

JEL: M14, M21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-4>

Вероніка Юрїївна ХУДОЛЕЙ,

доктор економічних наук, професор,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-6658-7065](https://orcid.org/0000-0002-6658-7065)

Єгор Ігорович БІРЮКОВ,

докторант,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0001-5333-8839](https://orcid.org/0000-0001-5333-8839)

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ESG-СТАНДАРТІВ

Досліджуються проблеми імплементації теорії сталого розвитку в діяльність підприємства та формування сталого підприємництва. Обґрунтовано, що приватний сектор є найважливішим провідником в імплементації принципів сталого розвитку в практичну площину, оскільки є основним виробником товарів та послуг, платником податків. Сформульовано концепт управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів, який містить теоретичну, інтеграційну та інструментальну складові. Теоретична складова полягає в теоретичній концепції сталого розвитку та її взаємопов'язаності з теорією корпоративної соціальної відповідальності та стейкгольдерським підходом до управління.

Інтеграційна складова подана ESG-стандартами, які, на наш погляд, включають ESG-Goals, ESG-Reporting, ESG-Policy. Інструментальна складова концепту містить практичні інструменти реалізації теорії сталого розвитку в систему корпоративного управління, а саме: принципи, методи та процеси.

Розкрито механізм інтеграції ESG-Policy в окремі функціональні напрями корпоративного управління. Окреслено принципи, основну систему методів управління сталим розвитком підприємства та сфери їх застосування, структурно-логічну схему процесу управління сталим розвитком підприємства.

Ключові слова: сталий розвиток, цілі сталого розвитку (ESG-goals), звітність зі сталого розвитку (ESG-Reporting), політика сталого розвитку

(ESG-Policy), стандарти сталого розвитку (ESG-Standards), корпоративна соціальна відповідальність, стейкголдський підхід.

Veronika KHUDDOLEY,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

Igor BIRIUKOV,

Doctoral student,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE BASED ON ESG-STANDARDS

The problems of implementing the theory of sustainable development in the activities of the enterprise and the formation of sustainable entrepreneurship are studied. It is substantiated that the private sector is the most important leader in implementing the principles of sustainable development in the practical plane, as it is the main producer of goods and services, a taxpayer. The concept of managing the sustainable development of the enterprise based on ESG standards is formulated, which includes theoretical, integration and instrumental components. The theoretical component consists of the theoretical concept of sustainable development and its interconnection with the theory of corporate social responsibility and the stakeholder approach to management.

The integration component is represented by ESG standards, which in our opinion include ESG-Goals, ESG-Reporting, ESG-Policy. The instrumental component of the concept includes practical tools for implementing the theory of sustainable development in the corporate governance system and includes: principles, methods and processes.

The mechanism of integrating ESG-Policy into individual functional areas of corporate governance is disclosed. It is substantiated that the management of sustainable development of an enterprise should be based on the principles of the triple criterion, integration into the general management system, synergy and innovation. The implementation of these principles ensures the integration of the concept of sustainable development into the practice of corporate governance. The main system of methods for managing sustainable development of an enterprise and their scope of application, the structural and logical scheme of the process of managing

sustainable development of an enterprise are outlined. The substantiated structural and logical scheme of managing sustainable development of an enterprise shows that this process is implemented at the enterprise not as a separate functional direction of management, but integrated into the corporate governance system of the enterprise.

Keywords: *sustainable development, sustainable development goals (ESG-goals), sustainable development reporting (ESG-Reporting), sustainable development policy (ESG-Policy), sustainable development standards (ESG-Standards), corporate social responsibility, stakeholder approach.*

Постановка проблеми. Парадигмальною основою розвитку сучасного цивілізованого суспільства є концепція сталого розвитку. Її формування та прийняття стало відповіддю суспільства на виклики часу: погіршення екологічної ситуації, соціальні проблеми внаслідок суттєвого розриву у рівні життя, зниження темпів економічного зростання. З моменту оприлюднення цієї концепції було прийнято цілу низку програмних документів, що сприяють її імплементації, на основі яких формуються відповідні державні економічні політики. Водночас, повноцінна імплементація та реалізація на практиці концепції сталого розвитку можлива лише у випадку, коли вона підтримується і реалізується одночасно на мікрорівні, тобто коли підприємство розробляє та реалізує свої стратегії на принципах сталого розвитку. На сьогоднішній день провідним драйвером імплементації концепції є держава, а її впровадження на мікрорівні дещо відстає. Особливо актуальною ця проблема є для України. Наразі Україна офіційно на державному рівні декларує основні принципи сталого розвитку, які підкріплені відповідними програмними документами. Водночас, досить невелика частка підприємств в плануванні та реалізації своїх стратегій повною мірою орієнтується на принципи сталого розвитку. Про це свідчать і відповідні статистичні дані. Так, Україна серед європейських країн не лише продемонструвала найнижчий рейтинг інклюзивного розвитку, посівши 47 місце, а потрапила в топ-5 країн, що демонстрували найвищі темпи його падіння впродовж оцінюваного періоду. Особливо незадовільними були субіндикатори продуктивності праці, зайнятості населення, коефіцієнт розшарування суспільства за рівнем добробуту, скориговані чисті заощадження, інтенсивність парникового забруднення на одиницю ВВП, державний борг [1]. З огляду на те, що останнє вимірювання індексу інклюзивного розвитку

здійснювалось в довоєнний період, з впевненістю можна сказати, що ці показники погіршились внаслідок війни. Особливо питання забезпечення сталого розвитку України актуалізується в перспективі повоєнного відновлення. Наразі очевидно є потреба України в новому суспільному договорі, який би передбачав розбудову дієвих демократичних інститутів з боку держави та прозорості діяльності підприємств на принципах сталого розвитку, що, і забезпечило би сталий розвиток національної економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми сталого розвитку підприємства активно досліджуються та дискутуються в роботах вітчизняних та закордонних науковців. Так, в роботі [2] досліджуються основні особливості сталого підприємництва в Чехії, його вплив на розвиток нефінансової звітності.

У роботі [3] на основі панельних даних китайських компаній, зареєстрованих з 2012 по 2022 роки досліджується взаємозв'язок між цифровою трансформацією підприємства та сталим розвитком підприємства, а також посередницька роль основної компетенції підприємства між ними. Дослідження свідчить, що цифрова трансформація підприємства має значний позитивний вплив на інноваційний потенціал підприємства, опосередковано сприяючи сталому розвитку підприємств.

У дослідженні [4] вивчається цінність та ефективність місцевих партнерств для досягнення сталого розвитку, а в [5] основні особливості функціонування підприємств, що орієнтуються на принципи сталого розвитку.

Jan Anton van Zanten Rob van Tulder обґрунтовують вирішальну роль приватного сектора у досягненні цілей сталого розвитку та пропонують, так званий, «взаємопов'язаний підхід» щодо їх досягнення, коли цілі розглядаються не ізольовано, а комплексно, що дозволяє підприємствам в процесі їх реалізації досягати «супутні переваги» [6].

У дослідженні Alice Martiny, Jonathan Tagliatalata, Francesco Testa, Fabio Iraldo доводиться, що розуміння детермінант діяльності компаній у сфері сталого розвитку є не лише ключовою метою сфери стратегічного управління, але також має фундаментальне значення для вирішення найгостріших екологічних і соціальних проблем у світі, а також гарантує можливість сталого розвитку суспільства. Дослідження зосереджене на аналізі детермінант, які чинять найбільший вплив на критерії сталого розвитку: визначено та проаналізовано внутріш-

ні та зовнішні детермінанти, а також досліджено потенційні причини розбіжностей у результатах попередніх досліджень [7].

Ціла низка робіт присвячена розробці системи ключових показників ефективності відповідно до цілей сталого розвитку, впливу стратегій, орієнтованих на сталий розвиток та рівень ефективності функціонування підприємства, забезпечення інклюзивного розвитку економіки, інструментів прийняття рішень для забезпечення сталого розвитку, їх застосування для реалізації стратегій розвитку [8 – 11].

У роботі Шаульської Л., Перерви П., Кобелевої Т. проаналізовано наявні підходи щодо дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток промислового підприємства. Доведено, що проблемами сталого розвитку не тільки створюють реальні умови для виникнення підприємницьких ризиків, але вони також відкривають для підприємств і нові можливості. Автори пропонують методичний інструментарій для проведення самооцінки рівня зрілості розробленої та впровадженої на підприємстві концепції сталого розвитку, з використанням положень ефективного моніторингу рівня підприємницького ризику за п'ятьма напрямками, до яких належать: управління, навколишнє середовище, трудові відносини, соціальні відносини та бізнес-середовище [12].

У роботі Гречко А.В. та Очеретяної О.В. досліджується еволюція поняття «сталого розвитку підприємства» та його основних характеристик [13].

У роботі Гончарової С.Ю., Гончарова А.Б. та Аграмакової Н.В. проаналізовано умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, досліджено підходи щодо обґрунтування концепції сталого розвитку; здійснено вертикальну функціональну декомпозицію компонентів сталого розвитку, уточнено основні етапи процесу розробки структури управління сталим розвитком та розроблено організаційно-функціональну модель управління сталим розвитком підприємства (організації) [14].

Гудзь Т.П. та Проскурня Н.В. визначають зміст сталого розвитку підприємства як спіралевидного процесу прогресивної зміни станів рівноваги від нижчих до якісно вищих рівнів. Кількісною характеристикою рівноваги автори визначають наявний потенціал підприємства, достатній для реалізації місії його діяльності, а рівновага як стан потенціалу формується, на думку авторів, під впливом прямих та зворотних зв'язків з інноваціями, реалізація яких приводить в дію меха-

нізм забезпечення сталого розвитку підприємства. Звідси отриманий висновок про співвідношення рівноваги та сталого розвитку підприємства як змісту та форми, відповідно. Автори визначають принципи забезпечення сталого розвитку підприємства, які передбачають збалансованість його економічних, соціальних та екологічних стратегічних орієнтирів ведення бізнесу; підтримку достатнього рівня самофінансування; впровадження інновацій як ключового інструменту подолання кризи та забезпечення стійкого розвитку [15].

Воронько-Невіднича Т., Коваль О. та Колода О. на підставі аналізу теорій розвитку організацій, доводять актуальність та необхідність запровадження українськими підприємствами системи управління на засадах сталого розвитку, як такої, що сприяє забезпеченню фінансової стабільності, конкурентоспроможності та результативному функціонуванню на ринках, а також дає можливість організувати виробництво, орієнтоване на скорочення шкідливих викидів в атмосферу, покращення умов роботи працівників та соціального рівня населення в цілому [16].

Незважаючи на досить потужний науковий доробок, проблема формування системи управління сталим розвитком підприємства залишається дискусійною. Відкритими є питання її впровадження та інтеграції в систему стратегічного розвитку підприємства, формування механізму реалізації.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування системи управління сталим розвитком підприємства на засадах ESG-стандартів. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, абстракції та узагальнення. Методологічною основою дослідження є міжнародні та вітчизняні програмні документи, директиви та стандарти зі сталого розвитку, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів із зазначеної проблематики.

Виклад основного матеріалу. Концепція сталого розвитку містить три взаємопов'язані компоненти, шляхом підтримки яких і має забезпечуватись сталість. Економічна складова передбачає ефективне ведення бізнесу, ефективний розвиток національної економіки. Економічний підхід до концепції стійкого розвитку ґрунтується на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндालя, який може бути сформований за умови, як мінімум, збереження сукупного капіталу, за допомогою якого генерується цей дохід [17]. Таким чином, концепція передбачає оптимальне використання об-

межених ресурсів. Очевидним є той факт, що в сучасних умовах це має досягатись за рахунок інноваційних підходів, що дозволяють підвищувати продуктивність праці та ефективність функціонування підприємства в цілому.

Екологічна складова передбачає забезпечення цілісності біологічних і фізичних природних систем, збереження систем і ареалів проживання, біологічного різноманіття. На рівні підприємства екологічна складова передбачає зниження шкідливих викидів в атмосферу як за рахунок використання нових технологій, так і за рахунок запровадження різноманітних очистних пристроїв, дбайливий підхід до земельних ресурсів за рахунок більш екологічних добрив, орієнтація на виробництво екологічних продуктів тощо.

Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, зокрема на скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми. Важливим аспектом цього підходу є справедливий розподіл благ, збереження культурного капіталу і різноманіття в глобальних масштабах, забезпечення плюралізму тощо. З позицій підприємства, соціальна складова реалізується за рахунок високих та прозорих стандартів співпраці з різними стейкгольдерами підприємства, формування умов для розвитку та збереження здоров'я персоналу, участь у соціальному житті громад тощо.

Розвиток концепції сталого розвитку призвів до формування та прийняття так званих цілей сталого розвитку. Цілі сталого розвитку – це безпрецедентний глобальний консенсус і є результатом того, що 193 країни об'єдналися, щоб узгодити комплексний і амбітний порядок денний розвитку людей і планети до 2030 року. Цілі розвитку описують найбільші виклики та потреби нашого часу та шляхи для їх вирішення. Досягнення цих цілей потребує колективних дій між урядами, громадянським суспільством, приватним сектором і відданими окремими особами та спільнотами, а також вимагає наявності необхідних ресурсів, інноваційного потенціалу та партнерства для сти мулювання впровадження.

У цьому контексті приватний сектор є незамінним партнером і відіграє вирішальну роль у просуванні глобального порядку денного розвитку. У країнах, що розвиваються, операції приватного сектора становлять у середньому 60 відсотків ВВП, створюючи при цьому 90 відсотків робочих місць і 80 відсотків припливу капіталу. Приватний

сектор також робить свій внесок у розвиток, надаючи товари та послуги, фінансуючи соціальні та економічні інвестиції через податки та створюючи інноваційні рішення для вирішення проблем розвитку. Інновації в приватному секторі в усьому світі є необхідною умовою для досягнення 169 амбітних цілей, які разом складають 17 цілей сталого розвитку [18].

Таким чином, на сьогоднішній день, важливим завданням є залучення приватного сектору до реалізації цілей сталого розвитку, тобто стимулювання розвитку так званих сталих підприємств, або сталого підприємництва. Під сталим підприємством розуміють організацію, яка може передбачати та задовольняти потреби нинішніх і майбутніх поколінь клієнтів і зацікавлених сторін шляхом створення та впровадження нових бізнес-стратегій і заходів, які прискорюють позитивні соціальні зміни, захищають і зберігають цілісність навколишнього середовища, одночасно підвищуючи ефективність бізнесу. Стале підприємство містить принципи сталого розвитку в кожне зі своїх бізнес-рішень, воно постачає екологічно чисті продукти або послуги, які замінюють попит на неекологічні продукти та/або послуги, воно екологічніше, ніж традиційна конкуренція, і взяло на себе постійну відданість екологічним принципам у своєму бізнесі [5].

Поширення та все більш активне запровадження положень сталого розвитку на мікрорівні привело до появи нових концепцій та понять. Так, для позначення цілей компанії у сфері сталого розвитку застосовують термін ESGg (Environmental, Social, and Governance goals), для нефінансової звітності, яка характеризує роботу підприємства щодо цих цілей – ESG-Reporting.

Таким чином, можна говорити про формування ESG-стандартів, які відзеркалюють процеси управління підприємством за економічною, соціальною та екологічною складовими відповідно до принципів сталого розвитку, інтеграцію ESGg в бізнес-стратегії підприємства, інструменти і механізми підтримки та реалізації таких стратегій (рис. 1).

Не дивлячись на вимогливість, ясність та зрозумілість теорії сталого розвитку її практична реалізація, особливо на мікрорівні, є нетривіальним завданням, адже часто це потребує узгодження конфліктних цілей. На мікрорівні теорія сталого спирається і перебуває у тісному зв'язку з іншими підтримуваними теоріями: корпоративної соціальної відповідальності та стейк'олдерським підходом (рис. 2).

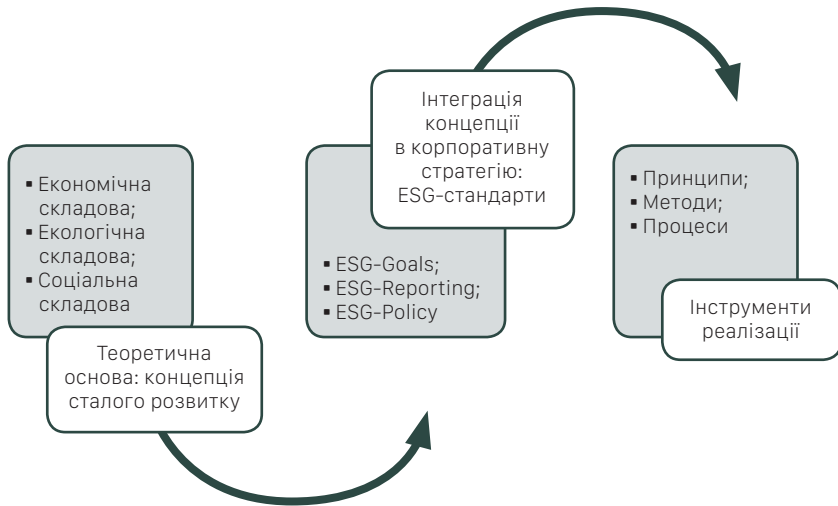


Рис. 1. Концепт управління сталим розвитком підприємства на підставі ESG-стандартів

Джерело: розроблено автором

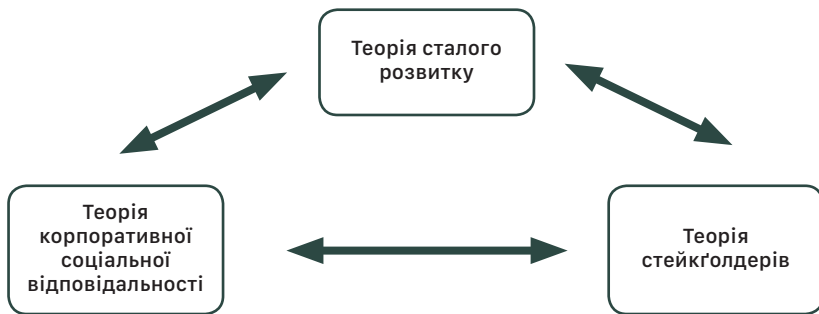


Рис. 2. Взаємозв'язок теорій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та стейкхолдерів

Джерело: складено автором

Цей взаємозв'язок свідчить, що підприємство, яке не сповідує принципів корпоративної соціальної відповідальності та теорії стейкгольдерів, очевидно буде стикатись із складнощами при впровадженні

теорії сталого розвитку. Так, теорія корпоративної соціальної відповідальності охоплює економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність, а моделі реалізації мають суттєві регіональні розбіжності (європейська, американська, британська, японська).

Теорія стейкгоल्дерів є важливим доповненням теорії корпоративної соціальної відповідальності, оскільки розглядає проблематику відповідальності не з позицій зобов'язань компанії, а з позицій суб'єктів, на яких здійснює вплив діяльність підприємства. Водночас, реалізація теорії сталого розвитку на підприємстві може спиратись на інструментарій концепцій корпоративної соціальної відповідальності та стейкгоल्дерського підходу: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, моделі оцінювання та картирування стейкгоल्дерів тощо.

Аналіз теорій з рис. 2 доводить їх високу взаємопов'язаність: фактично складно чітко розмежувати де завершується одна теорія і починається інша, як поділити окремі положення між ними. Таким чином, очевидно, що вони реалізуються в комплексі на підприємстві, насамперед шляхом інтеграції в корпоративну стратегію. Така інтеграція досягається шляхом розроблення ESGg, організації ESG-Reporting та впровадження ESG-Policy.

ESGg (екологічні, соціальні цілі та цілі корпоративного управління) – це цілі, встановлені в межах бізнесу (організації, підприємства), щоб спрямовувати та активно керувати впливом організації на суспільство та екологічну стійкість. ESGg мають бути інтегровані в карти стратегічних цілей розвитку підприємства та описані у вигляді стратегічних цільових індикаторів як збалансована система показників, або інших подібних систем представлення цільових індикаторів, або спеціально модифікованих, чи розроблених систем.

Важливою передумовою інтеграції теоретичного концепту сталого розвитку в практику діяльності підприємства є звітування. З цієї метою підприємству варто запроваджувати ESG-Reporting.

ESG-Reporting – це тип корпоративної звітності про екологічні, соціальні та управлінські зобов'язання, зусилля та прогрес організації щодо їх виконання. Це дозволяє стейкгольдерам зрозуміти вплив господарської діяльності компанії на навколишнє середовище та суспільство, а також оцінити ризики та можливості, з якими стикаються компанії. ESG-Reporting розглядають як дієвий інструмент комунікації, який відіграє важливу роль у переконанні скептично налаштованих спостерігачів у щирості дій компанії. Фактично, ESG-Reporting

називають ще звітом про сталий розвиток. Їх зростаюча важливість пов'язана з тим, що інвестори та інші зацікавлені сторони закликають компанії розкривати більше інформації про свою діяльність щодо сталого розвитку, а, зокрема, про екологічні, соціальні аспекти діяльності та стратегії управління. ESG-Reporting ґрунтується на так званій концепції потрійного критерію, коли оприлюднюється інформація не лише фінансово-економічного характеру, а результати екологічних та соціальних зусиль підприємства. На сьогоднішній день, ESG-Reporting не є жорстко регламентованим (на відміну від фінансової звітності), проте з кожним роком з'являється все більше ініціатив, регламентів та стандартів щодо структуризації та імплементації цієї звітності. Багато нових законодавчих документів щодо ESG, які вимагають від компаній розкривати інформацію про сталий розвиток, уже набули чинності або зараз готуються до впровадження, зокрема:

- Регламент (ЄС) 2020/852 Європейського парламенту та Ради від 18 червня 2020 року про створення основи для сприяння сталим інвестиціям (Регламент ЄС про таксономію, чинний з липня 2020 року);
- Стандарти ESG Глобальної ініціативи звітності (GRI ESG). Стандарти GRI представляють передову світову практику для публічного звітування про низку економічних, екологічних і соціальних впливів. Стандарти GRI ESG – це модульна система з трьох взаємопов'язаних стандартів, у кожному з яких міститься перелік інформації, що стосується певної теми. Використання цих Стандартів для визначення того, які теми є суттєвими (релевантними), допомагає організаціям досягти сталого розвитку.
- Директива про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD, чинна з січня 2023 р.)

Лідером у просуванні ідей сталого розвитку та їх імплементації на мікрорівень по праву вважається Європейський Союз. Директива про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD) є основним нормативним актом Європейського Союзу, який спрямований на посилення правил звітності про корпоративну стійкість. З початку 2023 року CSRD вимагав розширити сферу звітування за межі екологічних питань, включивши соціальні аспекти та аспекти, пов'язані з управлінням. Компанії в попередній сфері застосування Директиви про нефінансову звітність (NFRD) повинні будуть вперше запровадити вимоги CSRD у 2025 році під час звітності за попередній рік.

Положення поширюватиметься на всі інші великі компанії з 2026 року; всі зареєстровані на біржі підприємства будуть зобов'язані впровадити його з 2027 року [19].

Ініціатива має на меті надати зацікавленим сторонам прозоре уявлення про показники сталого розвитку компаній і пов'язані з ними фінансові ризики. Це відповідає Європейській зеленій угоді та сприяє підвищенню підзвітності та прозорості корпоративного управління. Конкретні вимоги до структури, змісту та обсягу звітів сформульовано в 12 Європейських стандартах звітності про сталий розвиток (ESRS), які не залежать від галузі та були розроблені Європейською консультативною групою з фінансової звітності (EFRAG) як частина CSRD. Основним принципом стандартів є принцип подвійної суттєвості: звіти про сталий розвиток повинні включати всі ті аспекти, які впливають на фінансовий стан компанії (ззовні всередину) та/або мають вплив на людей, зацікавлених сторін і навколишнє середовище (зсередини назовні) [19].

Прагнення України доєднатись до Європейського Союзу, забезпечити європейські умови життя населенню вимагають ініціатив національного рівня щодо заохочення вітчизняних підприємств запроваджувати ESG-Reporting та ESG-стандарти в цілому.

Імплементация ESGg здійснюється шляхом формування відповідних політик (ESG-Policy). Важливо розуміти, що ці політики не повинні бути відокремленими, а інтегрованими в усі функціональні напрями управління підприємством. Це можна продемонструвати таким чином (табл. 1).

Таблиця 1. Інтеграція ESG-Policy в систему управління підприємством

Функціональні напрями управління	Відображення ESG-Policy
Інвестиційна політика	Оцінка інвестицій за екологічним та соціальним впливом; Інвестиції в наукові дослідження та розробки, що мають екологічний вплив
Політика управління персоналом	Забезпечення гендерної рівності, різноманіття, уникнення ейджизму при наймі на роботу, оплаті праці; Забезпечення екологічних та безпечних умов праці; Організація гнучких графіків роботи для працівників–батьків малолітніх дітей; Навчання персоналу

Закінчення таблиці 1

Функціональні напрями управління	Відображення ESG-Policy
Продуктова політика	Використання екологічної упаковки; Мінімізація, або уникнення використання шкідливих та штучних компонентів при виробництві продукції;
PR-політика	Інформування через веб-сайт, соціальні мережі, упаковку товарів тощо щодо екологічних та соціальних ініціатив;
Політика співпраці з постачальниками	Забезпечення своєчасності розрахунків; Враховання соціального та екологічного іміджу підприємства при виборі постачальників

Джерело: складено автором

Таблиця, приведена вище, є далеко неповним переліком прикладів імплементації ESG-Policy в систему управління підприємством, але наочно демонструє їх інтегрованість в бізнес-рішення за різними функціональними напрямками управління.

ESG-Goals, ESG-Reporting, ESG-Policy в комплексі становлять ESG-стандарт, імплементація яких забезпечує управління сталим розвитком підприємства.

Реалізація ESG-Policy здійснюється шляхом дотримання певних принципів, застосування системи методів та організації процесів, тобто шляхом застосування спеціальних інструментів реалізації.

Під принципами зазвичай розуміють базові положення, що лежать в основі прийняття управлінських рішень. Наразі відсутній єдиний підхід до формулювання принципів управління сталим розвитком. На наш погляд, основою такого менеджменту є:

- принцип потрійного критерію, який передбачає оцінювання бізнес-рішень за економічним, екологічним та соціальним критеріями;
- принцип інтегрованості в загальну систему управління: управління сталим розвитком не варто розглядати як окремий функціональний напрям управління, його критерії мають покладатись в основу прийняття будь-якого бізнес-рішення;
- принцип синергії, який означає прагнення підприємства приймати бізнес-рішення, які забезпечують позитивний

соціальний і екологічний ефект, який в свою чергу потенційно чинять позитивний вплив на фінансово-економічні показники підприємства;

- принцип інноваційності, який означає постійне впровадження інновацій в операційну та управлінську діяльність, які сприяють досягненню ефекту за трьома критеріями.

У процесі імплементації ESG-Policy може застосовуватись ціла низка методів (табл. 2).

Таблиця 2. Методи імплементації ESG-Policy

Методи	Сфера застосування
Карта цілей	Інтеграція ESGg в систему стратегічних цілей підприємства
Збалансована система показників (або альтернативні системи)	Інтеграція ESGg в систему стратегічних індикаторів
KPI	Інтеграція ESG стратегічних індикаторів у систему показників ефективності
SWOT, PEST аналіз	Оцінка слабких та сильних сторін, можливостей та загроз за потрійним критерієм
Портфельний аналіз	Оцінка альтернативних бізнес-рішень за потрійним критерієм
Мозковий штурм, метод сценаріїв, метод категоризації та інші методи оцінювання ризиків	Оцінка ризиків проєктів, окремих господарських операцій за потрійним критерієм
Методи картування стейкголдерів: Модель Мітчела, Мережева модель Роулі, Балансова модель Роулі	Оцінювання стейкголдерів, їх участі у створенні цінності
Бенчмаркінг, GAP-аналіз	Порівняльний аналіз процесів та продуктів за потрійним критерієм

Джерело: складено автором

Можна суттєво розширити перелік представлених методів. На наш погляд, це основні інструменти, які можуть бути найбільш придатними в процесі управління сталим розвитком підприємства. Най-

більш суттєвим моментом щодо їх застосування є дотримання основних принципів управління сталим розвитком підприємства.

Важливою складовою управління сталим розвитком підприємства є структуризація процесу (рис. 3).



Рис. 3. Процес управління сталим розвитком підприємства на підставі ESG-стандартів

Джерело: складено автором

Схема процесу управління сталим розвитком демонструє його повне введення в загальну систему менеджменту. Це відповідає визначеним вище принципам такого управління та потребує формування відповідної філософії та корпоративної культури.

Висновки та пропозиції. Будучи парадигмальним вектором розвитку сучасного цивілізованого суспільства, концепція сталого розвитку потребує імплементації на мікрорівні. Бо саме приватний сектор, як виробник товарів та послуг, джерело формування державного бюджету та ВВП є основним провідником імплементації цієї концепції в практичну площину. Така імплементація вимагає розроблення та запровадження спеціальних підходів у систему корпоративного управління.

Запропонований концепт управління сталим розвитком підприємства окреслює його три структурні складові: теоретичну, яка ґрунтується на концепції сталого розвитку та її взаємопов'язаності із теоріями корпоративної соціальної відповідальності й теорією стейк-голдерів, інтеграційну та інструментальну.

Безумовним лідером в процесі імплементації концепції сталого розвитку є Європейський Союз, який активно впроваджує відповідні директиви щодо звітності відповідно до цілей сталого розвитку.

На сьогоднішній день можна говорити про формування ESG-стандартів управління, які включають ESGg, ESG-Reporting та ESG-Policy. Зазначені стандарти виступають основою для інтеграції концепції сталого розвитку в систему управління підприємством.

Інструментальна частина містить основні принципи управління сталим розвитком, методи та процеси. ESG-стандарти забезпечують інтеграцію концепції сталого розвитку в діяльність підприємства на підставі принципів потрібного критерію, інтеграції в загальну систему управління, синергії та інноваційності із застосуванням досить широкого кола методів, які мають свою сферу застосування. Обґрунтована структурно-логічна схема процесу управління свідчить, що управління сталим розвитком не є окремим функціональним напрямом управління, а інтегрується в систему корпоративного управління.

Реалізація на практиці розробленого концепту дозволить інтегрувати концепцію сталого розвитку в практику корпоративного управління та трансформувати підприємство у стале підприємство.

Її запровадження потребує більш глибокого вивчення та розроблення конкретних механізмів управління сталим розвитком підприємства, що і буде предметом подальших розвідок авторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. The Inclusive Development Index 2018. URL: <http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/>.
2. Dvořáková Lilia , Zborková Jitka. Integration of Sustainable Development at Enterprise Level. *Procedia Engineering*. 2014. Volume 69. Pp. 686 – 695.
3. Yingliang Su, Jiahua Wu. Digital transformation and enterprise sustainable development. *Finance Research Letters*. 2024. Volume 60.
4. Ordóñez-Ponce E., Clarke A., MacDonald F. Business contributions to the sustainable development goals through community sustainability partnerships. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2021. Vol. 12. No. 6. Pp. 1239 – 1267. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2020-0068> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sampj-03-2020-0068/full/html>.
5. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. Sustainable Enterprise Development. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2013. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253.
6. Jan Anton van Zanten, Rob van Tulder. Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGs. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Volume 30, Issue 8. Pp. 3703 – 3720. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2835>.
7. Alice Martiny, Jonathan Tagliatalata, Francesco Testa, Fabio Iraldo. Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Volum 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.
8. Roland Somlai. Integrating decision support tools into businesses for sustainable development: A paradoxical approach to address the food waste challenge. *Business Strategy and the Environment*. 2022. №31. Pp. 1607 – 1622.
9. Ivo Hristov, Andrea Appolloni, Antonio Chirico. The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. 2022. №31. Pp. 3216 – 3230.
10. Maria Gebhardt, Toni W. Thun, Marcel Seefloth, Henning Zülch. Managing sustainability – Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? *Business Strategy and the Environment*. 2022. №32. Pp. 2175 – 2192.
11. Simona Fiandrino, Francesco Scarpa, Riccardo Torelli. Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness and Inclusiveness. *Journal of Business Ethics*. 2022. №4(180). Pp. 935 – 973.

12. Шаульська Л., Перерва П., Кобелева Т. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. №3 (181). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>.
13. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємство та інновації*. 2020. №15. С. 37 – 40. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>.
14. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372 – 377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62.
15. Гудзь Т. П., Проскурня Н. В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №3 – 4. С. 7 – 12. DOI:10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12.
16. Воронько-Невідніча Т., Коваль О. & Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
17. Kates R.W., Parris T.M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2007. № 3. Pp. 8 – 21.
18. Sustainable Development Goals. UPR: <https://www.undp.org/sdg-accelerator/business-and-sdgs>.

REFERENCES

1. The Inclusive Development Index 2018. URL: <http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/>.
2. Dvořáková Lilia , Zborková Jitka. Integration of Sustainable Development at Enterprise Level. *Procedia Engineering*. 2014. Volume 69. Pp. 686 – 695.
3. Yingliang Su, Jiahua Wu. Digital transformation and enterprise sustainable development. *Finance Research Letters*. 2024. Volume 60.
4. Ordóñez-Ponce E., Clarke A., MacDonald F. Business contributions to the sustainable development goals through community sustainability partnerships. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2021. Vol. 12. No. 6. Pp. 1239-1267. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2020-0068> URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sampj-03-2020-0068/full/html>.
5. Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. Sustainable Enterprise Development. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2013. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_253.

6. Jan Anton van Zanten, Rob van Tulder. Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGs. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Volume 30. Issue 8. Pp. 3703 – 3720. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2835>.

7. Alice Martiny, Jonathan Tagliatalata, Francesco Testa, Fabio Iral. Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Volum 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.

8. Roland Somlai. Integrating decision support tools into businesses for sustainable development: A paradoxical approach to address the food waste challenge. *Business Strategy and the Environment*. 2022. №31. Pp. 1607 – 1622.

9. Ivo Hristov, Andrea Appolloni, Antonio Chirico. The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. 2022. №31. Pp. 3216 – 3230.

10. Maria Gebhardt, Toni W. Thun, Marcel Seefloth, Henning Zülch. Managing sustainability – Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? *Business Strategy and the Environment*. 2022. №32. Pp. 2175 – 2192.

11. Simona Fiandrino, Francesco Scarpa, Riccardo Torelli. Fostering Social Impact Through Corporate Implementation of the SDGs: Transformative Mechanisms Towards Interconnectedness and Inclusiveness. *Journal of Business Ethics*. 2022. №4(180). Pp. 935 – 973.

12. Shaulska L., Pererva P., Kobielieva T. Doslidzhennia vplyvu pidprijemnytskykh ryzykiv na stalyy rozvytok pidprijemstva (Research into the impact of business risks on the sustainable development of an enterprise). *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt (Energy conservation. Energy. Energy audit.)*. 2023. №3 (181). DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.03.02>.

13. Hrechko A.V., Ocheretiana O.V. Doslidzhennia evoliutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennia sutnosti poniattia «stalyy rozvytok pidprijemstva» (Research into the evolution of scientific thought in terms of defining the essence of the concept of «sustainable enterprise development»). *Pidprijemnytstvo ta innovatsii (Entrepreneurship and Innovation)*. 2020. №15. Pp. 37 – 40. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>.

14. Honcharova S. Yu., Honcharov A. B., Ahramakova N. V. Formuvannia modeli upravlinnia stalym rozvytkom pidprijemstva (orhanizatsii) (Formation of a model of sustainable development management of an enterprise (organization)). *Biznes Inform (Business Inform)*. 2015. № 1. Pp. 372 – 377. URL: http://nbnv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62.

15. Hudz T. P., Proskurnia N. V. Zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva: teoretychnyi aspekt (Ensuring sustainable development of an enterprise: theoretical aspect). *Naukovyi visnyk ONEU (ONEU Scientific Bulletin)*. 2023. №3 – 4. Pp. 7 – 12. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-7-12.

16. Voronko-Nevidnycha T., Koval O. & Koloda O. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva yak neobkhidna umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku (Enterprise development management as a necessary condition for achieving sustainable development goals). *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*. 2021. №25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.

17. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2007. № 3. Pp. 8 – 21.

18. Sustainable Development Goals. UPR: <https://www.undp.org/sdg-accelerator/business-and-sdgs>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА 02.12.24.

ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.