

**Сергій В. Коверга, Ольга Ю. Попова, Дмитро С. Степанець**

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ESG-РИЗИКІВ: БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД НА ОСНОВІ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ**

У статті здійснено концептуально-методичне обґрунтування підходу до стратегічного управління збалансованим розвитком промислових підприємств з урахуванням ESG-ризиків у середовищі невизначеності. Визначено, що стратегічне оцінювання в цій сфері потребує одночасного врахування економічних, екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, які відрізняються за розмірністю, ступенем формалізації, часовим горизонтом прояву та характером впливу на стратегічну прийнятність альтернатив. Інтегральне оцінювання розглядається як функція системи критеріїв, вагової структури їх узгодження, порогових обмежень і частково визначених характеристик, що зумовлює включення до аналітичної процедури функцій належності, правил агрегування та контролю внутрішньої погодженості складових розвитку.

Запропоновано багатокритеріальну модель стратегічного вибору, у якій ієрархію критеріїв поєднано з інструментарієм нечіткої логіки та процедурою відбору стратегічних альтернатив. Сформовано правило інтеграції оцінок, відповідно до якого часткові результати за економічною, екологічною, соціальною та управлінською складовими входять до підсумкового показника стратегічної прийнятності разом із параметром внутрішньої диспропорційності, що фіксує міру погодженості між базовими складовими розвитку. Порогові обмеження функціонують як умови допуску альтернатив і не компенсуються високими оцінками в інших блоках. У межах моделі формалізовано включення до оцінювання якісно заданих характеристик, зокрема прийнятності екологічного ризику, кадрової стійкості, якості управлінської координації, надійності комплаєнс-процедур та вразливості логістичних зв'язків.

Систематизовано склад елементів концептуальної моделі стратегічного управління, що охоплює стратегічні орієнтири розвитку, середовище обмежень, ESG-ризиків, систему критеріїв оцінювання, нечітко визначені характеристики, інтегральну оцінку альтернатив і управлінське рішення. Наукова новизна полягає у формалізації збалансованості як міри погодженості економічної, екологічної, соціальної та управлінської складових через параметр внутрішньої диспропорційності, включений до інтегральної оцінки стратегічних альтернатив. Практичне значення результатів визначається можливістю використання запропонованого підходу в процедурах стратегічного вибору, моніторингу та перегляду управлінських пріоритетів промислових підприємств України в умовах воєнних, ресурсних, логістичних та інституційних обмежень.

**Ключові слова:** стратегічне управління, збалансований розвиток, промислові підприємства, ESG-ризика, багатокритеріальне оцінювання, нечітка логіка, стратегічні альтернативи, стратегічний вибір, внутрішня диспропорційність, невизначеність.