, інклюзивності, безпеки, розвитку людського капіталу, екологічних і соціальних зовнішніх ефектів, прозорості управління та відповідальності за вплив на території функціонування. Для підприємства соціалізація суспільства формує середовище, у якому економічна ефективність дедалі частіше залежить від якості відносин зі стейкхолдерами, здатності підтримувати довіру та створювати довгострокову спільну цінність.

У межах такого підходу соціалізацію підприємства доцільно розуміти не як відмову від економічних цілей, а як ступінь інтеграції суспільних цінностей і стейкхолдерських інтересів у стратегічні цілі, бізнес-

модель, систему управління та критерії оцінювання результативності. Високий рівень соціалізації означає, що підприємство системно враховує наслідки рішень для працівників, споживачів, партнерів, громад та інших груп, має механізми діалогу, формує соціальні й екологічні KPI, а також пов'язує їх із інвестиційними й операційними рішеннями. Низький рівень соціалізації характеризується переважно реактивними, епізодичними або репутаційними практиками, які не змінюють логіку стратегічного вибору.

Водночас соціально орієнтована стратегія не може бути результативною без достатнього стратегічного потенціалу. Навіть високий рівень суспільних зобов'язань не створює стійкого розвитку, якщо підприємство не має фінансових ресурсів, конкурентної позиції, інноваційної спроможності, компетентного персоналу та організаційної адаптивності. Саме тому методична логіка дослідження ґрунтується на двох взаємопов'язаних вимірах: стратегічному потенціалі та рівні соціалізації підприємства. Перший характеризує здатність реалізовувати зміни та підтримувати розвиток, другий – якість інтеграції суспільних цілей у систему управління. Взаємне узгодження цих вимірів формує основу для вибору стратегічного профілю. Основні напрями такої трансформації та їх управлінські наслідки систематизовано в табл. 1.

Зміна логіки стратегічного розвитку, узагальнена в табл. 1, свідчить, що соціалізація не є додатковим функціональним блоком стратегії, який можна реалізувати незалежно від інших рішень. Вона впливає на цільову архітектуру, критерії оцінювання, процедури взаємодії, організаційні форми та часовий горизонт управління. Така інтерпретація узгоджується з ідеєю корпоративного призначення як ціннісного орієнтира стратегічного вибору [3] і з положенням про необхідність інституціоналізації соціальних та екологічних пріоритетів у системах управлінського контролю [10].

Запропонована модель стратегії розвитку будується як послідовність п'яти взаємопов'язаних блоків: діагностики драйверів соціалізації суспільства; оцінювання стратегічного потенціалу підприємства; оцінювання рівня соціалізації підприємства;

матричного вибору стратегічного профілю; формування портфеля ініціатив, KPI і механізмів зворотного зв'язку. Принципово важливо, що модель має циклічний характер: результати реалізації стратегії змінюють як

ресурс-ну спроможність підприємства, так і якість його взаємодії зі стейкхолдерами, а отже, на наступному циклі можуть зумовити перехід до іншого стратегічного профілю.

Таблиця 1

Трансформація логіки стратегічного розвитку підприємства
під впливом соціалізації суспільства

Напрямок трансформації	Прояв соціалізації суспільства	Стратегічний наслідок для підприємства	Ключовий управлінський акцент
Цільова логіка розвитку	Перехід від вузької орієнтації на власників до врахування ширшого кола стейкхолдерів	Поєднання фінансових і суспільних цілей у стратегічних пріоритетах	Створення спільної цінності, узгодження інтересів
Критерії результативності	Зростання вимог до соціальних, екологічних та управлінських результатів	Багатокритеріальна система KPI поряд із фінансовими показниками	ESG/CSR-метрики, соціальний ефект, довіра
Процес формування стратегії	Підвищення ролі участі, діалогу та прозорості	Залучення стейкхолдерів до визначення проблем і пріоритетів	Картування стейкхолдерів, консультації, партнерства
Характер соціальної відповідальності	Від епізодичних ініціатив до системної інтеграції	Соціальні цілі стають частиною бізнес-моделі та інвестиційних рішень	Purpose, shared value, соціальні інновації
Організаційна модель	Зростання ролі мережевої та екосистемної взаємодії	Розвиток партнерських форм координації і спільних проєктів	Альянси, кластери, проєктні мережі, громади
Часова логіка	Посилення суспільної чутливості до довгострокових наслідків	Перехід від короткострокової оптимізації до стратегічної стійкості	Динамічні здібності, сценарії, адаптивність

Джерело: систематизовано автором на основі [1–15]

Перший блок охоплює драйвери соціалізації суспільства, які формують зовнішній контекст стратегічних рішень. До них належать зміни очікувань працівників і споживачів, суспільний запит на прозорість, посилення регуляторних і ESG-вимог, соціально-демографічні зміни, дефіцит людського капіталу, цифровізація комунікацій та зростання ролі територіальних громад. Їх аналіз доцільно здійснювати не як перелік ізольованих факторів, а через оцінку того, як вони змінюють доступ до ресурсів, поведінку стейкхолдерів і межі допустимих стратегічних рішень.

Другий блок – оцінювання

стратегічного потенціалу – відображає спроможність підприємства перетворювати стратегічні наміри на результати. До його складу пропонується включати економіко-ресурсну, ринково-мережеву, інноваційно-цифрову та організаційно-адаптивну складові. Така структура відповідає логіці динамічних здібностей: підприємство має не лише володіти ресурсами, а й уміти виявляти зміни, використовувати можливості та реконфігурувати ресурси [7–8]. У цьому контексті стратегічний потенціал виступає не статичним запасом, а інтегрованою характеристикою здатності до розвитку.

Третій блок – оцінювання рівня

соціалізації підприємства – характеризує, наскільки глибоко суспільні цінності включені в систему управління. Запропоновано виокремлювати п'ять складових: стейкхолдерську інтегрованість; людський капітал і соціальну якість праці; корпоративну відповідальність та ESG-практики; соціальні інновації й створення спільної цінності; прозорість, підзвітність і регіональну включеність. Така структура дозволяє відокремити реальну інтегрованість соціальних орієнтирів від формальної наявності окремих програм. Зокрема, підприємство може мати благодійні ініціативи, але залишатися низько соціалізованим, якщо соціальні наслідки не враховуються в інвестиційних, кадрових і операційних рішеннях.

Для кількісної інтерпретації обох вимірів пропонується використовувати нормовані інтегральні індекси. Загальний індекс стратегічного потенціалу визначається як:

$$I_SP = \sum w_j \cdot z_j,$$

де z_j – нормоване значення j -ї складової стратегічного потенціалу,
 w_j – її ваговий коефіцієнт,
 $\sum w_j = 1$.

Індекс соціалізації підприємства розраховується як:

$$I_SOC = \sum v_k \cdot s_k,$$

де s_k – нормоване значення k -ї соціалізаційної складової,
 v_k – її вага,
 $\sum v_k = 1$.

Обидва індекси набувають значень від 0 до 1, що забезпечує їх порівнянність і можливість матричного позиціонування.

Для кількісних показників-стимуляторів нормування може здійснюватися за формулою:

$z = (x - x_min) / (x_max - x_min)$, а для дестимуляторів – $z = (x_max - x) / (x_max - x_min)$.

За відсутності достатнього масиву порівняльних даних експертні показники доцільно оцінювати за шкалою 0–10 з подальшим приведенням до інтервалу [0;1]. Вагові коефіцієнти можуть визначатися методом

попарних порівнянь, експертним ранжуванням або об'єктивними методами, зокрема ентропійним, якщо доступний репрезентативний набір даних. У практичному застосуванні доцільно перевіряти стійкість результату через сценарій рівних ваг і альтернативний сценарій експертних ваг.

Ключовою відмінністю запропонованого підходу є врахування не лише абсолютних значень I_SP та I_SOC , а й ступеня їх збалансованості. Для цього вводиться коефіцієнт балансу:

$$K_b = 1 - |I_SP - I_SOC|.$$

Чим ближче значення індексів, тим вищий K_b . Такий показник важливий з управлінської точки зору, оскільки однакове інтегральне середнє може приховувати принципово різні стратегічні проблеми. Наприклад, підприємство з високою ресурсною спроможністю, але низькою соціальною інтегрованістю має ризик втрати довіри та легітимності, тоді як соціально активне підприємство з обмеженим стратегічним потенціалом ризикує сформувати зобов'язання, які не здатне підтримувати в довгостроковій перспективі.

Для узагальненої оцінки синергійної готовності до розвитку пропонується показник:

$$R = \sqrt{(I_SP \cdot I_SOC) \cdot K_b}.$$

Геометричне середнє зменшує можливість компенсації критично низького значення одного з індексів високим значенням іншого, а множення на коефіцієнт балансу додатково враховує диспропорційність розвитку. Показник R не замінює матричного аналізу, але може використовуватися для моніторингу динаміки: зростання R означає, що підприємство не лише підвищує окремі компоненти, а й формує більш збалансовану основу для стратегічного розвитку. Для практичної реалізації такого оцінювання систему відповідних складових і часткових індикаторів узагальнено в табл. 2.

Система індикаторів у табл. 2 має рамковий характер. Її перевагою є можливість адаптації до галузевої специфіки без зміни загальної логіки моделі. Для промислових

підприємств інноваційно-цифрова складова може деталізуватися показниками технологічного оновлення та ресурсоефективності; для сфери послуг – цифровою доступністю, якістю сервісу й клієнтською довірою; для підприємств із високою територіальною

залежністю – зайнятістю, партнерствами з громадами та інфраструктурним внеском. Обов'язковою умовою є збереження двох окремих інтегральних вимірів, оскільки їх злиття в один індекс до етапу стратегічного позиціонування приховувало б дисбаланси.

Таблиця 2

Система індикаторів для моделювання стратегії розвитку підприємства

Інтегральний вимір	Складова	Приклади часткових показників	Зміст для стратегічного вибору
I_SP – стратегічний потенціал	Економіко-ресурсна	Рентабельність; ліквідність; частка власного капіталу; інвестиційна спроможність	Ресурсна база реалізації змін і підтримання довгострокових зобов'язань
I_SP – стратегічний потенціал	Ринково-мережева	Темп доходу; частка повторних клієнтів; диверсифікація ринків; кількість стратегічних партнерств	Стійкість ринкової позиції та доступ до партнерських ресурсів
I_SP – стратегічний потенціал	Інноваційно-цифрова	Частка інноваційних продуктів; цифровізація процесів; витрати на розвиток; швидкість запуску змін	Здатність створювати нову цінність і масштабувати рішення
I_SP – стратегічний потенціал	Організаційно-адаптивна	Швидкість прийняття рішень; гнучкість структури; компетентність персоналу; готовність до сценарних змін	Спроможність реконфігурувати ресурси та бізнес-процеси
I_SOC – соціалізація	Стейкхолдерська інтегрованість	Регулярність діалогу; охоплення ключових груп; частка спільних проєктів; механізми зворотного зв'язку	Якість участі стейкхолдерів у формуванні та реалізації стратегії
I_SOC – соціалізація	Людський капітал і якість праці	Плинність кадрів; навчання; безпека праці; залученість; рівність можливостей	Здатність підтримувати людський потенціал як основу розвитку
I_SOC – соціалізація	CSR/ESG інтегрованість	Наявність політик; соціальні та екологічні KPI; частка цілей, включених у систему контролю	Перехід від окремих ініціатив до системного управління впливом
I_SOC – соціалізація	Соціальні інновації та спільна цінність	Частка проєктів із подвійним економічним і соціальним ефектом; нові інклюзивні продукти/послуги	Перетворення суспільних проблем на джерела розвитку та інновацій
I_SOC – соціалізація	Прозорість і регіональна включеність	Публічність звітності; партнерства з громадами; локальна зайнятість; внесок у розвиток території	Легітимність, довіра та довгострокова вбудованість у регіональну систему

Джерело: розроблено автором з урахуванням положень [1–21]

Матричне позиціонування здійснюється за осями I_SP та I_SOC. Як базову межу поділу можна застосовувати значення 0,50,

що відповідає середині нормованої шкали. У практичній апробації порогове значення доцільно калібрувати за галузевим розподілом,

медіаною вибірки або стратегічними нормативами. Матриця формує чотири типи стратегічних профілів, кожен з яких відображає іншу комбінацію ресурсної спроможності та соціальної інтегрованості. Графічне відображення матричного позиціонування та відповідних стратегічних профілів наведено на рис. 1.

Відповідно до матриці на рис. 1, профіль S1 – адаптаційно-стабілізаційна стратегія – характерний для підприємств із низькими значеннями обох індексів. Їх основним завданням є відновлення базової економічної

життєздатності та одночасне формування мінімально необхідних соціальних стандартів. У такій ситуації недоцільно масштабувати дорогі соціальні програми або декларувати надмірні зобов'язання. Пріоритетами мають бути стабілізація грошових потоків, збереження ключових компетентностей, безпека праці, підтримка критичних груп стейкхолдерів і створення механізмів регулярного діалогу. Соціальний компонент стратегії виконує функцію збереження довіри та людського капіталу, а не репутаційної експансії.

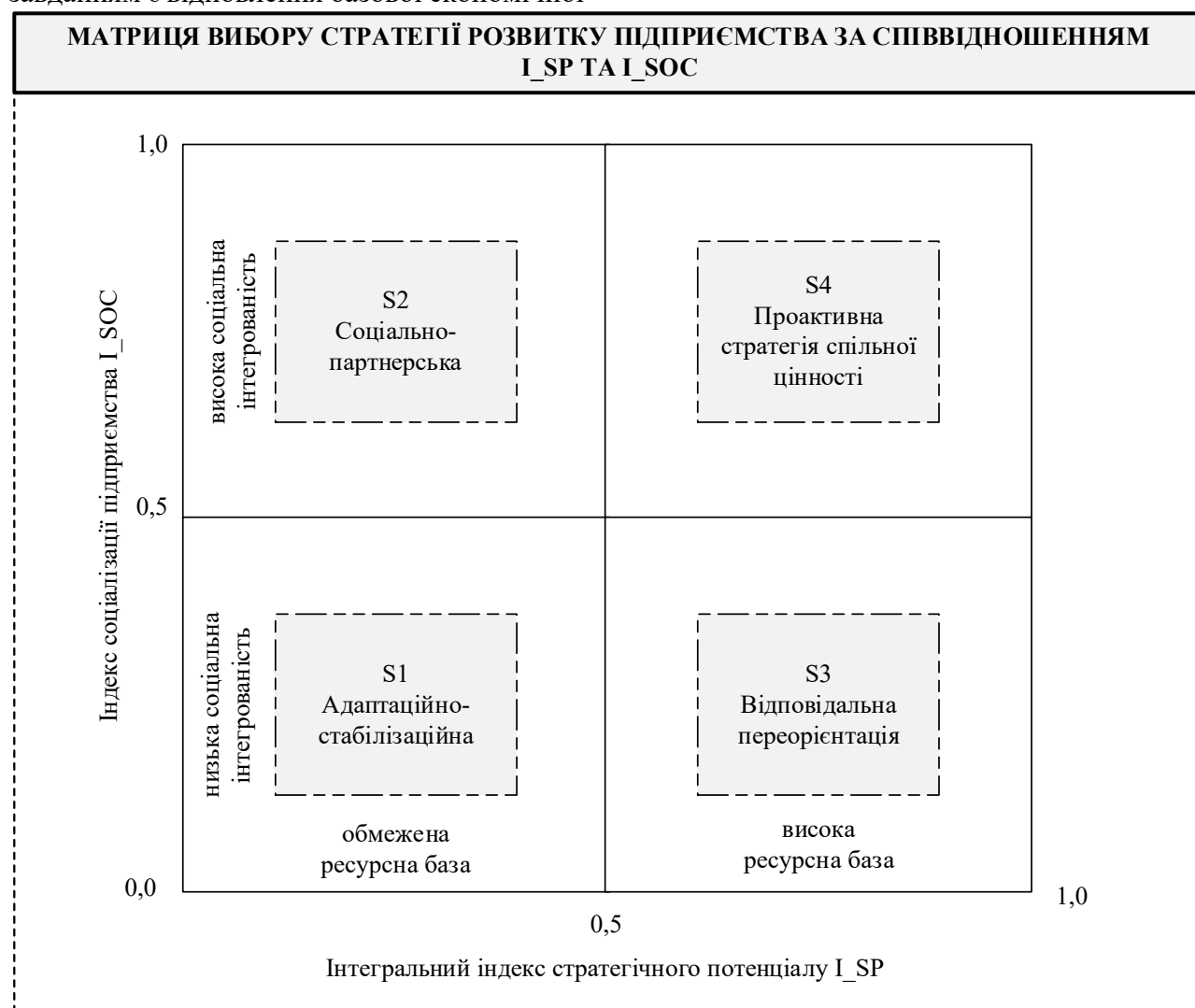


Рис. 1. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства за співвідношенням I_SP та I_SOC
Джерело: розроблено автором

Профіль S2 – соціально-партнерська стратегія – відповідає ситуації, коли рівень соціальної інтегрованості є відносно високим, але стратегічний потенціал обмежений. Така позиція може бути характерною для підприємств із сильними відносинами з працівниками і громадами, але недостатньою

фінансовою або інноваційною спроможністю. Ризиком є перевищення соціальних зобов'язань над ресурсною базою. Тому стратегія має бути спрямована на партнерську мобілізацію ресурсів, пріоритезацію соціальних програм, спільне фінансування проєктів, розвиток мережевої кооперації,

залучення грантових і інвестиційних можливостей. Логіка спільного створення цінності [1–2] у цьому профілі дозволяє перетворювати довіру та партнерські зв'язки на ресурс розвитку.

Профіль S3 – стратегія відповідальної переорієнтації – формується за високого стратегічного потенціалу і низького рівня соціалізації. Підприємство має ресурси та конкурентні можливості, але ризикує зіткнутися з дефіцитом довіри, опором працівників, репутаційними втратами або регуляторними обмеженнями. Основним завданням стає вбудовування соціальних і стейкхолдерських критеріїв у вже потужну систему стратегічного управління: перегляд корпоративного призначення, формування системи соціальних KPI, запровадження стейкхолдерських рад або регулярних консультацій, розвиток відповідальних ланцюгів постачання, зв'язування інвестиційних рішень із критеріями впливу. Для такого підприємства соціалізація є не обмеженням, а способом знизити стратегічні ризики та підвищити якість довгострокового зростання.

Профіль S4 – проактивна стратегія спільної цінності – відповідає високим значенням обох індексів. Підприємство має достатню ресурсну та організаційну спроможність і водночас інтегрує суспільні цінності в систему управління. Стратегічним завданням стає не просто підтримання досягнутого рівня, а створення нових ринків, продуктів і бізнес-моделей, що одночасно формують економічний та суспільний ефект. У цьому профілі особливого значення набувають соціальні інновації, партнерські екосистеми, довгострокові інвестиції в людський капітал, технології інклюзивності, декарбонізацію, регіональні проекти та інші напрями, здатні поєднати конкурентну перевагу з суспільним результатом. Така логіка узгоджується з сучасним трактуванням корпоративного призначення як стратегічного механізму [3, 13–14].

Матриця не повинна трактуватися як статична класифікація. Її призначення – визначити найбільш адекватний напрям стратегічного руху. Підприємство S1 має прагнути до підвищення обох індексів; S2 –

насамперед до зміцнення стратегічного потенціалу без руйнування накопиченої довіри; S3 – до прискореної соціальної інтеграції; S4 – до підтримання балансу і розвитку нових форм спільної цінності. Динамічний характер стратегії відповідає висновкам досліджень динамічних здібностей [7–8] і практик інтеграції корпоративного призначення в стратегію [14]. Узагальнення цілей, інструментів, ризиків і напрямів переходу для кожного профілю представлено в табл. 3.

Як впливає з управлінських орієнтирів, систематизованих у табл. 3, вибір профілю є лише центральним, але не завершальним етапом моделювання. Для перетворення позиціонування на практичну стратегію необхідна послідовна процедура, що пов'язує діагностику, сценарне бачення, відбір ініціатив і контроль. Запропонований алгоритм складається з восьми етапів. На першому визначається стратегічний горизонт, ключова проблема розвитку та межі системи. На другому здійснюється картування соціалізаційних факторів і стейкхолдерів, включно з оцінкою їх впливу, очікувань та потенціалу кооперації. На третьому проводиться діагностика стратегічного потенціалу, на четвертому – розрахунок I_{SP} , I_{SOC} , K_b та R . П'ятий етап передбачає позиціонування підприємства в матриці, шостий – формування альтернативних сценаріїв розвитку. На сьомому обирається портфель стратегічних ініціатив, а восьмий забезпечує KPI-моніторинг та коригування.

Сценарний блок має особливе значення в умовах високої невизначеності. Підприємство повинно моделювати не одну «оптимальну» траєкторію, а кілька допустимих сценаріїв залежно від темпу зміни суспільних вимог, доступності ресурсів, поведінки ключових стейкхолдерів і регуляторних змін. Для кожного сценарію визначається очікувана динаміка I_{SP} та I_{SOC} , ресурсна потреба, ризики й соціально-економічний ефект. Такий підхід дає змогу уникнути ситуації, коли стратегія соціалізації стає набором незмінних зобов'язань, не пристосованих до зміни середовища. Послідовність реалізації зазначених етапів у межах цілісної процедури моделювання наведено на рис. 2.

Управлінські орієнтири стратегічних профілів розвитку

Профіль	Стратегічна мета	Пріоритетні інструменти	Ключові ризики	Цільовий напрям переходу
S1 Адаптаційно-стабілізаційний	Відновити економічну життєздатність і базові соціальні стандарти	Оптимізація витрат; захист критичних компетентностей; безпека; базовий діалог зі стейкхолдерами	Втрата персоналу; падіння довіри; дефіцит ресурсів	Однотимчасне помірне зростання I_SP та I_SOC
S2 Соціально-партнерський	Перетворити довіру і партнерства на ресурс зміцнення потенціалу	Кооперація; спільне фінансування; партнерські проекти; гранти; мережеві бізнес-моделі	Перевантаження соціальними зобов'язаннями; залежність від партнерів	Підвищення I_SP із збереженням I_SOC
S3 Відповідальна переорієнтація	Інтегрувати суспільні цілі в сильну економічну платформу	Purpose; соціальні KPI; ESG-контроль; стейкхолдерські механізми; відповідальні ланцюги постачання	Purpose-washing; опір змінам; репутаційний розрив	Прискорене підвищення I_SOC та K_b
S4 Проактивна спільна цінність	Масштабувати інновації з подвійним економічним і соціальним ефектом	Соціальні інновації; екосистеми; довгострокові партнерства; інвестиції в людський капітал; нові бізнес-моделі	Надмірна складність; конфлікт інтересів; розмивання стратегічного фокусу	Підтримання високих I_SP, I_SOC і K_b

Джерело: розроблено автором

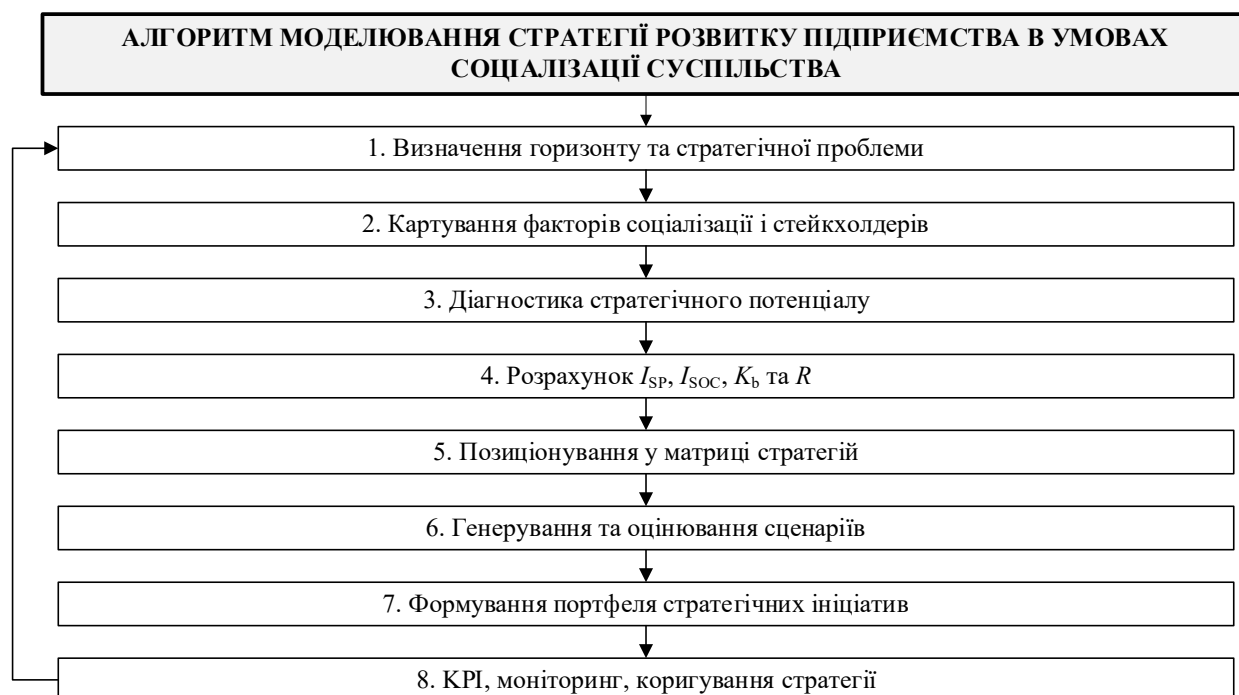


Рис. 2. Алгоритм моделювання стратегії розвитку підприємства в умовах соціалізації суспільства

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком алгоритму, поданого на рис. 2, є формування портфеля стратегічних ініціатив, яке доцільно здійснювати за принципом подвійної результативності. Кожна ініціатива повинна мати економічний і соціальний результат, причому їх співвідношення може відрізнятися залежно від профілю стратегії. Для S1 переважають проєкти з коротким горизонтом окупності та захисним соціальним ефектом; для S2 – партнерські проєкти, що дозволяють компенсувати дефіцит ресурсів; для S3 – ініціативи інституційної перебудови, які інтегрують соціальні критерії в процеси управління; для S4 – масштабовані інноваційні проєкти зі створенням нової спільної цінності. Така логіка відповідає тезі про необхідність поєднувати бізнес-модель, систему контролю та суспільний вплив [9–11].

Для формалізації відбору портфеля може застосовуватися цільова функція, що максимізує сукупний ефект:

$$F = \lambda_1 \cdot \Delta I_SP + \lambda_2 \cdot \Delta I_SOC + \lambda_3 \cdot \Delta K_b - \lambda_4 \cdot \text{Risk} - \lambda_5 \cdot \text{Cost},$$

де ΔI_SP , ΔI_SOC та ΔK_b – очікувані зміни відповідних показників унаслідок реалізації проєкту або портфеля;

Risk – агрегований стратегічний ризик;

Cost – ресурсна місткість;

$\lambda_1 \dots \lambda_5$ – ваги, що відображають пріоритети підприємства. Формула має методичний характер і може конкретизуватися залежно від типу підприємства. Її призначення полягає у запобіганні вибору ініціатив, які суттєво покращують лише одну складову, але збільшують стратегічний дисбаланс.

Інший спосіб оцінювання траєкторії полягає у визначенні відстані до цільової позиції:

$D = \sqrt{(I_SP^* - I_SP)^2 + (I_SOC^* - I_SOC)^2}$, де I_SP^* та I_SOC^* – цільові значення на кінець стратегічного горизонту. Портфель ініціатив має забезпечувати скорочення D з урахуванням обмежень за бюджетом, ризиком і часовими ресурсами. Якщо підприємство позиціонується у S3, цільова траєкторія не повинна полягати лише в подальшому нарощуванні I_SP ; пріоритетом є скорочення розриву за рахунок швидшого зростання I_SOC . Аналогічно для S2 необхідно уникати подальшого розширення соціальних зобов'язань без зміцнення економіко-

стратегічної бази.

Система KPI реалізації стратегії має відображати причинно-наслідковий зв'язок між ресурсами, управлінськими діями, стейкхолдерськими результатами та довгостроковою цінністю. У межах I_SP доцільно контролювати прибутковість, інвестиційну активність, частку інноваційних доходів, швидкість адаптації процесів, стійкість клієнтської бази і партнерської мережі. У межах I_SOC – залученість працівників, плинність кадрів, охоплення навчанням, кількість і якість стейкхолдерських взаємодій, частку соціально орієнтованих інновацій, прозорість звітності, локальний ефект та рівень довіри. Інтеграція таких показників у систему контролю є необхідною умовою того, щоб соціальна орієнтація не залишалася декларативною [10].

Особливе місце у моделі займає стейкхолдерський діалог. Його не слід обмежувати інформуванням або разовими опитуваннями. Залежно від значущості групи та характеру спільно створюваної цінності можуть використовуватися консультації, спільні робочі групи, партнерські ради, механізми спільного проєктування продуктів, довгострокові договори кооперації та платформи зворотного зв'язку. Вибір форми взаємодії має враховувати проблему колективної дії, на яку вказують Ф. Бриду та Й. В. Стулхорст [2]: надмірна централізація може знижувати мотивацію партнерів, тоді як невизначеність ролей створює ризик безвідповідальності. Тому стратегія соціалізації потребує чіткої архітектури прав, обов'язків, процедур і розподілу результатів.

Людський капітал є одночасно елементом стратегічного потенціалу та ключовим об'єктом соціалізації. У моделі це навмисно відображено через різні функції показників: професійні компетентності та організаційна здатність до навчання характеризують I_SP , а якість праці, безпека, залученість, справедливість і можливості розвитку – I_SOC . Такий поділ дозволяє уникнути подвійного рахунку і водночас показує, що одна й та сама сфера може мати економіко-стратегічний і соціальний вимір. Підприємство, яке інвестує лише в компетентності без покращення якості трудових відносин, може підвищити продуктивність, але не сформувати довго-

строкову лояльність і довіру.

У контексті української економіки цей аспект є критичним через міграцію, демографічні втрати та дефіцит кваліфікованих кадрів. Тому соціалізація стратегії розвитку може мати прямий економічний ефект через утримання працівників, скорочення витрат на заміщення кадрів, розвиток внутрішніх компетентностей і формування репутації відповідального роботодавця. Соціальна відповідальність у такому випадку перестає бути витратною статтею і перетворюється на механізм відтворення стратегічного потенціалу. Саме цей взаємозв'язок пояснює необхідність спільного аналізу I_{SP} та I_{SOC} , а не окремого оцінювання соціальних програм.

Важливою складовою є регіональна включеність підприємства. Соціалізація суспільства посилює взаємозалежність бізнесу та територій: підприємство впливає на зайнятість, місцеві бюджети, професійну освіту, інфраструктуру й соціальну стабільність, тоді як регіональна система визначає доступність кадрів, логістику, інституційне середовище та якість життя. Тому в I_{SOC} доцільно включати індикатори партнерства з громадами, локальної зайнятості, розвитку освіти, інфраструктурних і соціальних проєктів. Для $S4$ регіональна взаємодія може переростати в екосистемні моделі, де підприємство разом з владою, освітою, наукою та іншими компаніями створює спільні платформи розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність у запропонованій моделі розглядається не як тотожне поняття соціалізації підприємства, а як один із її інституційних механізмів. Це відповідає висновкам українських дослідників, які пов'язують КСВ зі сталим розвитком, партнерствами та стратегічним управлінням [16–21]. Соціалізація є ширшим процесом, оскільки охоплює зміну цільової логіки, участі стейкхолдерів, розподілу цінності, організаційної культури та системи контролю. Таким чином, підприємство може мати розвинену КСВ-функцію, але залишатися недостатньо соціалізованим, якщо ключові інвестиційні та ринкові рішення приймаються без урахування суспільних наслідків.

Для ілюстрації роботи моделі можна розглянути умовне підприємство, для якого за результатами діагностики $I_{SP} = 0,72$, а $I_{SOC} = 0,43$. Коефіцієнт балансу

становитиме $K_b = 1 - |0,72 - 0,43| = 0,71$, а синергійна готовність $R \approx \sqrt{(0,72 \cdot 0,43) \cdot 0,71} \approx 0,40$. Підприємство потрапляє до профілю $S3$ – відповідальної переорієнтації. Це означає, що подальше нарощування фінансової чи технологічної спроможності без перебудови стейкхолдерських механізмів не є пріоритетним. Більш доцільними будуть запровадження соціальних KPI, механізмів участі працівників, відповідального управління ланцюгами постачання, програм розвитку людського капіталу та регулярного вимірювання довіри. Наведений приклад має демонстраційний характер і не є емпіричною оцінкою конкретного підприємства.

Якщо внаслідок реалізації відповідних ініціатив I_{SOC} зросте до 0,64 при збереженні I_{SP} на рівні 0,74, K_b підвищиться до 0,90, а R – приблизно до 0,62. У такій ситуації підприємство наближається до профілю $S4$ і може переходити від внутрішньої перебудови до масштабування проєктів спільної цінності. Важливо, що зміна стратегічного профілю не є одноразовим управлінським рішенням: вона відбувається внаслідок накопичення змін у ресурсній спроможності, системі взаємодії та управлінських практиках. Тому індекси доцільно переглядати щонайменше раз на рік, а в умовах високої турбулентності – після суттєвих змін зовнішнього середовища.

Запропонована модель має низку обмежень. По-перше, склад індикаторів і ваги потребують емпіричної калібрації для конкретних галузей. По-друге, частина характеристик соціалізації має якісну природу, тому результат залежить від якості експертного оцінювання. По-третє, взаємозв'язок між соціальною інтегрованістю та фінансовою результативністю може мати часові лаги, що ускладнює короткострокову інтерпретацію. По-четверте, зовнішні шоки можуть одночасно знижувати I_{SP} та посилювати суспільні очікування, тому стратегічні зобов'язання мають бути адаптивними. Зазначені обмеження не заперечують аналітичної цінності моделі, але визначають напрями її подальшої апробації.

Перевагою підходу є можливість поєднати кількісну діагностику з якісною інтерпретацією. Індекси не замінюють стратегічного судження менеджменту, а структу-

рують його. Матричне позиціонування допомагає визначити домінуючу проблему – дефіцит потенціалу, недостатню соціальну інтегрованість або необхідність масштабування спільної цінності. Сценарне моделювання дозволяє оцінити наслідки альтернативних рішень, а система KPI – перевіряти фактичний рух підприємства. У результаті стратегія розвитку формується як керована траєкторія переходу між станами, а не як статичний перелік цілей.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що соціалізація суспільства змінює фундаментальні параметри стратегічного розвитку підприємств: цільову логіку, критерії результативності, структуру стейкхолдерської взаємодії, вимоги до прозорості, управлінського контролю та здатності створювати спільну цінність. За таких умов соціальна орієнтація не може розглядатися як окрема функція або набір репутаційних заходів. Вона має бути включена до механізму формування стратегії поряд із ресурсною, інноваційною, ринковою та адаптивною спроможністю підприємства.

Запропоновано модель стратегії розвитку, що поєднує аналіз драйверів соціалізації, оцінювання стратегічного потенціалу I_SP та рівня соціалізації I_SOC, визначення коефіцієнта балансу K_b і синергійної готовності R, матричне позиціонування та формування портфеля стратегічних ініціатив. Виокремлено чотири стратегічні профілі: адапційно-стабілізаційний, соціально-партнерський, відповідальної переорієнтації та проактивного створення спільної цінності. Така типологія дозволяє диференціювати управлінські рішення залежно від реального співвідношення економіко-стратегічних і соціально-стейкхолдерських характеристик.

Наукова цінність підходу полягає в тому, що він формалізує соціалізацію як параметр стратегічного вибору та дозволяє оцінювати не лише рівень окремих складових, а й їх збалансованість. Практична цінність полягає у можливості використання моделі для стратегічної діагностики, обґрунтування пріоритетів, формування KPI та відстеження переходу підприємства між стратегічними профілями. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі на вибірці українських підприємств,

перевірку стійкості вагових коефіцієнтів, галузеве калібрування порогів I_SP та I_SOC і дослідження часових лагів між соціалізаційними змінами та економічними результатами.

Література

1. Menghwar P.S., Daoood A. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 4. Pp. 466-485. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
2. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*. 2022. Vol. 47. No. 2. Pp. 214-236. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
3. Ocasio W., Kraatz M., Chandler D. Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 123-138. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054>
4. Gulati R., Wohlgezogen F. Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations? *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 270-287. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196>
5. McGahan A.M. The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 245-255. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184>
6. Kaplan S. The Promises and Perils of Corporate Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. No. 2. Pp. 288-301. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187>
7. Karman A., Savanevičienė A. Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*. 2021. Vol. 16. No. 2. Pp. 318-341. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287>
8. Buzzao G., Rizzi F. On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30. No. 1. Pp. 135-175. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2614>
9. Sinkovics N., Gunaratne D., Sinkovics R. R., Molina-Castillo F.-J. Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. No. 13. Art. 7266. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137266>
10. Beusch P., Frisk J.E., Rosén M., Dilla W. Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*. 2022. Vol. 54. Art. 100777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>
11. Wang N., Pan H., Feng Y., Du S. How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2024. Vol. 15, No. 5. P. 1155-1177. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>
12. Wobst J., Tanikulova P., Lueg R. Value-based management: a review of its conceptualizations and a

research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*. 2025. Vol. 47. No. 1. Pp. 150-200. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123>

13. Albuquerque R., Cabral L. Strategic Corporate Purpose. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2025. Vol. 34. No. 3. Pp. 743-758. DOI: <https://doi.org/10.1111/jems.12619>

14. Steller N., Björck A. Dynamic Strategifying: How do Chief Purpose Officers make purpose strategic and strategy purposeful? *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58. No. 3. Art. 102532. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532>

15. Kim R.C., Saito A., Avvari V.M. Interpretation and integration of «creating shared value» in Asia: implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*. 2020. Vol. 19. No. 4. Pp. 379-406. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4>

16. Іванова М.І., Швець В.Я., Саннікова С.Ф., Варяниченко О.В., Бардась А.В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176-186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>

17. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

18. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

19. Єрмаков М.А., Карпенко І.О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290-299. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299>

20. Грачова Я. Соціальна відповідальність українських приватних підприємств: сучасні підходи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 334, No. 5. Pp. 275-281. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-40>

21. Васюткіна Н., Бабич Б. Corporate Social Responsibility as a Factor in Adapting to Ensure the Development of an Enterprise in the Context of Business Innovation. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>

References

1. Menghwar, P.S., & Daood A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23, (4), 466-485. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>

2. Bridoux, F., & Stoelhorst, J.W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, Vol. 47, (2), 214-236. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>

3. Ocasio, W., Kraatz, M., & Chandler, D. (2023). Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science*, Vol. 8, (2), 123-138. DOI:

<https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054>

4. Gulatim R., & Wohlgezogen F. (2023). Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations? *Strategy Science*, Vol. 8, (2), 270-287. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196>

5. McGahan, A. (2023). The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. *Strategy Science*, Vol. 8, (2), 245-255. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0184>

6. Kaplan, S. (2023). The Promises and Perils of Corporate Purpose. *Strategy Science*, Vol. 8, (20), 288-301. DOI: <https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187>

7. Karman, A., & Savanevičienė, A. (2021). Enhancing dynamic capabilities to improve sustainable competitiveness: insights from research on organisations of the Baltic region. *Baltic Journal of Management*, Vol. 16, (2), 318-341. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0287>

8. Buzzao, G., & Rizzi, F. (2021). On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30, (1), 135-175. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2614>

9. Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R.R., & Molina-Castillo, F.-J. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*, Vol. 13, (13), Art. 7266. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137266>

10. Beusch, P., Frisk, J.E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, Vol. 54, Art. 100777. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>

11. Wang, N., Pan, H., Feng, Y., & Du, S. (2024). How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 15, (5), 1155-1177. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>

12. Wobst, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2025). Value-based management: a review of its conceptualizations and a research agenda toward sustainable governance. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 47, (1), 150-200. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123>

13. Albuquerque, R., & Cabral, L. (2025). Strategic Corporate Purpose. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 34, (3), 743-758. DOI: <https://doi.org/10.1111/jems.12619>

14. Steller, N., & Björck, A. (2025). Dynamic Strategifying: How do Chief Purpose Officers make purpose strategic and strategy purposeful? *Long Range Planning*, Vol. 58, (3), Art. 102532. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532>

15. Kim, R.C., Saito, A., & Avvari V.M. (2020). Interpretation and integration of «creating shared value» in Asia: implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*, Vol. 19, (4), 379-406. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4>

16. Ivanova, M.I., Shvets, V.Ya., Sannikova, S.F., Varianychenko, O.V., & Bardas, A.V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchova kompetentsiia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv. *Biznes*

Inform, (3), 176-186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>

17. Linhur, L.M. (2023). Rol korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhd. Ekonomika ta suspilstvo., Vyp. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

18. Serikova, O.M. (2022). Korporativna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry. Biznes Inform, (6), 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

19. Yermakov, M.A., & Karpenko, I.O. (2024). Mekhanizm aktyvizatsii sotsialno vidpovidalnoi diialnosti

pidpriemstv v Ukraini. Biznes Inform, (4), 290-299. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-290-299>

20. Hrachova, Ya. (2024). Sotsialna vidpovidalnist ukraïnskykh pryvatnykh pidpriemstv: suchasni pidkhody. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, Vol. 334, (5), 275-281. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-40>

21. Vasiutkina, N., & Babych, B. (2025). Corporate Social Responsibility as a Factor in Adapting to Ensure the Development of an Enterprise in the Context of Business Innovation. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>

MODELING ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF THE SOCIALIZATION OF SOCIETY

V. M. Krulikeych, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological basis of the study comprises systemic, stakeholder, strategic, and dynamic approaches. These enabled the analysis of enterprise development amidst the socialization of society as a process of aligning economic viability, value orientations, stakeholder interests, and the capacity for strategic renewal. To construct the model, the authors employed methods of theoretical generalization, structural-logical and comparative analysis, grouping, normalization and aggregation of indicators, as well as matrix and scenario modeling. The methodological framework entails assessing the enterprise's strategic potential and its level of social integration, evaluating the balance between these components, and formulating a strategic development profile.

Results. The article develops a model for enterprise development strategy in the context of the socialization of society. This model integrates the diagnosis of external socialization drivers, the assessment of strategic potential and the enterprise's socialization level, the determination of a balance coefficient, matrix positioning, and the formation of a portfolio of strategic initiatives. A system of indicators is proposed for calculating the integral indices I_SP and I_SOC, alongside four basic strategic profiles: adaptation-stabilization, social partnership, responsible reorientation, and proactive shared value creation.

Novelty. The scientific novelty lies in the refinement of the methodological approach to modeling an enterprise's development strategy by simultaneously accounting for its strategic capability and the degree to which societal values are integrated into its management system. Unlike approaches that treat social responsibility as a separate functional area, the proposed model incorporates socialization into the logic of strategy selection, links it to the structure of strategic potential, and introduces a balance coefficient between the economic-strategic and socio-stakeholder components.

Practical value. The practical significance of the results lies in the model's applicability for diagnosing an enterprise's strategic position, substantiating the type of development strategy, formulating a portfolio of socially and economically aligned management decisions, and constructing a system of key performance indicators. The proposed approach can be adopted by enterprises across various industries, provided the set of indicators and weighting coefficients is adapted to their specific operational activities and institutional environment.

Keywords: development strategy, enterprise, societal socialization, stakeholders, shared value, corporate social responsibility, sustainable development, strategic potential, modeling, adaptability.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.

Прийнята до публікації 15.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.