

Олександр В. Манойленко¹, Лян Гао²

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови посилення глобальних екологічних викликів, загострення соціальної нерівності, браку вичерпних ресурсів актуалізується питання трансформації бізнес-стратегій підприємств у напрямку інтеграції принципів сталого розвитку. Метою дослідження постало обґрунтування теоретичного базису розробки формалізованої комплексної стратегічної моделі імплементації цілей сталого розвитку та принципів соціально-відповідального ведення бізнесу у процес створення цінності підприємства. Основу досягнення поставленої мети статті становить гіпотеза щодо кореляції між прийняттям цілей сталого розвитку та покращенням параметрів створюваної підприємством цінності. Для доведення даної гіпотези здійснено критичний аналіз наукових підходів щодо концептуалізації сталого розвитку в контексті соціальної відповідальності. Ідентифікована наявність розривів між декларативним визнанням важливості цілей сталого розвитку та їх практичним впровадженням довела потребу впровадження ініціатив зі сталого розвитку на основі системної трансформації всіх організаційних рівнів підприємства. Центральним елементом для цього є стратегічна модель системної динаміки, яка візуалізує складну систему причинно-наслідкових зв'язків між імплементацією цілей сталого розвитку та процесами створення цінності підприємства. У структурі моделі ідентифіковано шість взаємопов'язаних контурів зворотного зв'язку: петлю стратегічної інтеграції цілей сталого розвитку, петлю інвестування в інноваційні технології, контури управління ризиками, взаємодії зі стейкхолдерами та регуляторним середовищем. Синергетична взаємодія петель позитивного зворотного зв'язку формують потенціал експоненційного зростання цінності, в той час як контури негативного зворотного зв'язку забезпечують стабілізацію системи стратегічного управління. Ідентифікований у моделі часовий лаг між впровадженням цілей сталого розвитку та отриманням результатів обґрунтовує необхідність довгострокового підходу до реалізації принципів сталого розвитку. Представлена модель має теоретичну та практичну цінність, оскільки створює методологічний інструментарій для оптимізації стратегічної поведінки підприємств у сфері соціальної відповідальності, раціонального розподілу ресурсів та максимізації позитивного впливу ініціатив сталого розвитку.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, цілі сталого розвитку, створення цінності, конкурентна поведінка, системна динаміка, соціальна відповідальність

Рис. 2. Лім 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-281-117-125

Oleksandr Manoylenko, Liang Gao

A STRATEGIC MODEL FOR INTEGRATING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND THE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT INTO ENTERPRISE VALUE CREATION

In the current context of growing global environmental challenges, worsening social inequality, and lack of exhaustible resources, the issue of transforming enterprises' business strategies towards integrating sustainable development principles is becoming more relevant. This study aims

¹ National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Ukraine.

² National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Ukraine.

to substantiate the theoretical foundation for developing a formalized, comprehensive strategic model for embedding the Sustainable Development Goals (SDGs) and principles of socially responsible business into the enterprise value creation process. The core hypothesis underpinning this research posits a positive correlation between the adoption of the SDGs and the enhancement of value parameters generated by the enterprise. To test this hypothesis, a critical review of scholarly approaches to the conceptualization of sustainable development within the framework of corporate social responsibility was conducted. The analysis revealed persistent gaps between the declarative recognition of the importance of sustainable development goals and their practical implementation. This gap underscores the need for enterprise-wide systemic transformation across all organizational levels as a prerequisite for effective sustainability integration. At the heart of the proposed approach lies a strategic system dynamics model that visualizes the complex network of cause-and-effect relationships between implementing sustainability goals and enterprise value creation processes. Within the model's structure, six interrelated feedback loops were identified: a loop for the strategic integration of SDGs, a loop for investment in innovative technologies, and loops for risk management, stakeholder engagement, and interaction with the regulatory environment. The synergistic interaction of the reinforcing feedback loops fosters the potential for exponential value growth, while the balancing feedback loops stabilize the strategic management system. Notably, the model captures the inherent time lag between implementing sustainability initiatives and realizing their outcomes, thereby justifying the need for a long-term orientation in the pursuit of sustainable development. The proposed model holds theoretical and practical significance, as it offers a methodological framework for optimizing strategic corporate behavior in social responsibility, efficient resource allocation, and maximizing the positive impact of sustainability initiatives.

Keywords: strategy, strategic management, sustainable development goals, value creation, competitive behavior, system dynamics, social responsibility.

Peer-reviewed, approved and placed: 09.11.2024.

Постановка проблеми. Сучасні умови життєдіяльності підприємств та їх стейкхолдерів стикаються зі значною кількістю глобальних викликів, які пов'язані зі зміною клімату, проявом соціальної нерівності, різного роду ресурсними обмеженнями тощо. Об'єктивна потреба врахування таких змін призвела до появи концепції сталого розвитку, яка вимагає такої організації процесів розвитку, що буде відбуватися з урахуванням потреби нівелювання загроз для майбутніх поколінь [6; 13]. Загальноприйнятим способом формалізації даної концепції та засобом декларації додержання її настанов постало формулювання Організацією Об'єднаних Націй 17 цілей сталого розвитку (ЦСР), які постали складовою спільно розробленого плану для досягнення кращого майбутнього [2]. Відповідно й інтеграція ЦСР у бізнес-стратегію підприємства в останні роки перетворилось у своєрідний етичний імператив, який одночасно має розглядатися та перетворюватися у ключовий факто досягнення довгострокової конкуренто—спроможності. З огляду на це актуалізується проблема системного моделювання зміни процедури стратегічного вибору підприємства щодо реалізації соціально-відповідальних ділових практик та задоволення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хоча концепція сталого розвитку є доволі поширеною в академічних економічних дослідженнях та має зростаючу увагу з боку бізнес-спільноти, на теперішній час виявився розрив між задекларованою підтримкою ЦСР та їх практичною імплементацією в процеси створення цінності підприємства. Про наявність такого розриву та

про потребу комплексного погляду на імплементацію ЦСР, коли підтримка сталого розвитку виглядає не як додавання окремої ініціативи, а як інтеграційний базис трансформації всіх рівнів організації, наголошується в дослідженнях Д. Адамс [3], А. Брокет [5] та Е. Діттріч [9]. Наявна література та дослідження в більшості випадків орієнтуються на окремих аспектах забезпечення сталого розвитку, таких як екологічний менеджмент (З. Чен з співавторами [8] розробили підхід щодо розгляду екологічної безпеки як складової сталого розвитку), соціальна відповідальність (показовими є розробки таких авторів як М. Мілей [14] та Д. Чендлера [7]) та корпоративний нагляд (з доволі широким колом дослідників зазначеного напрямку). Дослідники концепції сталого розвитку через призму корпоративного управління висвітлювали питання пов'язаності корпоративної репутації та соціальної відповідальності [4], нівелювання негативного впливу корпоративних конфліктів [10], інтелектуалізації характеристик корпоративної архітектури [11] та формування звітності щодо сталого розвитку [12] здатної реалізовувати рефлексивні впливи на стейкхолдерів організації [15]. Такий широкий пласт досліджень з одного боку підкреслює важливість саме корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення реалізації цілей сталого розвитку. З іншого боку потребує подальшої уваги розробка методів та підходів щодо моделювання впливу стратегічного вибору корпоративного підприємства на його здатність підтримати стійкість розвитку.

Аналізуючи розглянуті напрямки досліджень провідних учених слід наголосити, що сталий розвиток є поняттям більш високого рівня (всеохоплююче поняття, яке трактується як «umbrella concept»), відносно якого такі концепції як корпоративна соціальна відповідальність або ESG (від англ. «Environmental, Social, Governance») виступають як інструментарій реалізації принципів сталого розвитку на рівні окремих бізнес-практик. Сталий розвиток вважається «парасольковою» концепцією перш за все через включення до його складу таких ключових компонентів як екологічна відповідальність, соціальна справедливість та розтягнута в часі економічна життєздатність. Слушним в даному контексті є твердження М. Алучі [1, с. 31] щодо представлення концепції сталого розвитку як головної моделі, яка встановлює орієнтири та обмеження для реалізації всіх інших аспектів діяльності підприємства або суб'єкта на більш високому рівні суспільного устрою. Відповідно, саме наявність такої головної моделі дозволяє забезпечити балансування між безпекою майбутніх поколінь та поточною ефективністю при врахуванні таких глобальних викликів, як, наприклад, зміна клімату та соціальна нерівність.

Метою дослідження постало обґрунтування теоретичного базису розробки формалізованої комплексної стратегічної моделі імплементації цілей сталого розвитку та принципів соціально-відповідального ведення бізнесу у процес створення цінності підприємства.

Основні результати дослідження. Основу досягнення поставленої мети статті становить гіпотеза щодо кореляції між прийняттям цілей сталого розвитку та покращенням параметрів створюваної підприємством цінності,

що реалізується у синхронізації означених на рис. 1 контурів стратегічного управління (взятих з максимально високим рівнем агрегації) з узгодженості елементів ЦСР.

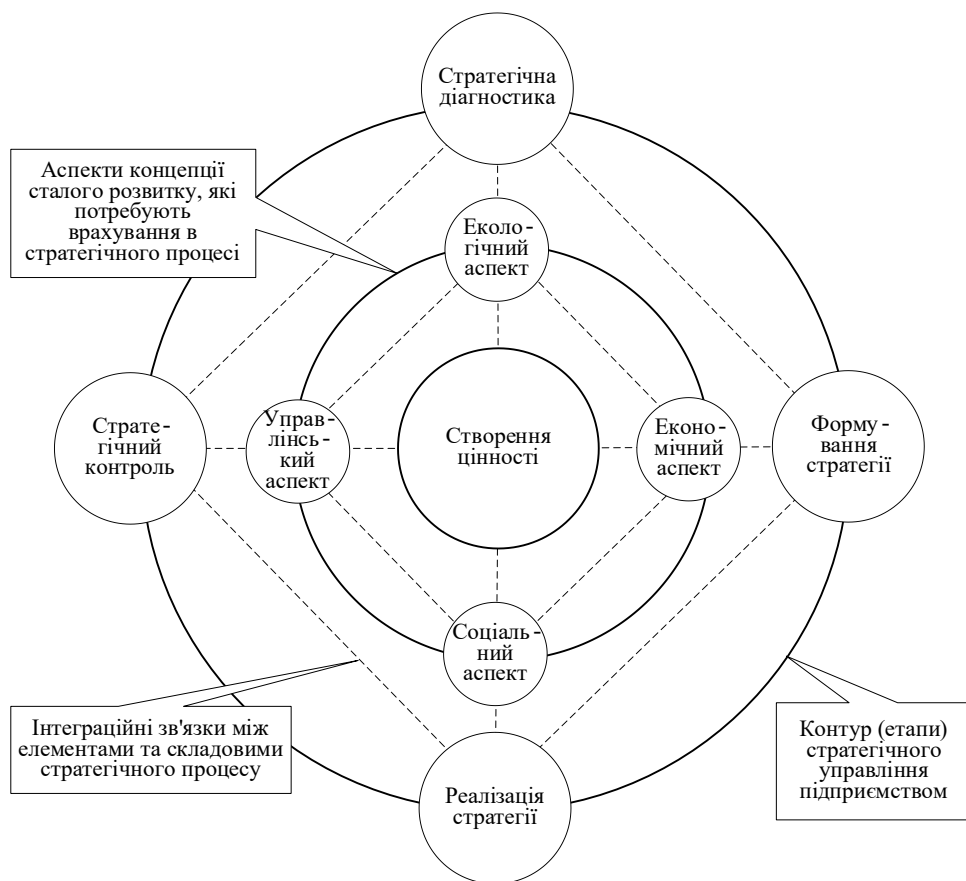


Рис. 1. Загальна логіка інтеграції концепції сталого розвитку в систему стратегічного управління підприємством, розроблено авторами

Описана на рис. 1 логіка орієнтована на досягнення продуктивного комплексного сполучення в рамках єдиного контуру стратегічного управління розвитком бізнесу набору цільових орієнтирів, що відповідають господарським (перш за все, фінансовим та комерційним очікуванням груп осіб, що виступають безпосередніми учасниками операційної активності підприємства) та позаекономічним (соціальним, екологічним, гуманітарним та іншим інтересам, що мають суспільну спрямованість) пріоритетам діяльності. Саме необхідність досягнення комплексності поєднання зазначених цільових орієнтирів (що в сукупності формують надзвичайно

розмаїтий та неоднорідний конгломерат перспектив бачення очікуваного майбутнього бізнесу) в єдиному векторі визначення стратегій та планів обумовлює доцільність розгляду процесів функціонування та розвитку суб'єкту господарювання як способу повного розкриття та ефективної реалізації сформованого потенціалу для створення нової (збільшення) його цінності.

Ціннісно-орієнтований характер діяльності, в свою чергу, визначається також властивостями підприємства як відкритої соціально-економічної системи, сформованої контекстом взаємодії стійкої за складом групи людей (згуртованих усвідомленням близькості економічної та соціокультурної ідентичності) із засобами виробництва (матеріальними та нематеріальними чинниками створення нової вартості, спорідненість яких визначається технологічною взаємообумовленістю та злагодженістю, а також спільністю фінансово-економічного походження капітальної бази утворення), передумови та результати здійснення якої знаходять прояв в множині прямих та зворотних, вертикальних і горизонтальних зв'язків та відносин із системними утвореннями різного рівня й порядку (індивідами, організаційними, ринковими, територіальними, галузевими та іншими суспільними структурами, ієрархія яких становить фрактально-складену єдність простору суспільного буття). Таким чином, вибір траєкторії дій щодо функціонування та розвитку будь-якого підприємства носить чітко виражений багатокритеріальний характер, що (в тому числі для суб'єктів малого та середнього бізнесу або навіть для атомізованих економічних агентів — окремих фізичних осіб) обов'язково буде складатися із розмаїтого набору очікувань та обмежень, узгодження та гармонізація яких саме й визначає реально прийняті до виконання орієнтири ухвалення стратегічних та поточних управлінських рішень. Зокрема, яскравим прикладом наявності та виявленості такого роду неоднорідності при упорядкуванні бізнесових завдань стає розглянута вище сукупність проблемних питань щодо розмаїття відображення цілей сталого розвитку у концепті забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

З іншого боку, основу прийняття (формування потенціалу) та реалізації (практичне застосування створених господарських можливостей) управлінських дій, спрямованих на досягнення зазначених орієнтирів роботи, становлять операції та акти щодо залучення й використання певної ресурсної бази функціонування та розвитку певної суспільної системи, слід відзначити, що, незважаючи на відмінності у характері встановлення, досягнення усіх поставлених цілей буду ґрунтуватися на економічній основі. Саме чітко виражена економічна природа виконання цільових орієнтирів (як локально визначених індивідуальних та групових очікувань, так і суспільно обумовлених та соціально виявлених пріоритетів стійкого розвитку) дозволяє сформувати концептуальне бачення спрямованості процесів функціонування та розвитку підприємства як систематичної діяльності. пов'язаної із утворенням цінності як здатності бізнесу щодо створення та покращення передумов підвищення якості життя широкого кола людських спільнот в поточному (для на цей час існуючих громад різного рівня) та перспективному (майбутні покоління) контексті.

Реалізація описаного потребує вироблення модельного базису, елементом якого постає подана на рис. 2 стратегічна модель імплементації ЦСР, виконана з використанням парадигми системної динаміки. Ключова її відмінність полягає у тому, що вона виступає базисом коригування стратегічної поведінки підприємства відносно упровадження соціально-відповідальних бізнес-практик. Тобто модель відображає динаміку реакції та активність реакції підприємства на розриви між бажаним та поточним ступенем імплементації ЦСР.

Вибір методології системної динаміки у випадку моделювання стратегії імплементації ЦСР базується на тому, що вона визначає причинно-наслідкові зв'язки між окремими компонентами. Для цього на рис. 2 представлено декілька петель зворотних зв'язків, центральне місце для яких відіграє цінність підприємства. Головним контуром зворотних зв'язків виступає петля стратегічної інтеграції ЦСР (петля R1 позитивного зворотного зв'язку), яка відображає безпосереднього підсилення цілями сталого розвитку загальної цінності підприємства за рахунок впливу дії закону зростаючої віддачі. Тобто інтеграція ЦСР призводить до каскадного їх узгодження з параметрами бізнес-процесів, які після певного часового лагу забезпечують зростання сприйняття цінності підприємства стейкхолдерами. В результаті відбувається нарощування репутаційної цінності підприємства, що призводить до збільшення обсягів ресурсів, здатних до алокації в реалізацію соціально-відповідальних ініціатив. Критичним елементом тут є часовий лаг між впровадженням ЦСР та їх сприйняттям, що вимагає посилення моніторингу програм сталого розвитку.

Наступною петлею позитивного зворотного зв'язку є петля R2, яка за своїм змістом є операційним виміром реалізації стратегічної поведінки щодо ЦСР та являє собою логіку інвестування в інноваційні циркулярні технології й таким чином сприяє підвищенню ресурсоефективності процесів створення цінності. Цей контур зворотних зв'язків у свою чергу демонструє також як ESG-ініціативи здатні перетворюватися у джерело прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок досягнення синергії між екологічними, соціальними та економічними аспектами діяльності підприємства.

Окрім того представлена на рис. 2 модель містить три контури негативного зворотного зв'язку, які забезпечують балансування параметрів моделі та обмежують вплив прийняття ЦСР. Перша петля (B1) розкриває логіку систематичного управління ризиками за для стабілізації фінансових результатів, що позитивно віддзеркалюється на процесах створення цінності. Друга петля (R3) балансує взаємодію підприємства з зацікавленими особами й за своїм змістом може трактуватися як контур адаптивного управління стейкхолдерами. Адаптивність у даному випадку розкривається через процеси спільного творення цінності, що в решті решт призводить до зростання цінності через покращення характеристик соціального та репутаційного капіталу. Ресурсні обмеження задаються через другу петлю негативного зворотного зв'язку (B2), призначенням якої є стримання безконтрольного розширення ініціатив з імплементації ЦСР, оскільки така імплементація обов'язково призводить до певного виснаження доступних ресурсів підприємства.

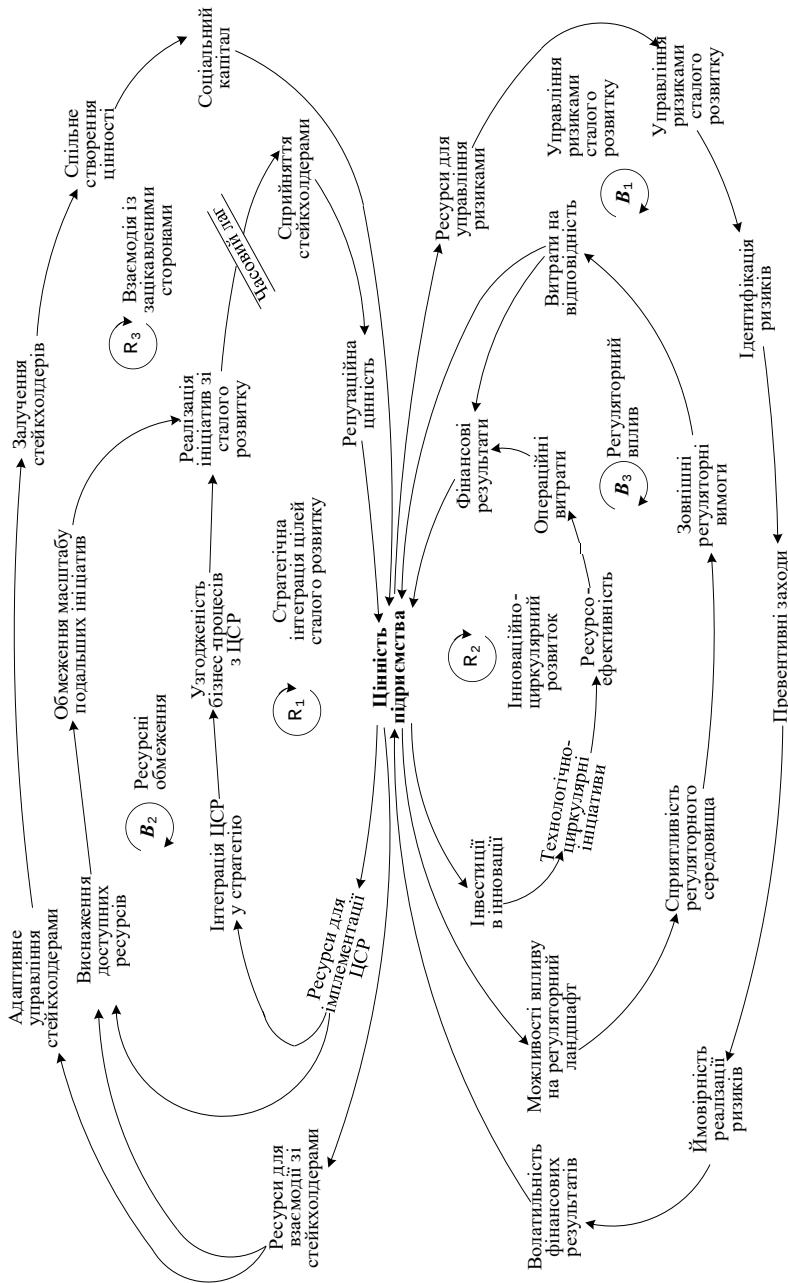


Рис. 2. Модель імплементації цілей сталого розвитку та концепції соціальної відповідальності у створення цінності підприємства, авторська розробка

Тобто петля В2, виступаючи в ролі механізму саморегуляції, дозволяє розробляти більш реалістичні стратегії сталого розвитку через зосередження на ініціативах з найвищим потенціалом впливу при оптимальному використанні ресурсів.

Остання петля (В3) представлена на рис. 2 моделі демонструє вплив зовнішнього регуляторного середовища на процеси створення цінності й тим самим відображає важливість проактивної взаємодії з регуляторами, а також демонструє взаємозалежність між внутрішніми стратегіями сталого розвитку та зовнішнім регуляторними вимогами щодо імплементації ЦСР.

Висновки. Комплексна взаємодія всіх поданих на рис. 2 петель зворотного зв'язку демонструє багатовимірний механізм процесу покращення характеристик процесу створення цінності підприємством через імплементацію цілей стійкого розвитку. Петлі позитивного зворотного зв'язку (R1, R2, R3) демонструють потенціал експоненційного зростання цінності, тоді як балансуючі петлі від'ємного зв'язку (B1, B2, B3) забезпечують стабілізацію механізму стратегічного управління. Доданий в рамках петлі R1 часовий лаг виступає поясненням неможливості отримання миттєвих переваг від імплементації ЦСР. Позитивною складовою моделі є наявність синергетичної взаємодії її елементів, що пояснює динамічну природу сталого розвитку. Разом з тим, для практичного застосування моделі потрібна її розширення емпіричними характеристиками в рамках спеціалізованого програмного забезпечення, що становитиме перспективи подальших розробок авторів.

1. Aluchna M., Idowu S.O. The Dynamics of Corporate Social Responsibility. A Critical Approach to Theory and Practice. Switzerland: Springer, 2017. 355 p.
2. Universality and SDGs: a business perspective. URL: <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>.
3. Adams C.A. The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report. London: IIRC and ICAS, 2017. 52 p.
4. Berber M., Aleksic M., Slavic A., Jelaca M.S. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in Serbia. Engineering Economics. 2022. № 33(3). P. 232-245.
5. Brockett A.M., Rezaee Z. Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 338 p.
6. Camilleri M.A. Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies. The Netherlands: Springer, 2017. 207 p.
7. Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation. SAGE Publications, 2017. 716 p.
8. Chen Z., Lin J., Huang J. Linking ecosystem service flow to water-related ecological security pattern: A methodological approach applied to a coastal province of China. Journal of Environmental Management. 2023. № 345. P. 1-15.
9. Dittrich E. The Sustainable Laboratory Handbook: Design, Equipment, and Operation. Weinheim: Wiley-VCH, 2015. 592 p.
10. Kaptein M., Wempe J. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. Journal of Corporate Citizenship. 2001. T. 1. № 2. P. 91-106.
11. Kuseoglu M.A., Yee Yick M.M., Parnell J.A. The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 311. P. 1-15.
12. Krause H., Arora D. Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the "Balanced Scorecard Approach". Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019. 386 p.

13. Monkelbaan J. *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer Singapore, 2019. 232 p.

14. Mulej M., O'Sullivan G., Jbtrukelj J. *Social Responsibility And Corporate Governance: Volume 1: Preconditions For Integration*. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 316 p.

15. VoB J., Bauknecht D., Kemp R. *Reflexive Governance for Sustainable Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006. 477 p.

1. Aluchna, M., & Idowu, S. O. (2017). *The dynamics of corporate social responsibility: A critical approach to theory and practice*. Springer.

2. SDG Fund. *Universality and SDGs: A business perspective*. <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>

3. Adams, C. A. (2017). *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*. IIRC and ICAS.

4. Berber, M., Aleksic, M., Slavic, A., & Jelaca, M. S. (2022). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in Serbia. *Engineering Economics*, 33(3), 232–245. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.3.29893>

5. Brockett, A. M., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting*. John Wiley & Sons.

6. Camilleri, M. A. (2017). *Corporate sustainability, social responsibility and environmental management: An introduction to theory and practice with case studies*. Springer.

7. Chandler, D. (2017). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. SAGE Publications.

8. Chen, Z., Lin, J., & Huang, J. (2023). Linking ecosystem service flow to water-related ecological security pattern: A methodological approach applied to a coastal province of China. *Journal of Environmental Management*, 345, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118596>

9. Dittrich, E. (2015). *The sustainable laboratory handbook: Design, equipment, and operation*. Wiley-VCH.

10. Kaptein, M., & Wempe, J. (2001). Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(2), 91–106. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2001.su.00010>

11. Kuseoglu, M. A., Yee Yick, M. M., & Parnell, J. A. (2021). The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127631. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127631>

12. Krause, H., & Arora, D. (2019). *Key performance indicators for sustainable management: A compendium based on the "Balanced Scorecard Approach"*. De Gruyter Oldenbourg.

13. Monkelbaan, J. (2019). *Governance for the Sustainable Development Goals*. Springer Singapore.

14. Mulej, M., O'Sullivan, G., & Jbtrukelj, J. (2020). *Social responsibility and corporate governance: Volume 1: Preconditions for integration*. Palgrave Macmillan.

15. VoB, J.-P., Bauknecht, D., & Kemp, R. (2006). *Reflexive governance for sustainable development*. Edward Elgar Publishing.