Ferrer-Conill R. (2016). Camouflaging church as state: an exploratory study of journalism's native advertising. *Journalism Studies, 17*(7), 904–914. https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1165138
Ferrer-Conill R., Knudsen E., Lauerer C. & Barnoy A. (2021). The visual boundaries of journalism: native advertising and the convergence of editorial and commercial content. *Digital Journalism, 9*(7), 929–951. https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1836980
Kaleel A. & Alomari M. (2024). Integrating artificial intelligence in public relations and media: a bibliometric analysis of emerging trends and influences. *Iraqi Journal for Computer Science and Mathematics, 5*, 13–24. https://doi.org/10.52866/ijcsm.2024.05.01.002
Ki E-J., Ertem-Eray T. & Hayden G. (2024). The evolution of digital public relations research. *Public Relations Review, 50*(5), Art. 102505. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102505
Kim J. (2021). Advertising in the metaverse: research agenda. *Journal of Interactive Advertising, 21*(3), 141–144. https://doi.org/10.1080/15252019.2021.2001273
Kozinets R. (2022). Algorithmic branding through platform assemblages: core conceptions and research directions for a new era of marketing and service management. *Journal of Service Management, 33*(3), 437–452. https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2021-0263
Reyes-de-Cozar S., Perez-Escolar M. & Navazo-Ostua P. (2022). Digital competencies for new journalistic work in media outlets: a systematic review. *Media and Communication, 10*(1), 27–42. https://doi.org/10.17645/mac.v10i1.4439
Russmann U., Einwiller S., Seiffert-Brockmann J., Sturmer L. & Reiter G. (2025). Journalism in times of blurring boundaries between journalism, PR and advertising. *Journalism, 27*(10). https://doi.org/10.1177/14648849251406152
Schauster E., Ferrucci P. & Neill M. S. (2016). Native advertising is the new journalism: how deception affects social responsibility. *American Behavioral Scientist, 60*(12), 1408–1424. https://doi.org/10.1177/0002764216660135
Seiffert-Brockmann J., Einwiller S., Ninova-Solovykh N. & Wolfgruber D. (2021). Agile content management: strategic communication in corporate newsrooms. *International Journal of Strategic Communication, 15*(2), 126–143. https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1910270
Sonni A. F., Hafied H., Irwanto I. & Latuheru R. (2024). Digital newsroom transformation: a systematic review of the impact of artificial intelligence on journalistic practices, news narratives, and ethical challenges. *Journalism and Media, 5*(4), 1554–1570. https://doi.org/10.3390/journalmedia5040097

The study received no external funding.

The author declares no conflict of interest.

No generative artificial intelligence tools were used in the generation of the scientific content, analysis, or conclusions of this article.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 26.10.2026



УДК 005.21:658.012.4
JEL: M10; M14; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-673-682

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2026 **ПОДОЛЯКІН С. М.**

*УДК 005.21:658.012.4*
*JEL: M10; M14; M21*

**Подолякін С. М. Організаційно-економічне забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством**

*У статті досліджено проблему організаційно-економічного забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством. Актуальність дослідження зумовлена розривом між декларуванням корпоративних і стейкхолдерських цінностей та їх фактичним включенням до системи стратегічних цілей, відповідальності, ресурсного забезпечення, управлінських інструментів і контролю. Метою статті є теоретичне обґрунтування та вдосконалення організаційно-економічного забезпечення шляхом формування його структурно-логічної моделі, визначення функціональних блоків і логіки комплексного оцінювання результативності. Дослідження має концептуально-аналітичний характер; використано аналіз і синтез, порівняльний аналіз, абстрагування, узагальнення та структурно-логічне моделювання. Уточнено зміст ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління та запропоновано трактування його організаційно-економічного забезпечення як інтегрованої системи принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних взаємозв'язків, економічних важелів, управлінських інструментів і контрольно-аналітичних процедур. Сформовано модель, що поєднує блоки «ціннісні орієнтири – стратегічні цілі – організаційне забезпечення – економічне*

*забезпечення – інструменти реалізації – контроль і зворотний зв'язок – результати створення цінності», а інформаційно-аналітичне забезпечення та взаємодію зі стейкхолдерами визначає як наскрізні контури. Запропоновано логіку оцінювання «стейкхолдер – очікувана цінність – стратегічна ціль – показник – управлінський вплив», що забезпечує зв'язок між очікуваною цінністю, вимірюваним результатом і управлінським коригуванням. Наукова новизна полягає в інтеграції організаційного, економічного, інструментального та контрольно-аналітичного блоків у циклічну систему, де результати створення цінності стають підставою для коригування наступного циклу стратегічних рішень. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі для діагностики розривів між цінностями та управлінськими діями, узгодження ресурсів зі стратегічними пріоритетами, закріплення відповідальності та формування системи показників для підприємств різних видів економічної діяльності.*

***Ключові слова:*** *ціннісно-орієнтоване управління; стратегічне управління; організаційно-економічне забезпечення; стейкхолдери; створення цінності; управлінський механізм; стратегічні цілі; зворотний зв'язок.*

***Рис.:*** *1.* ***Бібл.:*** *20.*

***Подолякін Сергій Миколайович*** *– аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*

***E-mail:*** *podolyakin76@gmail.com*

***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0007-4289-3539*

*UDC 005.21:658.012.4*

*JEL: M10; M14; M21*

***Podoliakin S. M. The Organizational and Economic Support for the Implementation of a Value-Oriented Mechanism for Strategic Enterprise Management***

*The article explores the issue of organizational and economic support for implementing a value-oriented mechanism for strategic enterprise management. The relevance of the study is driven by the gap between declaring corporate and stakeholder values and their actual integration into the system of strategic goals, responsibilities, resource allocation, management tools, and control. The aim of the article is to theoretically substantiate and improve organizational and economic support by developing its structural-logical model, identifying functional blocks, and defining the logic for comprehensive performance evaluation. The study is conceptual and analytical in nature; it uses analysis and synthesis, comparative analysis, abstraction, generalization, and structural-logical modeling. The content of the value-oriented mechanism of strategic management has been clarified, and its organizational and economic support has been explained as a combined system of principles, actors, resources, organizational connections, economic levers, management tools, and control-analytical procedures. A model has been created that links the components «value guidelines – strategic goals – organizational support – economic support – implementation tools – control and feedback – value creation results», while information-analytical support and stakeholder interaction are treated as cross-cutting framework. A method for evaluating «stakeholder – expected value – strategic goal – indicator – managerial impact» has been proposed, which helps connect expected value, measurable results, and managerial adjustments. The scientific novelty lies in integrating organizational, economic, instrumental, and control-analytical components into a cyclical system, where the results of value creation become the basis for adjusting the next cycle of strategic decisions. The practical significance of the obtained results is the possibility of using the proposed model to diagnose gaps between values and managerial actions, align resources with strategic priorities, establish accountability, and create a system of metrics for companies in different types of economic activities.*

***Keywords:*** *value-oriented management; strategic management; organizational and economic support; stakeholders; value creation; managerial mechanism; strategic goals; feedback.*

***Fig.:*** *1.* ***Bibl.:*** *20.*

***Podoliakin Serhii M.*** *– Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*

***E-mail:*** *podolyakin76@gmail.com*

***ORCID:*** *https://orcid.org/0009-0007-4289-3539*



Стратегічне управління підприємством дедалі менше може спиратися лише на фінансово-економічні орієнтири. Зміни в очікуваннях споживачів і персоналу, посилення вимог до відповідальності бізнесу, зростання значення довіри, репутації та інших нематеріальних активів змінюють саму логіку формування довгострокових переваг. За таких умов результативність стратегії визначається не тільки приростом вартості для власників, а й тим, наскільки підприємство здатне створювати та підтримувати значущу цінність для працівників, клієнтів, партнерів, суспільства та інших стейкхолдерів.

Перехід до ціннісно-орієнтованого стратегічного управління потребує не декларативного закріплення корпоративних цінностей, а їх послідовного включення до цілепокладання, розподілу відповідальності, ресурсного планування, мотивації, контролю та оцінювання результатів. Якщо між цими елементами немає організаційного й економічного зв'язку, ціннісні орієнтири залишаються відокремленими від повсякденної управлінської практики.

Проблема набуває особливої ваги в умовах тривалої нестабільності, коли підприємство має одночасно зберігати економічну життєздатність, швидко перебудовувати бізнес-процеси та підтримувати довіру ключових груп зацікавлених сторін. Тому організаційно-економічне забезпечення доцільно трактувати як інтегрувальну ланку, що поєднує систему цінностей із конкретними стратегічними рішеннями, ресурсами та вимірюваними наслідками їх реалізації.

Наявні наукові підходи достатньо ґрунтовно пояснюють окремі аспекти стейкхолдерського

управління, створення спільної цінності, динамічних здібностей, корпоративного призначення, ESG-практик і систем управлінського контролю. Водночас менш опрацьованим залишається питання їх узгодження в межах єдиного організаційно-економічного контуру, що забезпечував би послідовний рух від ціннісних орієнтирів до стратегічної дії та зворотного зв'язку.

Отже, дослідницька проблема полягає у формуванні такої архітектури забезпечення, в якій організаційні, ресурсні, економічні та інформаційно-аналітичні інструменти працюють як взаємопов'язані елементи одного стратегічного циклу, а результат створення цінності стає підставою для подальшого коригування управлінських рішень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичною основою ціннісно-орієнтованого стратегічного управління є стейкхолдерська концепція, яка розширює традиційне розуміння корпоративного управління за межі відносин «власник – менеджмент». Amis J., Barney J., Mahoney J. T. і Wang H. наголошують на необхідності пояснювати механізми спільного створення та розподілу цінності між ширшим колом учасників, що формує підґрунтя для багатокритеріальної логіки стратегічних рішень [1].

Menghwar P. S. і Daood A. розглядають створення спільної цінності як стратегічний процес, у межах якого соціальні проблеми та потреби стейкхолдерів можуть трансформуватися в можливості розвитку бізнесу. Важливим є їхній висновок про контекстну залежність таких практик: універсальної моделі створення спільної цінності немає, а ефективність управлінських рішень визначається поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників [2].

Адаптивність ціннісно-орієнтованої системи безпосередньо пов'язана з динамічними здібностями підприємства. За результатами систематизації Buzzao G. і Rizzi F. саме здатність своєчасно виявляти зміни, переосмислювати управлінські практики та реконфігурувати ресурси створює передумови для довгострокової стійкості [3]. Це означає, що організаційно-економічне забезпечення не може бути сталою конструкцією: воно має змінюватися разом із стратегічними пріоритетами та очікуваннями стейкхолдерів.

Дослідження сталих бізнес-моделей доповнюють цю логіку. Sinkovics N. і співавтори показують, що інновація сталої бізнес-моделі охоплює взаємозалежні зміни у способах створення, пропонування та привласнення цінності [4]. Відповідно, ресурсні, процесні та партнерські рішення доцільно оцінювати не ізольовано, а з позицій їх внеску в загальну систему цінності.

Bridoux F. і Stoelhorst J. W. акцентують на колективній природі створення цінності та проблемах координації між учасниками. На їхню думку, результат залежить від правил взаємодії, стимулів і здатності учасників узгоджувати індивідуальні інтереси із загальними цілями [5]. Для досліджуваної проблеми це обґрунтовує включення до організаційного забезпечення системи повноважень, відповідальності, комунікацій, мотивації та взаємодії зі стейкхолдерами.

Особливе місце в практичній реалізації стратегічних орієнтирів належить управлінському контролю. Beusch P., Frisk J. E., Rosén M. і Dilla W. доводять доцільність інтеграції цілей сталого розвитку із системами управлінського контролю та підкреслюють значення міжфункціональної й міжрівневої координації [6]. У ціннісно-орієнтованому механізмі це вимагає окремого контрольно-аналітичного контуру, який не лише фіксує відхилення, а й запускає коригувальні дії.

Ferlito R. і Faraci R. пов'язують інновацію бізнес-моделі зі зміною способів створення, передачі та отримання цінності [7]. Такий підхід важливий тим, що переносить акцент із кінцевого показника на конфігурацію ресурсів, процесів, партнерських зв'язків і управлінських рішень, завдяки яким виникає результат.

Інший напрям досліджень формує концепція корпоративного призначення. Ocasio W., Kraatz M. і Chandler D. показують, що мета (purpose) може виконувати роль смислової рамки, яка пов'язує ідентичність організації зі стратегічними пріоритетами та поведінкою [8]. У цьому разі логіка реалізації набуває послідовності «цінності та корпоративне призначення – стратегічні пріоритети – управлінські рішення – практики – результати».

Взаємозв'язок ціннісних орієнтирів із вимірюваними результатами посилюється у працях, присвячених ESG і сталому врядуванню. Wang N. і співавтори систематизують механізми, через які ESG-практики можуть впливати на цінність бізнесу [9]. Wobst J., Tanikulova P. і Lueg R. переосмислюють управління на основі цінності (*value-based management*) у напрямі стійкого управління (*sustainable governance*) [10], тоді як Albuquerque R. і Cabral L. аналізують стратегічну роль корпоративного призначення [11], а Steller N. і Björck A. досліджують практики, за допомогою яких мета (*purpose*) інтегрується у стратегічну діяльність [12]. Сукупно ці праці підтверджують необхідність поєднання фінансових і нефінансових критеріїв оцінювання.

Для побудови системи показників важливим є підхід Sytnyk H., Vysochyn I., Zhuk T., Olesenko I. та Stratiichuk V., у якому підприємство представ-

лено через взаємозв'язки «стейкхолдери – ресурси – процеси – результати», а оцінювання цінності диференційовано за основними групами зацікавлених сторін [13]. Така логіка дає змогу прив'язати ресурсні рішення до бізнес-процесів і конкретних проявів створеної цінності.

У вітчизняній науковій площині організаційні та стратегічні аспекти реалізації ціннісних орієнтирів розкриваються у працях В. В. Прохорової та співавторів. В. В. Прохорова і В. І. Чобіток пов'язують інтелектуалізацію управлінських процесів, мотивацію та людський потенціал із результативністю бізнес-моделі підприємства [14]. Для досліджуваного механізму це підсилює роль кадрової, мотиваційної та організаційної складових.

Розглядаючи бізнес-модель як інструмент коригування стратегічних позицій підприємства, В. В. Прохорова обґрунтовує необхідність своєчасної адаптації стратегічних рішень до змін конкурентного середовища [15]. Це важливо для розуміння організаційно-економічного забезпечення не лише як способу виконання затвердженої стратегії, а і як середовища для її коригування.

Ціннісно-нормативний вимір стратегічної поведінки доповнює дослідження В. В. Прохорової, В. М. Проценка, О. В. Божанової та А. В. Проценка, де ідеологія бізнесу розглядається як реакція на соціально-економічні реалії та джерело переосмислення принципів функціонування підприємства [16]. У межах ціннісно-орієнтованого підходу ця позиція підкреслює залежність управлінських рішень від внутрішньої системи смислів, норм і пріоритетів.

Інструментальну та прогностичну складову розкриває форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами, запропонований В. В. Прохоровою та І. О. Чобіток [17]. Його значення для цього дослідження полягає в урахуванні перспективних змін середовища під час вибору управлінських інструментів і коригування стратегічних орієнтирів.

Робота В. В. Прохорової, Я. В. Юхман і Ю. О. Янчак демонструє, що цифрова трансформація підприємства потребує узгодженості інформації, технологій і управлінських рішень [18]. Звідси випливає необхідність інформаційно-аналітичного контуру, який забезпечує зіставність даних, підтримку прийняття рішень і зворотний зв'язок у стратегічному циклі.

Ресурсний аспект поглиблено Ю. В. Ус і В. О. Литовченко, які досліджують управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та підкреслюють значення раціонального формування й використання доступних ресурсів і можливостей [19]. Для ціннісно-орієнтованого механізму ресурсна забезпеченість має оцінюватися не сама по собі, а через її відповідність стратегічним пріоритетам і очікуваним результатам створення цінності.

Ю. В. Ус і В. М. Крулікевич пов'язують соціалізацію бізнесу з новими моделями взаємодії підприємства зі стейкхолдерами та трансформацією ціннісно-нормативної основи економічних відносин [20]. Це підтверджує доцільність розглядати стейкхолдерську взаємодію як наскрізний елемент організаційно-економічного забезпечення, а не як окремий напрям корпоративної соціальної відповідальності.

***Метою*** статті є теоретичне обґрунтування та вдосконалення організаційно-економічного забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством шляхом формування його структурно-логічної моделі, визначення функціональних блоків і встановлення логіки комплексного оцінювання результативності. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, абстрагування, узагальнення та структурно-логічного моделювання.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Узагальнення літератури показує, що дослідження формують достатньо розвинені теоретичні блоки – стейкхолдерське врядування, спільну цінність, динамічні здібності, сталі бізнес-моделі, корпоративне призначення, ESG, управлінський контроль, ресурси та цифрову когерентність. Водночас ці блоки переважно вивчаються окремо. Невирішеним залишається питання їх інтеграції в єдину систему, яка б безперервно перетворювала ціннісні орієнтири на стратегічні цілі, закріплювала їх у структурі відповідальності та ресурсах, підтримувала інструментами реалізації й завершувала цикл оцінюванням і зворотним зв'язком.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне підприємство створює результат у системі координат, де фінансові показники залишаються необхідними, але вже не є достатніми для оцінювання стратегічної результативності. Нематеріальні ресурси, знання, корпоративна культура, довіра, репутація, людський капітал і якість відносин зі стейкхолдерами безпосередньо впливають на стійкість бізнес-моделі та можливості довгострокового розвитку [1; 5; 8–13].

У цьому зв'язку важливо розмежувати вартісно-орієнтоване та ціннісно-орієнтоване управління. Перше переважно концентрується на збільшенні економічної або ринкової вартості підприємства, хоча сучасні підходи поступово включають

нефінансові та стейкхолдерські параметри [10; 11]. Ціннісно-орієнтований підхід має ширший предмет: він охоплює процес формування, узгодження, реалізації та відтворення системи цінностей, які визначають стратегічну поведінку підприємства і характер його взаємодії із зацікавленими сторонами [1; 2; 13; 20].

Ціннісно-орієнтований механізм стратегічного управління підприємством доцільно визначати як впорядковану систему принципів, суб'єктів, методів, важелів, інструментів та управлінських взаємозв'язків, через яку ціннісні орієнтири підприємства і ключових стейкхолдерів включаються до процесів формування, реалізації, контролю та коригування стратегії. У такому трактуванні механізм задає логіку управлінського впливу, але сам по собі ще не забезпечує умов її практичного виконання.

Саме цю функцію виконує організаційно-економічне забезпечення. Воно створює середовище, у якому принципи механізму перетворюються на конкретні повноваження, ресурси, стимули, процедури, інформаційні потоки та контрольні дії. Запропоновано визначати організаційно-економічне забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління як інтегровану систему принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних взаємозв'язків, економічних важелів, управлінських інструментів та контрольно-аналітичних процедур, функціонування якої забезпечує трансформацію системи цінностей підприємства та його стейкхолдерів у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані результати створення цінності.

Принципова відмінність між механізмом і його забезпеченням полягає у функціональному призначенні. Механізм визначає, як має відбуватися ціннісно-орієнтована управлінська взаємодія, тоді як забезпечення відповідає на питання, за яких організаційних, ресурсних, економічних та інформаційних умов ця взаємодія може бути реалізована. Таке розмежування усуває змішування категорій «механізм» і «забезпечення» та дає змогу чіткіше структурувати управлінські інструменти.

Вихідним блоком моделі є ціннісні орієнтири підприємства. Вони відображають прийняті уявлення про бажаний характер розвитку, допустимі способи досягнення результату та принципи взаємодії з власниками, персоналом, споживачами, партнерами, суспільством та іншими групами [8; 11; 12; 16]. Ідентифікація таких орієнтирів повинна передувати формалізації стратегічних цілей, інакше показники можуть фіксувати результат, не пов'язаний із заявленою логікою створення цінності.

Наступним кроком є визначення ключових груп стейкхолдерів і характеру цінності для кожної з них. Для *власників* критичними можуть бути прибутковість, фінансова стійкість і керованість ризику; для *працівників* – справедлива винагорода, розвиток компетентностей і безпека; для *споживачів* – якість, надійність, доступність та інноваційність; для *партнерів* – прогнозованість і довіра; для *суспільства* – відповідальна соціальна та екологічна поведінка [2; 9; 13; 20]. Методично важливо не накопичувати максимальну кількість цілей, а виявляти їх взаємозалежність, потенційні конфлікти та можливості взаємного підсилення.

Ціннісні орієнтири мають бути переведені в архітектуру стратегічних цілей. Доцільно формувати причинно-наслідкові зв'язки між цілями, а для кожної з них визначати очікуваний прояв цінності та показник результату. Це змінює роль системи показників: вона стає не завершальним елементом контролю, а засобом формалізації логіки стратегії.

**Організаційне забезпечення** охоплює структуру повноважень і відповідальності, координаційні механізми, комунікації, мотивацію та включення стейкхолдерів у релевантні управлінські процеси [5; 6; 14]. Якщо стратегічний пріоритет не має визначеного суб'єкта відповідальності, відповідних ресурсів і процедур контролю, він залишається декларативним. Для практичного закріплення взаємозв'язків доцільно застосовувати матрицю «ціннісна ціль – відповідальний суб'єкт – бізнес-процес – ресурс – показник результату».

**Економічне забезпечення** передбачає формування ресурсної бази, бюджетних пріоритетів, системи стимулів, критеріїв інвестиційного вибору та механізмів розподілу ресурсів. Його специфіка в ціннісно-орієнтованому управлінні полягає в необхідності враховувати не лише короткостроковий фінансовий ефект. Інвестиції в персонал, цифровізацію, якість, екологічні рішення, репутацію чи партнерства можуть мати відкладений економічний результат, але створювати стратегічну цінність і посилювати адаптивність підприємства [3; 4; 7; 18; 19].

**Інструментальний блок** об'єднує методи стратегічного аналізу, бюджетування, мотивації, управління бізнес-процесами, проєктного управління, форсайту, цифрової аналітики та стейкхолдерської комунікації. Склад інструментів не має бути універсально фіксованим: він коригується відповідно до стратегічних цілей, доступних ресурсів і змін середовища [3; 17; 18].

**Контрольно-аналітичний контур** забезпечує регулярне зіставлення очікуваних і фактичних результатів, виявлення причин відхилень та підготовку рішень щодо коригування. Його принципова

функція – не каральний контроль, а створення інформаційної основи для навчання та адаптації системи. Через зворотний зв'язок результати створення цінності перетворюються на новий інформаційний масив для уточнення очікувань стейкхолдерів, перегляду пріоритетів і коригування ресурсних та організаційних параметрів [6; 13; 18].

З урахуванням визначених взаємозв'язків сформовано структурно-логічну модель організаційно-економічного забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством (*рис. 1*). Її логіка є циклічною: результат не завершує управлінський процес, а через моніторинг і зворотний зв'язок впливає на наступний цикл уточнення цінностей, цілей, ресурсів та інструментів.

Особливістю моделі є те, що ціннісні орієнтири виступають не елементом декларативної корпоративної риторики, а початковою координатою стратегічного циклу. Через систему цілей вони набувають організаційного закріплення, ресурсного наповнення та інструментальної форми, а потім оцінюються за результатами, релевантними конкретним групам стейкхолдерів.

Практичне впровадження моделі доцільно здійснювати поетапно. Спочатку діагностуються корпоративні цінності та очікування ключових стейкхолдерів; далі формується архітектура стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків; після цього адаптуються структура відповідальності та бізнес-процеси, визначаються ресурсні потреби, економічні важелі та портфель управлінських інструментів. Завершальні етапи охоплюють моніторинг показників, оцінювання результатів і рішення щодо продовження, коригування або перегляду стратегічних дій.

Для вимірювання результативності пропонується використовувати зв'язок «стейкхолдер – очікувана цінність – стратегічна ціль – показник – управлінський вплив». Така побудова зменшує ризик формального накопичення показників і забезпечує їх функціональну прив'язку до конкретного управлінського рішення. У межах одного контуру можуть поєднуватися фінансові та нефінансові показники, однак кожен індикатор має мати визначеного користувача, джерело даних, періодичність вимірювання та правило реагування на відхилення.

Комплексне оцінювання результативності доцільно здійснювати на трьох взаємопов'язаних рівнях. На *першому* оцінюється ступінь трансформації задекларованих цінностей у стратегічні цілі та показники; на *другому* – організаційна та ресурсна забезпеченість реалізації цілей; на *третьому* – фактичні результати створення цінності для ключових стейкхолдерів. Така послідовність дає змогу відрізнити проблему неправильного цілепокладання від проблеми недостатнього забезпечення або низької результативності конкретних управлінських дій.

Система оцінювання має бути інтегрована в управлінський цикл через визначені порогові значення та процедури зворотного зв'язку. Якщо відхилення спричинене зміною очікувань стейкхолдерів, коригування повинно починатися з ціннісних орієнтирів і стратегічних цілей; якщо причина полягає в ресурсних обмеженнях чи організаційній неузгодженості – змінюються відповідні блоки забезпечення. Це робить модель придатною не лише для констатації результату, а й для діагностики джерела управлінської проблеми.

Для українських підприємств така логіка особливо актуальна через тривалу нестабільність зовнішнього середовища, порушення логістичних зв'язків, кадрові переміщення, обмеженість фінансування та швидкі зміни ринкового попиту. У цих умовах стійкість не означає незмінність управлінських рішень: вона передбачає здатність своєчасно перебудовувати ресурси, процеси та інструменти, зберігаючи фундаментальні ціннісні орієнтири [3; 18–20].

Таким чином, запропоноване організаційно-економічне забезпечення виконує інтегрувальну функцію між системою цінностей і системою стратегічних дій. Його практичний сенс полягає в тому, що кожен ціннісний пріоритет отримує організаційного носія, ресурсне підкріплення, управлінський інструмент, показник результату та механізм коригування. Саме така зв'язаність переводить ціннісно-орієнтований механізм із концептуального рівня у площину управлінської практики.

Отримані результати узгоджуються зі стейкхолдерським підходом [1; 5; 13], але розвивають його в напрямі операціоналізації: увага переноситься з пояснення того, між ким створюється цінність, на питання про те, які організаційні й економічні умови потрібні для її включення в стратегічний цикл. На відміну від підходів, що зосереджуються переважно на правилах взаємодії або показниках цінності, запропонована модель пов'язує стейкхолдерські очікування з відповідальністю, бізнес-процесами, ресурсами, інструментами та контролем.

Положення про циклічність моделі доповнює концепцію динамічних здібностей [3] і підходи до сталих бізнес-моделей [4; 7]. Спільним є визнання необхідності реконфігурації ресурсів і способів створення цінності. Відмінність запропонованої конструкції полягає у виокремленні зворотного зв'язку як обов'язкового елемента організаційно-економічного забезпечення: результати оцінюван-

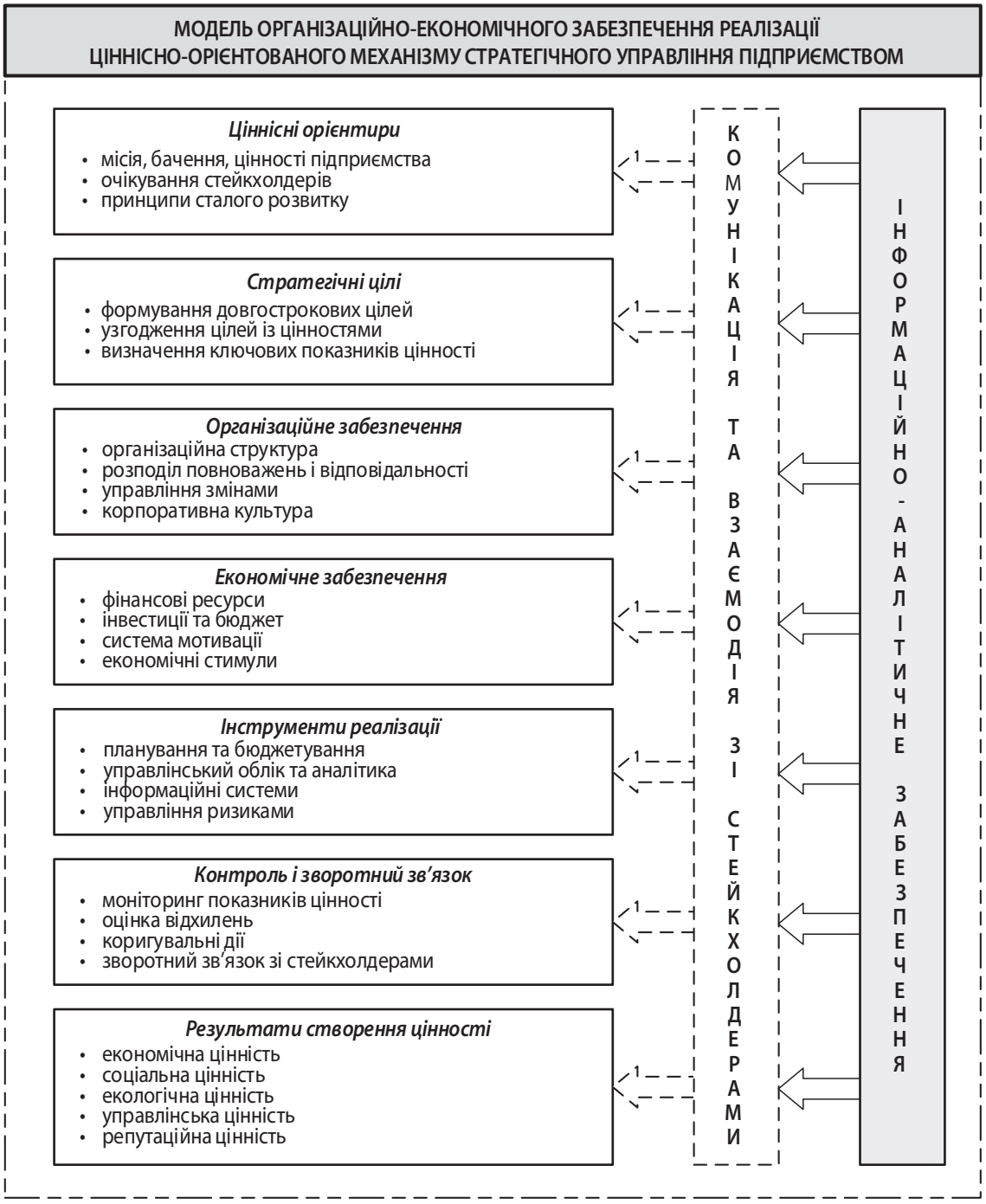



**Рис. 1. Модель організаційно-економічного забезпечення реалізації ціннісно-орієнтованого механізму стратегічного управління підприємством**

**Джерело:** розроблено автором.

ня мають впливати не тільки на операційні дії, а й на архітектуру цілей, систему відповідальності та ресурсні пріоритети.

Включення корпоративного призначення, ESG і sustainable governance [8–12] розширює систему критеріїв результативності, однак саме по собі не вирішує питання їх управлінського закріплення. Запропонований підхід надає таке закріплення через ланцюг «очікувана цінність – стратегічна ціль – відповідальний суб'єкт – ресурс – показник – коригувальна дія». У цьому полягає концептуальна новизна дослідження: різні ціннісні прояви інтегруються в єдину структурно-логічну систему реалізації та контролю.

Вітчизняні дослідження адаптації бізнес-моделей, інтелектуалізації управління, форсайту, цифрової когерентності, ресурсного потенціалу та

соціалізації бізнесу [14–20] підтверджують доцільність адаптивного й багатокомпонентного характеру забезпечення. Запропонована модель систематизує ці аспекти за функціями: організаційною, економічною, інструментальною та контрольно-аналітичною, зберігаючи стейкхолдерську взаємодію як наскрізний контур.

Обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Модель не проходила емпіричної валідації на вибірці підприємств, а склад конкретних показників, їх порогові значення та вагомість залежать від галузі, масштабу підприємства та конфігурації ключових стейкхолдерів. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення галузево адаптованого інструментарію, формування системи індикаторів і апробацію моделі на фактичних даних підприємств.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що результативна реалізація ціннісно-орієнтованого стратегічного управління потребує окремої системи організаційно-економічного забезпечення. Її запропоновано трактувати як інтегровану сукупність принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних взаємозв'язків, економічних важелів, управлінських інструментів та контрольно-аналітичних процедур, за допомогою яких система цінностей підприємства та його стейкхолдерів трансформується у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані результати.

Сформовано структурно-логічну модель, що об'єднує блоки «ціннісні орієнтири – стратегічні цілі – організаційне забезпечення – економічне забезпечення – інструменти реалізації – контроль і зворотний зв'язок – результати створення цінності».

Наукова новизна полягає в концептуальному поєднанні цих блоків у циклічну систему з наскрізними контурами інформаційно-аналітичного забезпечення та стейкхолдерської взаємодії. Завдяки цьому результат оцінювання розглядається не як кінцева точка, а як підстава для коригування наступного циклу стратегічних рішень.

Практична цінність підходу полягає в можливості використовувати його як основу для діагностики розривів між задекларованими цінностями та фактичними управлінськими діями, закріплення відповідальності, узгодження ресурсів із пріоритетами та побудови системи показників за логікою «стейкхолдер – очікувана цінність – стратегічна ціль – показник – управлінський вплив». Подальше дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію моделі, визначення галузевих наборів індикаторів та обґрунтування процедур інтегрального оцінювання результативності. ■

**БІБЛІОГРАФІЯ**


1. Amis J., Barney J., Mahoney J. T., Wang H. From the Editors–Why We Need a Theory of Stakeholder Governance–And Why This Is a Hard Problem. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 45. No. 3. P. 499–503. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2020.0181
2. Menghwar P. S., Daood A. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. Iss. 4. P. 466–485. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12252
3. 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. Iss. 1. P. 135–175. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2614
4. Sinkovics N., Gunaratne D., Sinkovics R. R., Molina-Castillo F.-J. Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 13. Art. 7266. DOI: https://doi.org/10.3390/su13137266
5. 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. P. 214–236. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441
6. 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
7. Ferlito R., Faraci R. Business Model Innovation for Sustainability: A New Framework. *Innovation & Management Review*. 2022. Vol. 19. Iss. 3. P. 222–236. DOI: https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0125
8. Ocasio W., Kraatz M., Chandler D. Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science*. 2023. Vol. 8. Iss. 2. P. 123–138. DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054
9. 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. Iss. 5. P. 1155–1177. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515
10. 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. Iss. 1. P. 150–200. DOI: https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123
11. Albuquerque R., Cabral L. Strategic Corporate Purpose. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2025. Vol. 34. Iss. 3. P. 743–758. DOI: https://doi.org/10.1111/jems.12619
12. Steller N., Björck A. Dynamic Strategifying: How Do Chief Purpose Officers Make Purpose Strategic and Strategy Purposeful? *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58. Iss. 3. Art. 102532. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532

13. Sytnyk H., Vysochyn I., Zhuk T., et al. Enterprise Value Management Based on the Stakeholder Approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. Iss. 3. P. 356–372. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29
14. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 65–75. DOI: https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5
15. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 274–280. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280
16. Prokhorova V. V., Protsenko V. M., Bozhanova O. V., Protsenko A. V. Business Ideology as a Reflection Reaction to Socioeconomic Realities in Conditions of Constructive Destabilization. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 177–185. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-177-185
17. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85
18. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111
19. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278–284. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284
20. Ус Ю. В., Крулікевич В. М. Соціалізація бізнесу як фактор розвитку підприємств в умовах глобалізаційних змін. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Прохорової. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 173–180. DOI: https://doi.org/10.33296/monograpf-2024

**REFERENCES**

Albuquerque R. & Cabral L. (2025). Strategic Corporate Purpose. *Journal of Economics & Management Strategy, 34*(3), 743–758. https://doi.org/10.1111/jems.12619
Amis J., Barney J., Mahoney J. T. & Wang H. (2020). From the Editors—Why We Need a Theory of Stakeholder Governance—And Why This Is a Hard Problem. *Academy of Management Review, 45*(3), 499–503. https://doi.org/10.5465/amr.2020.0181
Beusch P., Frisk J. E., Rosén M. & Dilla W. (2022). Management Control for Sustainability: Towards Integrated Systems. *Management Accounting Research, 54* (Art. 100777). https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777
Bridoux F. & Stoelhorst J. W. (2022). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action *Problems in Joint Value Creation. Academy of Management Review, 47*(2), 214–236. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441
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, 30*(1), 135–175. https://doi.org/10.1002/bse.2614
Ferlito R. & Faraci R. (2022). Business Model Innovation for Sustainability: A New Framework. *Innovation & Management Review, 19*(3), 222–236. https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0125
Menghwar P. S. & Daood A. (2021). Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective. *International Journal of Management Reviews, 23*(4), 466–485. https://doi.org/10.1111/ijmr.12252
Ocasio W., Kraatz M. & Chandler D. (2023). Making Sense of Corporate Purpose. *Strategy Science, 8*(2), 123–138. https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0054
Prokhorova V. V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannia stratehichnykh pozytsii pidpryiemstv na konkurentnykh rynkakh [Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets]. *Problemy ekonomiky, 2*, 274–280. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280
Prokhorova V. V., Protsenko V. M., Bozhanova O. V. & Protsenko A. V. (2022). Business Ideology as a Reflection Reaction to Socioeconomic Realities in Conditions of Constructive Destabilization. *Problemy ekonomiky, 4*, 177–185. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-177-185
Prokhorova V. V. & Chobitok I. O. (2023). Forsaitno-innovatsiinyi mekhanizm upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii: teoretychni aspekty [Foresight-innovation mechanism of enterprise management in the conditions of digitalization: theoretical aspects]. *Biznes Inform, 2*, 78–85. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85
Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V. & Yanchak Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpryiemstv na osnovi tsyfrovoi koherentnosti [Enterprise transformation management based on digital coherence]. *Biznes Inform, 6*, 104–111. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

Prokhorova V. V. & Chobitok V. I. (2020). Intelektualizatsiia upravlinskykh protsesiv yak determinantnomotyvatsiina osnova biznes-modeli pidpryiemstv [Intellectualization of management processes as a determinant-motivational basis of enterprise business models]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, *2*, 65–75. https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.5

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

Steller N. & Björck A. (2025). Dynamic Strategifying: How Do Chief Purpose Officers Make Purpose Strategic and Strategy Purposeful? *Long Range Planning, 58*(3), Art. 102532. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102532

Sytnyk H., Vysochyn I. & Zhuk T. (2021). Enterprise Value Management Based on the Stakeholder Approach. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 356–372. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29

Us Yu. V. & Krulikevych V. M. (2024). Sotsializatsiia biznesu yak faktor rozvytku pidpryiemstv v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [Business socialization as a factor of enterprise development under conditions of globalization changes]. *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh entropii* [Transformation of the Economic Environment in Conditions of Entropy] (p. 173–180). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. https://doi.org/10.33296/monograpf-2024

Us Yu. V. & Lytovchenko V. O. (2024). Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti [Management of the enterprise's resource potential under conditions of uncertainty]. *Biznes Inform*, 6, 278–284. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284

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, 15*(5), 1155–1177. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515

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, 47*(1), 150–200. https://doi.org/10.1108/JAL-11-2022-0123

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026



УДК 005.322:316.346.2-055.2
JEL: J16; J24; M12
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-682-690

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УСВІДОМЛЕНОГО ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ

©2026 **ФЕДОСЄЄВА Г. С.**

*УДК 005.322:316.346.2-055.2*
*JEL: J16; J24; M12*

**Федосєєва Г. С. Теоретичні засади дослідження усвідомленого жіночого лідерства: систематизація сучасних концептуальних підходів**

*Стаття присвячена формуванню теоретичних засад дослідження усвідомленого жіночого лідерства в умовах зростання ролі жінок у підприємництві, корпоративному управлінні та забезпеченні економічної стійкості. Актуальність зумовлена фрагментарністю сучасного концептуального поля, у якому такі підходи, як усвідомлене лідерство, свідоме лідерство, автентичне лідерство, самоусвідомлене лідерство та самолідерство розвиваються переважно паралельно й акцентують різні аспекти лідерської поведінки. Метою статті є систематизація сучасних зарубіжних концептуальних підходів до усвідомленого лідерства та визначення теоретичної прогалини, що обґрунтовує необхідність розроблення інтегративної моделі усвідомленого жіночого лідерства. Методологічну основу дослідження становить порівняльний концептуальний огляд зарубіжних рецензованих публікацій 2020–2025 рр., систематизованих за критеріями: предмет усвідомленості, ключовий механізм, емпірична база та можливості пояснення специфіки жіночого лідерства. Встановлено, що сучасні концепції розкривають усвідомленість через увагу та присутність, узгодженість поведінки з ідентичністю, знання про себе та саморегуляцію, однак недостатньо пояснюють процес усвідомленого вибору цілей і співвідношення між досягненням результату та ресурсною ціною цього процесу. Запропоновано проміжну інтегративну послідовність усвідомленого лідерства, у якій визначено дві теоретично недостатньо розроблені ланки: вибір цілі та стійка результативність без самовиснаження. Наукова новизна полягає в систематизації п'яти концептуальних підходів за єдиною схемою критеріїв та конкретизації теоретичної прогалини через визначення незаповнених ланок інтегративної моделі. Практичне значення результатів полягає в можливості їх*