

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-60>

УДК 001.818:[330.3-026.16+338.24]

## ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ MCKINSEY 7S В ЯКОСТІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІЇ ЗВІТУВАННЯ НА БАЗІ ПРИНЦИПІВ TBL (TRIPLE BOTTOM LINE)

### APPLICATION OF THE MCKINSEY 7S MODEL AS A BASIS FOR SHAPING THE REPORTING FUNCTION BASED ON TBL (TRIPLE BOTTOM LINE) PRINCIPLES

Білобловський Святослав Володимирович

аспірант,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-8093>

**Biloblovskiy Sviatoslav**

Interregional Academy of Personnel Management

У цьому дослідженні розглядається застосування моделі McKinsey 7S для цифрової трансформації організацій, включно із фінансовим плануванням та звітністю. Модель McKinsey 7S дозволяє узгодити такі елементи, як стратегія, структура, системи, персонал, стиль управління, навички та спільні цінності, що допомагає ефективно адаптуватися до змін в умовах Індустрії 4.0. Особливу увагу приділено концепції потрійного критерію (Triple Bottom Line), яка інтегрує соціальні, екологічні та економічні аспекти у функції звітності, підвищуючи стійкість бізнес-процесів. Розглянуто чотири основні етапи впровадження моделі 7S: аналіз поточної структури, визначення цілей трансформації, розробка плану дій та реструктуризація. Оцінено вплив кожного з елементів моделі на фінансову звітність, що дозволяє підвищити прозорість та надійність даних.

**Ключові слова:** Triple Bottom Line (TBL), модель McKinsey 7S, сталий розвиток, цифрова трансформація, фінансова звітність.

This article investigates the application of the McKinsey 7S Model in organizational restructuring, with a focus on digital transformation and its impact on financial planning and reporting. Developed by Tom Peters and Robert Waterman, the McKinsey 7S framework organizes seven critical, interconnected elements: strategy, structure, systems, staff, style, skills, and shared values. These elements are essential for aligning internal organizational processes with the evolving demands of Industry 4.0, which includes the integration of technologies like automation, artificial intelligence, and big data into business functions. The paper highlights the importance of incorporating the Triple Bottom Line (TBL) concept within the financial reporting function. The TBL approach expands the scope of traditional financial performance to include social, environmental, and economic factors, providing a more holistic view of an organization's impact. The study outlines four key stages of the 7S model's implementation: an initial analysis of the current organizational structure, identification of gaps and inefficiencies, setting transformation goals, creating an actionable plan, and restructuring according to the plan. By evaluating the interplay between the seven elements during the restructuring process, the study demonstrates how each component of the 7S model influences the effectiveness of financial reporting, particularly in terms of transparency, reliability, and timeliness. Furthermore, the article underscores the critical challenges of balancing the TBL dimensions – social, environmental, and economic – especially in organizations with limited resources or conflicting priorities. In such cases, aligning strategy and structure with sustainable development goals becomes imperative. Additionally, the paper explores the growing importance of integrating digital technologies to facilitate more comprehensive and accurate sustainability reporting. As digital transformation evolves, businesses must continuously adapt, improving their reporting systems to stay competitive. The McKinsey 7S framework, when combined with TBL, serves as a robust tool for guiding organizations through these complex transitions.

**Keywords:** Triple Bottom Line (TBL), McKinsey 7S model, sustainable reporting, digital transformation, financial reporting.

**Постановка проблеми.** В поточних умовах важливим елементом стабільної діяльності організації є інтеграція елементів та цілей сталого розвитку до власної стратегії.

Сталість бізнес-моделей зазвичай визначається створенням цінності для широкого кола зацікавлених сторін. Ця цінність часто може бути виражена через агреговані макрорівневі виміри, зокрема за допомогою метрик "потрійного критерію" (Triple Bottom Line, TBL). Однак лише деякі дослідження бізнес-моделей дають пояснення, чому і як зацікавлені сторони бачать таку цінність у бізнес-моделі.

Відповідно, метою даного дослідження є вивчення питання щодо того, як організації можуть ефективно впровадити модель McKinsey 7S, щоб сприяти цифровій трансформації та інтегрувати концепцію потрійного результату (Triple Bottom Line, TBL) у свої процеси фінансової звітності, одночасно вирішуючи проблеми збалансування соціальних, екологічних та економічних факторів в умовах обмежених ресурсів.

Завдяки відповідям на ці питання дослідження може надати цінну інформацію для організацій, які прагнуть вдосконалити свої практики сталого розвитку та орієнтуватися в складнощах цифрової трансформації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Безпосереднє застосування моделі McKinsey 7S як конкретної концептуальної основи для TBL не є широко висвітленим, що вказує на прогалину в подальших дослідженнях щодо інтеграції моделей стратегічного управління з комплексними ініціативами зі сталого розвитку.

Дослідження, що вивчають застосування концепції "потрійного критерію" (Triple Bottom Line, TBL або 3BL) – економічної, соціальної та екологічної сталості – та реструктуризацію фінансового менеджменту в організаціях, що використовують модель 7S від McKinsey як орієнтир, є обмеженими. Однак, деякі релевантні дослідження дають уявлення про інтеграцію принципів TBL у бізнес-моделі та управлінські стратегії. Наприклад, Wit and Ryłak [1] пропонують концепцію сталої бізнес-моделі, що включає концепції TBL у реверсну логістику, демонструючи, як інтеграція економічної, соціальної та екологічної сталості може покращити системи керування небезпечними відходами.

Savanagh & Hickey [2] розглядають впровадження TBL у сфері кількісної оцінки ризиків, зосереджуючись на фінансових ризиках, пов'язаних з небезпечними об'єктами, шля-

хом кількісної оцінки впливу на економічні, екологічні та соціальні аспекти, тим самим узгоджуючи їх з деякими аспектами концепції McKinsey 7S за допомогою системного мислення та стратегічного планування. Це дослідження піднімає питання широкого застосування концепції TBL у звітуванні організації, т.я. прихильність до корпоративної соціальної відповідальності передбачає прихильність до певної форми звітності TBL. Відповідно, цілком доречним може бути поширення метрик корпоративної соціальної відповідальності на звітність про ризики або іншу подібну з характером основу.

Ще одне дослідження, проведене Barut [3], вивчає різноманітність і застосування звітності TBL в австралійських компаніях, підкреслюючи роль сталого розвитку і те, як коригування організаційної структури і стратегії можуть поліпшити результати. Процес вимірювання, оцінки та звітування з соціальних та екологічних питань – це сфера, в якій професійні бухгалтери мають відігравати чітку роль, але яку вони до цього часу фактично ігнорували. Відходячи від традиційного фокусу виключно на фінансових показниках, звітність за стандартом TBL зосереджена на тому, що екологічні та соціальні показники діяльності організації безпосередньо пов'язані з концепцією сталого розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження застосування моделі McKinsey 7S як основи для цифрової трансформації організацій, зокрема в контексті фінансової звітності. Стаття спрямована на узгодження семи елементів моделі з вимогами сучасної цифровізації, орієнтованої на Індустрію 4.0. Крім того, досліджується інтеграція принципів потрійного критерію (Triple Bottom Line, TBL), що охоплює соціальні, екологічні та економічні аспекти, у звітність організацій. Основна ціль полягає у вивченні синергії між моделлю McKinsey 7S та TBL, а також у подоланні викликів, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку за умов обмежених ресурсів. У підсумку, метою статті є надання організаціям релевантного інструментарію щодо покращення прозорості, надійності та своєчасності фінансового звітування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомий дослідник John Elkington в 1999 році запропонував розглядати в єдності три виміри – економічний, екологічний та соціальний (EES) – соціальну, екологічну та економічну цінність. В ідеалі, кожна складова звітності у контексті TBL повинна мати

однакову вагу з точки зору важливості для організації та стейкхолдерів. Elkington, J. [4] зокрема зазначає, що звітність за принципом TBL заохочує до звітування за низкою економічних, екологічних та соціальних показників діяльності і є прикладом шляху в майбутнє.

Термін концепції “потрійного критерію” (TBL) за Godfrey et al. [5] характеризується як “Звітність про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності суб’єкта господарювання. Це також можливий засіб кількісної оцінки компромісу між цими трьома аспектами діяльності”.

Поглиблений аналіз базових ідей Elkington призводить до ідентифікації такої проблематики, як необхідність у збалансованості показників та напрямів в діяльності організацій задля досягнення цілей сталого розвитку. Потрійний критерій – це концепція ведення бізнесу, яка закликає організації оцінювати свою діяльність за трьома показниками: Люди, Планета та Прибуток. Традиційно бізнес ставить на перше місце фінансовий прибуток, часто нехтуючи ширшим впливом своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Однак Elkington стверджує, що довгостроковий успіх бізнесу невід’ємно пов’язаний зі здатністю організації збалансувати ці три складові.

- **Люди:** Цей вимір фокусується на соціальному впливі бізнесу, зокрема на тому, як він ставиться до своїх працівників, клієнтів та громад. Він підкреслює справедливі трудові практики, соціальну справедливість та забезпечення позитивного внеску бізнесу в суспільство.

- **Планета:** Цей вимір охоплює екологічну стійкість, закликаючи бізнес мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Він заохочує ресурсоефективність, зменшення відходів та довгострокову екологічну відповідальність.

- **Прибуток:** Фінансові показники залишаються важливою метрикою, але в підході TBL прибуток переслідується разом із цілями сталого розвитку та соціальними цілями, що гарантує, що бізнес не досягає прибутку за рахунок людей або навколишнього середовища.

Elkington підкреслює, що партнерство, особливо міжгалузєва співпраця, є ключовим фактором для розвитку сталих бізнес-практик. Він зазначає, що традиційні вороги – захисники довкілля та корпоративні структури – повинні навчитися співпрацювати задля досягнення спільних цілей сталого роз-

витку. Цей зсув вимагає зміни парадигми – від протистояння до симбіозу, коли бізнес та екологічні групи працюють разом задля взаємної вигоди. Хоча концепція TBL пропонує надійну основу для переосмислення сталого розвитку бізнесу, її впровадження пов’язане з певними труднощами. Корпоративний опір, конфлікт інтересів та короткотерміновий фінансовий тиск часто заважають організаціям повною мірою прийняти підхід TBL.

Компанії, які використовують модель 7S, повинні узгодити свою стратегію та системи з принципами TBL, інтегрувавши ці виміри у свої функції звітності. Елемент «Системи» моделі 7S має сприяти створенню цілісної звітності зі сталого розвитку, яка всебічно охоплює ці виміри.

Відповідно дослідження Norris, S. [6], стійкі бізнес-моделі (SBM) переважно використовують концепцію TBL для створення цінності на макrorівні, однак, макrorівневий фокус TBL часто сплутує ці широкі категорії з потребами стейкхолдерів на мікрорівні, що призводить до неоднозначного розуміння того, як окремі стейкхолдери сприймають цінність у цих аспектах. Це підкреслює необхідність вдосконалення моделей звітності, щоб чітко розмежувати макrorівневі цілі та створення цінності для стейкхолдерів на мікрорівні.

Зокрема, цінність слід розуміти через суб’єктивні, гетерогенні, ситуативні, специфічні, неспівмірні та взаємозалежні потреби зацікавлених сторін. Це вимагає активного залучення стейкхолдерів до їх оцінки, як у визначенні виду та актуальності потреб, так і ступеня їх задоволення. Складається враження, що в науковій літературі існує тенденція до поєднання створення цінності для зацікавлених сторін на мікрорівні з концепцією TBL на вищому рівні. Постає питання, яке стосується створення цінності в рамках SBM, – часто залишається незрозумілим, чи відноситься економічна, соціальна та екологічна цінність до реципієнта (наприклад, суспільства як суб’єкта), чи до змісту цінності. Відповідно, соціальні, екологічні та економічні виміри цінності демонструють низьку змістовну специфіку та невизначену обґрунтованість. Цінність, згідно з Upward, A., & Jones, P. [7], є суб’єктивною в тому сенсі, що як її розміри, так і бажаний обсяг сприймаються на основі відповідних потреб зацікавлених сторін.

Створення цінності не обмежується результатами діяльності, але також включає всі відносини між бізнесом і зацікавленими сторо-

нами. Для звітності, що ґрунтується на TBL, дуже важливо визнати, що сприйняття цінності зацікавленими сторонами формується не лише під впливом матеріальних результатів, але й нематеріальних факторів, таких як довіра, якість відносин і справедливість. Це означає, що корпоративна звітність повинна відображати як результати, так і контекст відносин, в якому вони створюються.

Henriques, A., & Richardson, J. [8] у своїй роботі зазначають важливе твердження, яке підкреслює неоднозначність та складну природу формування та сприйняття концепції цінності в парадигмі TBL: «Сила перетворення екологічних і соціальних результатів у грошову вартість полягає в тому, що *prima facie* вони можуть бути додані або відняті від фінансового результату. Але чи означає це, що, конвертуючи соціальні та екологічні наслідки в грошову вартість, ми можемо зважити і обміняти те, що в іншому випадку було б неспівставними «цінностями»?

Norris, S. відзначає, що створення цінності для стейкхолдерів є нелінійним і залежить від конкретної ситуації. Потреби змінюються з плином часу, і їх задоволення може мати послаблюючий або посилюючий ефект залежно від контексту. Таким чином, звітність, що базується на концепції TBL, повинна включати механізми оцінки довгострокового і мінливого сприйняття цінностей зацікавленими сторонами.

Крім того, відсутність стандартизованих показників для оцінки соціальної та екологічної ефективності ускладнює впровадження TBL. На відміну від фінансових показників, які легко піддаються кількісній оцінці, соціальні та екологічні впливи виміряти складніше, що призводить до непослідовності звітності та відсутності належної прозорості.

Одним із найперспективніших аспектів концепції TBL є її потенціал для розвитку нових форм відносин між бізнесом та громадськими організаціями. Elkington підкреслює, що історично громадські організації часто розглядалися як супротивники бізнесу, особливо коли вони викривали шкідливі для довкілля практики. Однак, з'являється нова тенденція, коли громадські організації та бізнес формують стратегічні альянси для вирішення складних глобальних проблем, таких як зміна клімату та права людини.

Ряд досліджень цілком доречно ставлять критичне питання щодо загрози невиправданої комерціалізації концепції TBL з огляду на увагу та значення, які наразі приділяються

суспільством та владою щодо просування відповідних цінностей. Так, на думку van Bommel et al. [9] зростаюча увага до монетизації та вимірювання соціальних та екологічних результатів у фінансовому вимірі призводить до зменшення ролі морально-етичних дискусій, особливо тих, які важко піддаються кількісній оцінці.

Еволюція практики переходу звітування зі сталого розвитку, яка історично базувалася на морально-етичних міркуваннях, а потім почала перехід до фінансованої або комерціалізованої моделі, можна розуміти як «проект співрозмірності», де різні якісні аспекти сталого розвитку (такі як екологічні та соціальні питання) все частіше вимірюються і порівнюються в грошовому еквіваленті. Безумовною вимогою та притаманною властивістю будь-якої системи звітування є забезпечення функціонування кількісних показників оцінювання цілей та досягнень, адже без можливості вимірювання важко робити оцінку щодо ефективності функціонування будь-якої системи або процесу.

В той же час, процес вимірювання та фінансова оцінка стали основними компонентами, відводячи організації від початкового морального підтексту до створення цінності для акціонерів. Van Bommel et al використовують концепцію співрозмірності, яка визначається як процес переведення різних якісних факторів у загальну кількісну метрику (наприклад, грошову вартість). Ця концепція допомагає пояснити перехід від моральних цінностей до фокусу на фінансових показниках у звітності зі сталого розвитку. Так еволюція звітності зі сталого розвитку проходить чотири окремі фази: екологічна звітність, звітність за концепцією TBL, інтегрована звітність та друга фаза інтегрованої звітності. Кожна фаза відображає різні рівні співставлення, від раннього морального фреймінгу до більш фінансового та когнітивного співставлення, зосередженого на вартості організації. На Рис. 1 представлено зміна фаз еволюції сталого розвитку.

На початку двохтисячних років звітування щодо аспектів ESG було переважно зосереджено на екологічних питаннях та визначалося поєднанням окремої або фрагментарної регуляції та тиску громадянського суспільства, не в останню чергу через корпоративні скандали. Звітування з питань екологічних аспектів та вартість бізнесу були мало між собою пов'язаним, це скоріше нагадувало розповідь про успіхи, ніж структуровані дані або стандартизовану інформацію. Звіти фокусувалися на

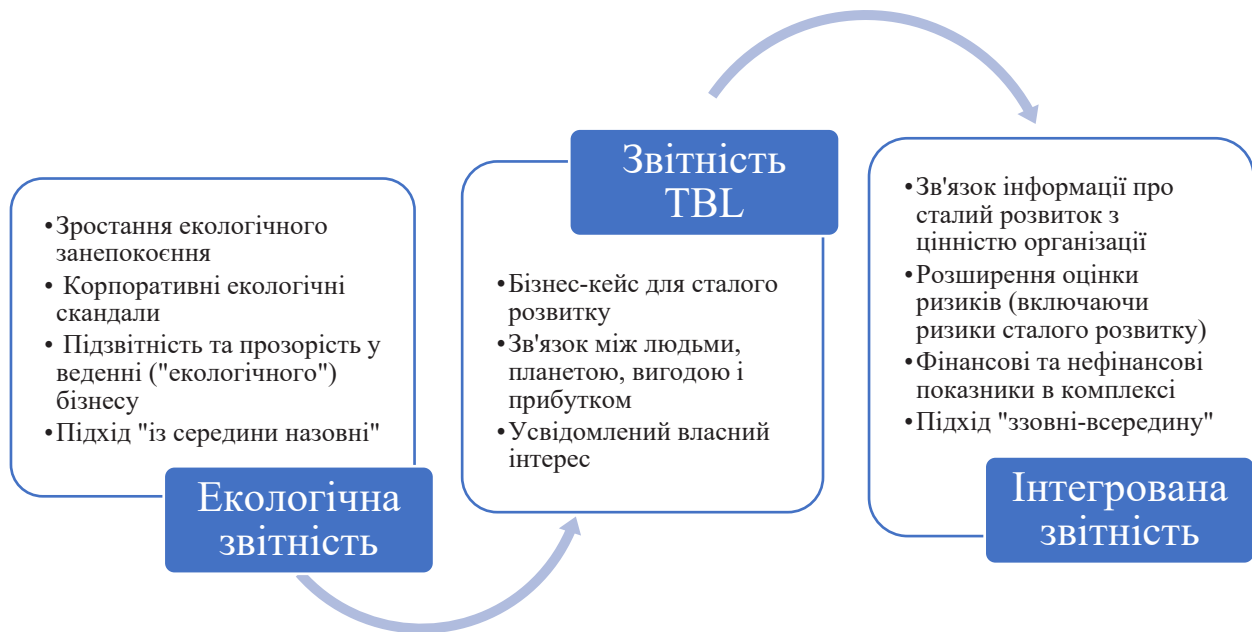


Рис. 1. Фази еволюції сталого розвитку

Джерело: сформовано на базі [8]

впливі організацій на довкілля та були структуровані навколо того, як прозорість є частиною добropорядного суспільства. Бізнес та (екологічна) сталість спочатку були в значній мірі не пов'язані, проте поступово виникла система значень, яка визначала їх як поєднанні частини одного цілого. Спочатку мораль була сполучним елементом у встановленні зв'язку між бізнесом та сталістю. Відповідне звітування стосувалося лише невеликої кількості компаній і те, як саме звітувати, залишалося нечітко визначеним. На початкових етапах моральний аспект був вирішальним для встановлення взаємозв'язку між бізнесом і сталістю. Однак з часом економічні аргументи набули домінуючої ролі в цьому зв'язку. Таким чином, поступово виникла нова парадигма, в якій раніше роз'єднані сфери (бізнес та екологічна відповідальність) почали взаємодіяти.

Другий етап розвитку звітності характеризувався посиленням технічної стандартизації через впровадження індикаторів. Зі зміцненням зв'язку між бізнесом і сталістю, звітування все більше зосереджувалося на обґрунтуванні бізнес-кейсів. Виникла потреба в формалізації та конкретизації звітності, що передбачала кількісну оцінку та порівнянність даних. Цей процес був ініційований органами зі стандартизації, які спільно з компаніями та консультантами намагалися надати структуру та чіткість складним питанням сталого розвитку. Хоча стандарти звітності забезпечують

певну уніфікацію та порівнянність даних, вони не повинні ставати самоціллю. Сліпе дотримання стандартів може відволікати організації від розробки власних стратегій сталого розвитку. Ефективність звітності залежить від того, наскільки вона інтегрована в загальну стратегію організації та відображає її унікальні особливості.

Починаючи з 2013 року, звіти зі сталого розвитку стали більш комплексними та всеосяжними, охоплюючи широкий спектр нефінансових показників. Однак, надмірна кількість індикаторів ускладнювала розуміння загальної картини і ускладнювала порівняння різних організацій. Крім того, інвестори прагнуть оцінити, як стратегія сталого розвитку впливає на довгострокову вартість організацій, і тому вимагають більш детальної та порівнянної інформації про нефінансові показники.

Для вирішення цієї проблеми організації почали фокусуватися на тих індикаторах, які мають найбільший вплив на фінансову вартість. Це призвело до розвитку інтегрованої звітності, яка дозволяє пов'язати стратегію сталого розвитку з бізнес-моделлю компанії. Інвестори все більше цікавляться тим, як компанії оцінюють та керують нефінансовими ризиками та можливостями. В той же час, природньо виникають запитання щодо того, наскільки прозорою є інтегрована звітність стосовно інформації про сталий розвиток, і чи не приховується вона серед інших даних.

Компанії почали приділяти увагу більш обмеженому набору (кількісних) стратегічних індикаторів. Ця нова тенденція, яку за Levin & Espeland [10] можна охарактеризувати як "перекласифікацію світу за категоріями, які більш відповідають новим метрикам", виявила певні напруження. Звітування стало ще більше пов'язане зі створенням (фінансової) вартості та фокусом на матеріальних (тобто стратегічно важливих) аспектах діяльності. Це зробило сталість більш привабливою для керівництва та інвесторів, але водночас це також призвело до напруження та дискомфорту з боку інших зацікавлених сторін, оскільки питання щодо цілісності звітності організацій все більше відсувалися на другий план. Деякі стейкхолдери стверджували, що звітування має бути спрямоване на краще розуміння діяльності організації, тоді як для інших груп зацікавлених сторін важливіша прозорість та цілісність організацій. Це підкреслює труднощі у зближенні тих, хто первинно зацікавлений в сталому розвитку, та тих, хто більше занурений у фінанси та бухгалтерію. Фінансова звітність є в значній мірі механічним інструментарієм, який полягає в тому, щоб отримати цифри у правильних колонках та правильно вести бухгалтерський облік, баланси та звіти про прибутки та збитки.

Процес узгодження різних аспектів сталого розвитку з бізнес-цілями, призвів до конкретного розуміння того, що означає бути організацією, яка звітує про сталий розвиток. Однак, це розуміння було частковим та не враховувало всіх нюансів. Критики стверджували, що надмірний акцент на створенні вартості може призвести до втрати інших важливих аспектів сталого розвитку. Деякі фахівці висловлювали занепокоєння щодо того, що організації можуть надто сильно сфокусуватися на дотриманні стандартів та індикаторів, а не на розробці власної стратегії сталого розвитку. Це може призвести до формалізму та втрати справжнього розуміння того, що означає бути сталою компанією.

Створення та прийняття стандартів, індикаторів і контрольних показників було ключовим моментом у переході до звітності, орієнтованої на цінності. Ці технічні елементи полегшили порівняння практик сталого розвитку між різними організаціями, а також сприяли переведенню сталого розвитку у фінансову площину з точки зору звітування та представлення наслідків та досягнень зацікавленим сторонам.

Процес цифрової трансформації організацій в умовах переходу до Індустрії 4.0 стає критично важливим, оскільки технології, такі як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, істотно змінюють організаційні процеси, включаючи фінансове звітування. Основною проблемою є визначення рівня зрілості цифрової трансформації організації, оскільки вона прямо впливає на здатність адаптувати фінансові системи до сучасних вимог. Від цього залежить ефективність збору, обробки та аналізу фінансових даних, що, в свою чергу, впливає на точність, повноту та своєчасність звітності. Зрілість цифрової трансформації також визначає здатність організації інтегрувати новітні технології у свої процеси фінансового управління, що дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й забезпечити прогностичні моделі для прийняття рішень. Наприклад, модель зрілості ERP, запропонована в дослідженні Elibal et al. [11], підкреслює важливість адаптації технологій Індустрії 4.0 до специфічних потреб організацій, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність через кращу інтеграцію фінансових процесів. Дослідження показують, що ключовими факторами, які сприяють підвищенню зрілості, є інтеграція інформаційних систем, інвестиції в цифрові інновації та підвищення компетентності персоналу, що забезпечить ефективний перехід до Індустрії 4.0 та трансформацію фінансового звітування.

Модель McKinsey 7S, розроблена Томом Пітерсом, Робертом Уотерманом, Джуліаном Філіпом та Ентоні Г. Атосом у 1980-х роках, залишається одним з найбільш широко використовуваних стратегічних інструментів для організаційної реструктуризації та планування. Ця модель визначає сім взаємозалежних елементів: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал і навички.

Зокрема в роботі "У пошуках досконалості: Уроки найкращих американських компаній", яка написана Томом Пітерсом і Робертом Уотерманом у 1982 році, висвітлюються принципи корпоративного успіху, отримані на основі всебічного аналізу 43 високопродуктивних американських компаній [12]. Центральне місце в цьому дослідженні займає модель McKinsey 7S, розроблена в McKinsey & Company, консультантами якої були автори. Модель 7S систематично досліджує сім взаємозалежних елементів в організації, структурованих у дві категорії: "тверді" (hard) та "м'які" (soft) елементи. Ці компоненти мають вирішальне значення для досягнення органі-

заційної ефективності та підтримки збалансованої системи функціонування.

1. *Стратегія*. Цей елемент відноситься до плану, розробленого організацією для збереження та нарощування конкурентних переваг з протягом тривалого часу. В проаналізованих компаніях успішні стратегії були простими, чіткими та адаптивними, зосередженими на реагуванні на зовнішні зміни та використанні ключових компетенцій. Стратегічне узгодження також ґрунтувалося на цінностях і меті, забезпечуючи відповідність короткострокової тактики довгостроковим цілям.

У контексті цифрової трансформації функції звітування стратегія має враховувати розвиток технологій для збору та аналізу даних, що стосуються TBL. Це включає інвестиції у платформи, які дозволяють автоматизувати звітування щодо сталого розвитку, включаючи екологічні показники, соціальні впливи та економічні результати. При цьому, вкрай важливим є проведення аналізу ефективності таких стратегій та їх здатності допомагати організаціям інтегрувати TBL у свої бізнес-процеси. В цьому контексті має забезпечуватися принцип 3Е – від англійських слів "economy", "environment" та "equity" (економіка, навколишнє середовище, справедливість). 3Е – це загальноприйнятий термін, який використовується для опису комплексного підходу до вирішення проблем, що поєднує в собі три основні складові: економіку, екологію та соціальну справедливість. Цей принцип набув широкого поширення у сфері сталого розвитку та вказує на необхідність збалансування цих трьох вимірів для досягнення довгострокової стійкості.

2. *Структура* стосується того, як організована компанія з точки зору відносин підпорядкування, ієрархії та комунікаційних потоків. Тематичні дослідження продемонстрували різні структурні моделі, але основний висновок полягає в тому, що високоефективні організації працюють з гнучкою структурою, яка сприяє децентралізованому прийняттю рішень. Пітерс і Вотерман виявили, що компанії з простішою, пласкою структурою здатні швидко реагувати на вимоги ринку та його зміни.

В свою чергу, цифрова трансформація вимагає адаптації організаційної структури для полегшення збору та обробки даних про TBL. Структурні зміни можуть включати створення нових відділів або команд, відповідальних за впровадження технологічних рішень для звітування про сталий розвиток. Успішна інтеграція TBL у структуру організації через

цифровізацію є практичним аспектом того, як цифрові технології змінюють організаційні ієрархії та сприяють більш гнучким структурам управління.

3. *Системи* – це формальні та неформальні процеси, які підтримують щоденні операції, такі як системи вимірювання ефективності, інформаційні системи та механізми фінансового контролю. Надійні, але адаптивні системи дозволяють організаціям функціонувати безперебійно та ефективно, підтримуючи порядок і не пригнічуючи інновації. Послідовний зворотний зв'язок є загальною характеристикою успішних організацій, що забезпечує безперервне навчання та вдосконалення.

Системи звітування є критично важливим компонентом, який в практичній площині реалізовується через створення цифрових платформ для інтегрованого звітування, які автоматизують процеси збору даних, їх аналізу та надання інформації відповідно. Це включає використання аналітики великих даних (*big data*), штучного інтелекту та блокчейн-технологій для підвищення прозорості та достовірності інформації, щодо якої відбувається процес звітування.

4. *Спільні цінності* – це основні переконання та принципи, які закладені в культурі організації та керують поведінкою співробітників. На думку Пітерса та Вотермана, ці цінності відіграють центральну роль у забезпеченні організаційної згуртованості та успіху. Організації, які досягли успіху, мали сильні, чітко сформульовані цінності, що пронизували всі аспекти діяльності, керуючи як довгостроковими стратегіями, так і повсякденними рішеннями. Використання цифрових інструментів для комунікації та навчання дозволяє ефективніше поширювати та підтримувати цінності сталого розвитку як серед співробітників, так і демонструвати їх назовні.

5. *Стиль* – це підхід до лідерства та культурний стиль в організації. Лідерство у високо-ефективних компаніях часто характеризувалося партисипативним підходом, з акцентом на залученні працівників, розширенні їхніх прав і можливостей та сильним акцентом на корпоративній культурі. Лідери виступали в ролі зразків для наслідування, втілюючи цінності компанії та забезпечуючи відповідність культури та дій корпоративним цілям.

Лідери, які активно використовують цифрові інструменти для звітування про сталий розвиток, можуть ефективніше впроваджувати зміни в організації.

6. *Персонал* – цей елемент стосується можливостей та практики управління людськими ресурсами в організації, включаючи підбір персоналу, навчання та розвиток кар'єри. Досліджувані організації вирізнялися своїм прагненням наймати талановитих працівників, які відповідають організаційним цінностям, та інвестувати в розвиток своїх співробітників. Вони часто приділяють значну увагу вихованню талантів, гарантуючи, що співробітники мають необхідні навички, які відповідають вимогам бізнесу.

Зміна навичок персоналу є важливим аспектом інтеграції TBL через цифрову трансформацію. Співробітники повинні оволодіти новими цифровими інструментами для збору, аналізу та звітування за показниками сталого розвитку. Процес набуття необхідних компетенцій, опанування програм підвищення кваліфікації та нових моделей управління людськими ресурсами є базисною передумовою реалізації обумовлених змін.

7. *Навички* – це фактичні компетенції та здібності, які існують в організації. Тематичні дослідження підкреслили, що успішні організації приділяють значну увагу розвитку ключових навичок. Цифровізація потребує нових технічних навичок для впровадження інноваційних рішень в межах організації. Важливо керувати тим, як організації розвивають навички, що сприятимуть ефективному використанню цифрових інструментів. Це може включати підготовку кадрів з технологічних рішень для звітування, таких як автоматизація процесів та аналітика даних.

Разом ці елементи допомагають організаціям скоординувати свої внутрішні процеси, щоб ефективно адаптуватися до змін і досягти стратегічних цілей. Застосування моделі McKinsey 7S складається з чотирьох важливих кроків. По-перше, проводиться ретельний аналіз поточної організаційної структури для виявлення неефективності та прогалин у процесах, спільних цінностях, баченні та місії. Цей початковий крок забезпечує всебічне розуміння внутрішньої динаміки. Другий крок фокусується на визначенні цілей трансформації для усунення цих недоліків. На третьому етапі розробляється план дій, який детально описує необхідні зміни для приведення семи елементів у відповідність до цілей організації. Нарешті, організація реструктуризується відповідно до цього плану, постійно відстежуючи взаємодію між елементами 7S. Оскільки кожен елемент взаємопов'язаний, зміни в одному аспекті, швидше за все, вплинуть на

інші, що вимагає ретельного розгляду протягом усього процесу реструктуризації. Така динамічна природа робить модель 7S потужним інструментом для управління змінами у злагоджений і всеохоплюючий спосіб, забезпечуючи внутрішню узгодженість і стратегічну цілісність організації.

За результатами дослідження Kocaoglu, B., & Demir, E. [13] було з'ясовано, що найважливішим критерієм впровадження цифрової трансформації є «Стратегія», оскільки він має найбільшу питому вагу. Далі, в порядку спадання питомої ваги представлені такі критерії, як «Спільні цінності», «Структура», «Навички», «Сталість», «Системи», «Персонал», що є результатом оцінки їх впливу на цифрову трансформацію.

Застосування концепції потрійного критерію (Triple Bottom Line) через модель McKinsey 7S передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності організації шляхом інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів. Така синергія може бути особливо корисною для організацій, які прагнуть до сталого зростання.

Хоча інтеграція TBL і моделі McKinsey 7S має численні переваги, можуть виникнути проблеми з балансуванням трьох вимірів TBL, особливо в організаціях з обмеженими ресурсами або конфліктуючими пріоритетами.

Один із ключових викликів полягає у збалансуванні ресурсів для підтримки соціальних, екологічних та економічних вимірів TBL в умовах цифровізації. Також можуть виникати конфлікти між короткостроковими економічними інтересами та довгостроковими екологічними і соціальними цілями. У зв'язку з цим подальші дослідження мають зосередитися на розробці моделей оцінки ефективності цифрових трансформацій в контексті TBL, а також на пошуку оптимальних рішень для усунення конфліктів між різними вимірами сталого розвитку.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- відсутність стандартизованих показників для оцінки соціальної та екологічної ефективності ускладнює впровадження TBL. На відміну від фінансових показників, які легко піддаються кількісній оцінці, соціальні та екологічні впливи виміряти складніше, що призводить до непослідовності звітності та відсутності належної прозорості;

- безумовною вимогою та притаманною властивістю будь-якої системи звітування є забезпечення функціонування кількісних



показників оцінювання цілей та досягнень і створення та прийняття стандартів, індикаторів і контрольних показників було ключовим моментом у переході до звітності, орієнтованої на цінності;

- ключовими факторами, які сприяють підвищенню зрілості, є інтеграція інформаційних систем, інвестиції в цифрові інновації та підвищення компетентності персоналу, що забезпечить ефективний перехід до Індустрії 4.0 та трансформацію фінансового звітування;

- застосування концепції потрійного критерію (Triple Bottom Line) через модель McKinsey 7S передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності

організації шляхом інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів. Така синергія може бути особливо корисною для організацій, які прагнуть до сталого зростання;

- інтеграція потрійного критерію з моделлю McKinsey 7S через цифрову трансформацію функції звітування може стати основою для сталого розвитку організацій. Дослідження в цій сфері мають потенціал значно покращити розуміння того, як цифрові технології можуть підтримати баланс між соціальними, екологічними та економічними аспектами TBL, допомагаючи організаціям ефективно адаптуватися до вимог сталого розвитку.

#### REFERENCES:

1. Wit, B., & Pylak, K. (2020). Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*, 30(4), 679–697. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7>.
2. Nic Cavanagh & Colin Hickey. (2012). A triple bottom line approach to qra. *Chemical Engineering Transactions*, 26, 165–170. <https://doi.org/10.3303/CET1226028>.
3. Barut, M. (2024). Triple bottom line reporting: A study of diversity and application by Australian companies. 3094348 Bytes. <https://doi.org/10.25916/SUT.26293447.V1>
4. Elkington, J. & Elkington John. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Pbk. ed). Capstone.
5. Godfrey, J., Hodgson, A., and Holmes, S. (2003) *Accounting Theory*, 5th Edition. John Wiley and Sons, Milton, Queensland.
6. Norris, S. (2023). In the eye of the beholder: Stakeholder perceived value in sustainable business models. *Long Range Planning*, 102406. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102406>
7. Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
8. Henriques, A., & Richardson, J. (2013). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Taylor and Francis.
9. Van Bommel, K., Rasche, A., & Spicer, A. (2023). From Values to Value: The Commensuration of Sustainability Reporting and the Crowding Out of Morality. *Organization & Environment*, 36(1), 179–206. <https://doi.org/10.1177/10860266221086617>
10. Levin, P., & Espeland, W. N. (2002). Pollution Futures: Commensuration, Commodification and the Market for Air. In A. Hoffman, & M. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment* Stanford University Press.
11. Elibal, K., Özceylan, E., & Çetinkaya, C. (2024). An ERP Based Industry 4.0 Maturity Model Proposal. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 39(2), 535-544. <https://doi.org/10.21605/cukurovaumfd.1514628>
12. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2008). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (Nachdr.). HarperCollins.
13. Kocaoglu, B., & Demir, E. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Pressacademia*, 9(9). <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1078>