

JEL: M14, M21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-1>

Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ,

доктор економічних наук, професор,

Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

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

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,

доктор економічних наук, професор,

Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0003-2943-1982](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

Єгор Ігорович БІРЮКОВ,

докторант, Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

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

СИСТЕМА ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджуються проблеми імплементації теорії сталого розвитку в діяльність підприємства та формування сталого підприємництва. Обґрунтовано, що приватний сектор, будучи важливим провідником в імплементації принципів сталого розвитку в практичну площину, стикається з рядом практичних та методологічних проблем в реалізації концепції сталого розвитку, однією з яких є відсутність однозначних методик оцінювання сталого розвитку. На основі критичного аналізу та систематизації наявних методів сформульовано підхід щодо формування системи оцінювання та моніторингу управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів, розширеної збалансованої системи показників сталого розвитку (BSC SD) та інтегрованої системи менеджменту.

Представлено BSC SD, яка є розширеною модифікацією класичної BSC та містить показники за восьми перспективами: фінанси, процеси, персонал, клієнти/ринок, ризики, інновації та технології, соціальний розвиток та відповідальність, навколишнє середовище. Кожна з пер-

спектив віддзеркалює цільові показники розвитку підприємства, які деталізуються в системі KPI та передбачають окрему оцінку й порівняння з запланованими індикаторами, зведення у проміжні індекси за перспективами та загальний індекс сталого розвитку.

Обґрунтовано необхідність впровадження інтегрованої системи менеджменту для досягнення цільових індикаторів сталого розвитку.

Ключові слова: сталий розвиток, цілі сталого розвитку (ESG-goals), звітність зі сталого розвитку (ESG-Reporting), стандарти сталого розвитку (ESG-Standards), корпоративна соціальна відповідальність, оцінювання сталого розвитку, інтегрована система менеджменту (ISM).

Veronika KHUDDOLEY,

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

Oksana KARPENKO,

Doctor of Science in Economics, 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»

SYSTEM FOR EVALUATION AND MONITORING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

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, being an important leader in the implementation of the principles of sustainable development in the practical plane, faces a number of practical and methodological problems in the implementation of the concept of sustainable development, one of which is the lack of unambiguous methods for assessing sustainable development. Based on critical analysis, the main approaches to assessing sustainable development are identified and systematized: models based on the components of sustainable development, a balanced scorecard, a sustainable value chain, the Deming cycle, functional, target models, etc.

Based on the study of the features of individual approaches, awareness of the complex nature of the goals and objectives of sustainable development, an approach to forming a system for assessing and monitoring the management of sustainable development of the enterprise based on ESG standards, an expanded balanced scorecard (BSC SD) and an integrated management system is formulated.

BSC SD is presented, which is an expanded modification of the classic BSC and includes indicators in eight perspectives: finance, processes, personnel, customers/market, risks, innovations and technologies, social development and responsibility, environment. Each of the perspectives reflects the target indicators of the enterprise's development, which are detailed in the KPI system and provide for a separate assessment and comparison with planned indicators, compilation into intermediate indices by perspectives and a general index of sustainable development.

The need to implement an integrated management system to achieve target indicators of sustainable development is justified, which includes components of project management, risk management, resource management, personnel management, stakeholder and social responsibility management, customer relationship management, process management, quality management, and safety management. These components do not function in isolation, but are coordinated into an integrated management structure, which allows implementing a wide range of sustainable development tasks using a wide range of management decision-making tools.

Keywords: sustainable development, sustainable development goals (ESG-goals), sustainable development reporting (ESG-Reporting), sustainable development standards (ESG-Standards), corporate social responsibility, sustainable development assessment, integrated management system (ISM).

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку держави потребує активізації зусиль приватного сектора в цьому напрямі, які стосуються, зокрема, розробки та впровадження відповідної системи управління. Найбільший прогрес в цьому напрямі демонструють країни Європейського Союзу, які поступово впроваджують, так звані, ESG-стандарти в основу своєї діяльності. На жаль, Україна демонструє відставання від цих процесів. Звичайно, це пов'язано з інституційною слабкістю та складними економічними умовами, особливо у воєнний час. Проте, і в довоєнний період, український бізнес демонстрував недосконалість та непрозорість системи корпоративного управління.

Центральним компонентом управління сталим розвитком є система його оцінювання та моніторингу, яка, з одного боку, дозволяє визначити принципові показники його рівня та відслідковувати його динаміку в часі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема оцінювання сталого розвитку підприємства, його впливу на сталість розвитку громади, регіону та економіки в цілому широко дискутуються в науковій літературі. Так, авторський колектив [1] зазначає, що ефективність діяльності, продуктивність підприємства визначаються рівнем його сталого розвитку, який є динамічним процесом та обумовлюється багатьма факторами й їх складною взаємодією. У порівнянні зі звичайними методами оцінки, які зазвичай є статичними та розривними, автори пропонують метод системної динаміки (SD) для вивчення динамічного процесу, який контролює сталий розвиток водовідвідного підприємства. Ця оцінка може бути досягнута шляхом побудови динамічного механізму зворотного зв'язку серед діючих факторів, імітації процесу динамічної еволюції кожного фактора протягом безперервного часу та поєднання їх в комплексній моделі оцінки. Крім того, подано три різні сценарії сталого розвитку, які були розроблені та змодельовані шляхом встановлення ключових змінних: інвестиції в охорону навколишнього середовища, плата за очищення стічних вод і темпи зростання потужності очищення стічних вод. Автори доводять надійність поданої методики для динамічної оцінки водовідвідного підприємства [1].

Автори [2] акцентують увагу на проблематиці вибору показників оцінювання сталого розвитку підприємства, коректному оцінюванні основних детермінант, що впливають на його забезпечення. На підставі ґрунтового огляду публікацій показується суттєва варіативність підходів до вибору індикаторів та обґрунтовується необхідність подальших досліджень в цьому напрямі [2].

Prashar, A. акцентує увагу на тому факті, що великі промислові підприємства, переважно під тиском регуляторної політики та ринку, починають більш активно звітувати про свої зусилля щодо сталого розвитку відповідно до розроблених регламентів. Натомість, малі та середні підприємства (МСП), відіграючи важливу роль в оптимізації економічної структури та соціальної стабільності розвинутих економік і країн, що розвиваються, намагаються розширити та донести зусилля щодо сталого розвитку до зацікавлених сторін. Зважаючи на це, автор подає просту у застосуванні управлінську

структуру для керівництва візуалізацією, впровадженням та звітністю про енергетичну стійкість (ES) для промислових підприємств. Для досягнення цієї мети була розроблена триетапна структура ES шляхом систематичного огляду літератури та ітераційного процесу поздовжнього дослідження дії на двох промислових підприємствах середнього розміру з географічного кластера ливарних і текстильних МСП в Індії. На основі практичної апробації, доводиться дієвість поданої моделі та необхідність збільшення масштабів ініціатив з оптимізації енергоспоживання для реалізації цілісних переваг сталого розвитку [3].

У роботі [4] запропоновано науково-методичний підхід до стратегії розвитку виробничого підприємства в децентралізованому середовищі на основі принципу зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає врахування прямих і зворотних показників діяльності підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку. Автори пропонують оцінювати рівень розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації з урахуванням мультиплікаційного ефекту взаємодії з об'єднаною територіальною громадою на основі цільового підходу (розподіл показників відповідно до цілей підприємства), враховуючи основні напрями складової сталого розвитку, кожен з яких має власну систему показників оцінки. Запропонований методичний підхід щодо оцінки рівня розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації дозволив оцінити розвиток підприємства відповідно до його якісних та кількісних характеристик за кожним із напрямів сталого розвитку (соціальний, економічний, екологічний, бюджетний) з урахуванням рівнів їх взаємодії.

У роботі [5] обґрунтовується методологія управління сталим розвитком машинобудівних підприємств шляхом використання засобів кількісного моделювання та пропонується алгоритм оцінки позиції підприємства в його конкурентному просторі для сталого розвитку [5].

У дослідженні Мамедова З. та інших [6] обґрунтовується модельний інструментарій для оцінки рівня сталого розвитку підприємств електроенергетики. Запропоновано показники, що характеризують стан підприємства за економічними, екологічними та соціальними характеристиками. Так, за економічною складовою автори пропонують акцентувати увагу на економічній неспроможності, яка може виступати суттєвою загрозою сталому розвитку та здійснювати для

її оцінювання сценарне моделювання за п'ятифакторною моделлю Альтмана. Для розв'язання протиріч між економічним розвитком, раціональним використанням ресурсів та негативним впливом на довкілля в статті запропоновано логіко-лінгвістичну модель, яка дозволяє розв'язати цей конфлікт [6].

У роботі [7] обґрунтовується модель для обчислення зведеного індексу сталого розвитку (ICSD) з метою відстеження інтегрованої інформації про економічні, екологічні та соціальні показники компанії в часі. Нормалізовані показники були пов'язані з трьома підіндексами стійкості та, нарешті, складені в загальний показник ефективності компанії. Це було застосовано шляхом визначення впливу окремого показника на загальну стійкість компанії за допомогою концепції аналітичного процесу ієрархії [7].

У роботі [8], на основі дослідження наукової літератури та синтезу різних підходів, проведено аналіз та критичну оцінку різних моделей сталого розвитку підприємства, виявлено переваги та обмеження існуючих моделей і запропоновано процедурну модель, придатну для підприємств промисловості та сфери послуг. Моделі сталого розвитку підприємств були проаналізовані, охоплюючи економічні, соціальні, екологічні та технологічні аспекти сталого розвитку [8].

У дослідженні [9] автори представляють економіко-математичну модель для оцінки ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств усіх форм господарювання України в контексті сталого розвитку. Аналіз базується на даних Державної служби статистики України, вивченні німецької системи критеріїв сталого сільського господарства, а також правил ведення сільського господарства Німеччини та Європи «Cross Compliance» і системи показників GRI. Розроблена економіко-математична модель слугує для порівняння рівня сталості різних сільськогосподарських підприємств між собою. Результати досліджень свідчать, що сільськогосподарські підприємства можуть бути конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі лише за умови, що вони приділяють достатньо уваги впливу своєї діяльності на довкілля та суспільство [9].

У роботі [10] акцентується увага на складнощах, з якими стикаються малі та середні підприємства в процесі оцінювання сталого розвитку через відсутність дієвого та ефективного підходу щодо вирішення невизначеності в ієрархічних зв'язках і взаємозв'язках. Щоб подолати ці проблеми, автори пропонують застосовувати факторний

аналіз для відсіювання менш важливих атрибутів і побудови ієрархічної структури показників та нечіткий синтетичний метод. Результати доводять, що стратегічне та фінансове управління є основними проблемами для МСП, а стійкий розвиток покладається на підвищення продуктивності сталого ланцюжка поставок, стійких людських ресурсів і управління навколишнім середовищем [10].

Автори роботи [11] зазначають, що на сьогоднішній день відсутній консенсус щодо індикаторів сталого розвитку або відповідних методів прийняття рішень щодо інвестицій у підприємства сталого розвитку (SDE). Автори пропонують набір показників сталого розвитку, щоб орієнтувати інвесторів при оцінці SDE, що дозволяє приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення щодо цих потенційних можливостей. Далі, щоб врахувати суб'єктивність індикаторів і відносно вагомість інвесторів у груповому прийнятті рішень, автори об'єднують нечітку множину ортопар із q -рівнями з мультиплікативною багаточисловою оптимізацією методом аналізу співвідношення та ввели консенсусну модель на основі оптимізації [11].

У дослідженні [12] автори пропонують автоматизовану, комплексну та спрощену систему для оцінки сталості малих та середніх підприємств (МСП), яка містить три етапи. *Перший етап* передбачає розробку ключових показників ефективності, який починається з визначення різних ключових показників ефективності для комплексної оцінки стійкості та закінчується пропозицією оптимального набору KPI (ключових показників ефективності), які можуть охоплювати довгострокові проблеми та бути застосовними до МСП в ЄС. *Другий етап* передбачає новий комплексний метод оцінки стійкості для всіх KPI, розроблених на першому етапі. Таким чином, пропонується багатокритеріальна модель, яка містить чотири основні стовпи оцінки стійкості (економічну, екологічну, соціальну та управлінську). Це дає різним підприємствам можливість перевіряти та порівнювати свою ефективність і стійкість з іншими компаніями в тому самому секторі майже в автоматичному режимі. На *завершальному етапі* розробляється проста й автоматизована інформаційна система (WEBRIS), яка забезпечує відповідне середовище для звітності про сталий розвиток МСП [12].

Огляд останніх досліджень та публікацій свідчить, що не дивлячись на актуальність проблематики сталого розвитку, на сьогоднішній день науковці не дійшли консенсусу щодо вибору показників, моделей та інструментів оцінювання сталості підприємства.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування методики оцінювання сталого розвитку підприємства, яка дозволить здійснювати моніторинг сталого розвитку, оцінювати досягнення підприємства на цьому шляху та виявляти проблеми щодо його забезпечення. 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 дослідження. Огляд літературних джерел свідчить про різноманітність підходів щодо оцінювання сталого розвитку підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Методичні підходи щодо оцінювання сталого розвитку підприємства

Джерело: складено авторами за [1 – 12]

Зазначені методики відрізняються різними підходами щодо вибору показників, принципами їх групування, вихідним пунктом оцінювання тощо, мають свої переваги та недоліки. Це обумовлено складністю та комплексністю самого поняття «сталий розвиток», значною кількістю факторів, що його обумовлюють та, відповідно, значними зусиллями з боку підприємства для його забезпечення.

На наш погляд, формування системи показників оцінювання сталого розвитку підприємства має спиратись на:

1. Розуміння змісту та компонент сталого розвитку підприємства, механізму інтеграції концепції сталого розвитку в систему менеджменту підприємства.
2. Усвідомлення інтегрального характеру поняття «сталого розвитку», складних зв'язків між її окремими компонентами та характеристиками.
3. Розуміння необхідності налагодження відповідної системи управління, різноманітні компоненти якої мають інтегрований характер.

Концепція сталого розвитку містить три взаємопов'язані компоненти, шляхом підтримки яких і має забезпечуватись сталість: економічну, екологічну та соціальну. В сучасних умовах її інтеграція в систему менеджменту підприємства здійснюється на основі ESG-стандартів, до яких належать ESG-цілі, ESG-звітність та ESG-політики [13]. На сьогоднішній день існує ціла низка підходів щодо формування цілей та їх конкретизації у формі показників. Найбільшого поширення та популярності отримала методологія стратегічних карт та BSC. Особливістю цієї методології є не лише групування цілей та показників за певними рубриками (так званими, перспективами), а й ідентифікація зв'язків між ними.

Інтегральний характер поняття «сталий розвиток» полягає в тому, що окремі її компоненти не можуть розвиватись ізольовано, а перебувають у складному взаємообумовлюючому зв'язку. Відповідно, системи оцінювання сталого розвитку мають враховувати цей аспект. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що BSC-підхід при певній модифікації є достатньо вдалим для опису цілей сталого розвитку.

Не зменшуючи важливості екологічної та соціальної компонент, вважаємо, що економічна складова все ж лишається центральною для підприємства: ефективне функціонування підприємства, його прибутковість, зростання вартості залишаються основними цілями. В іншому разі, підприємство припинить свою діяльність.

Таким чином, для планування і вимірювання сталого розвитку ми пропонуємо застосовувати розширену модель BSC, яку варто доповнити чотирма додатковими перспективами та назвати BSC SD (рис. 2).



Рис. 2. Перспективи збалансованої системи показників сталого розвитку (BSC SD)

Джерело: складено авторами

Так, за перспективою «Фінанси» визначаються цільові фінансові індикатори, яких хоче досягти підприємство. Найбільш поширеними показниками цієї перспективи є економічна додана вартість (EVA), рентабельність власного капіталу, приріст чистого прибутку, приріст операційного прибутку до оподаткування та виплати відсотків, приріст чистого грошового потоку тощо. Визначення показників за цією перспективою є вихідним пунктом формування BSC SD, показники інших перспектив мають підтримувати досягнення запланованих фінансових індикаторів.

Перспектива «Процеси» віддзеркалює основні процеси підприємства, які впливають на досягнення запланованих фінансових результатів. Насамперед, тут знаходять відображення індикатори, які характеризують основні процеси, що створюють цінність на під-

приємстві. Їх опис може відповідати вимогам, так званого, «магічного трикутника» і містити такі характеристики бізнес-процесів: витрати, час, якість. Такими показниками можуть бути: час обслуговування клієнта, відсоток браку, відсоток повернення товарів, скарг на послуги, собівартість виробництва одиниці продукції тощо.

Перспектива «Персонал» описує показники ефективності та розвитку персоналу та може містити індикатори, починаючи від продуктивності праці, завершуючи витратами на підвищення кваліфікації, навчання тощо.

За перспективою «Клієнти або Ринок» відображаються бажані показники обсягів діяльності та ринкового становища підприємства: приріст обсягів реалізації, частка ринку, відсоток нових клієнтів тощо.

Зазначені чотири перспективи є класичними та спрямовані на досягнення фінансових результатів функціонування підприємства, що також є важливим для сталого розвитку, але недостатнім для повноцінного управління ним. Тому, ми пропонуємо додати до BSC ще чотири перспективи, які розширюють межі управління підприємством та дозволяють охопити всі необхідні аспекти сталого розвитку.

Перспектива «Навколишнє середовище, або Екологія» віддзеркалює цілі підприємства щодо зменшення викидів в атмосферу, зниження рівня забруднення вод, ґрунтів, використання більш екологічної упаковки та компонентів у виробництві товарів, скорочення споживання ресурсів тощо.

Перспектива «Соціальний розвиток та відповідальність» відображає зусилля та заплановані результати підприємства з формування соціального капіталу, внесок у соціальний розвиток трудового колективу, громади, суспільства в цілому, забезпечення соціальної інклюзивності тощо.

Перспектива «Ризики» є надвичайно актуальною на сучасному етапі з огляду на високу волатильність параметрів зовнішнього середовища і містить показники ризикованості діяльності за різними джерелами виникнення ризиків: фінансові, технологічні, політичні та інші.

Перспектива «Інновації та технології» характеризує цільовий рівень інноваційності процесів (основних, обслуговуючих та управлінських) та продуктів/послуг, рівень діджиталізації компанії.

Таким чином, запропонована система показників розкриває всі аспекти сталого розвитку. Водночас, сталий розвиток підприємства обумовлюється складним комплексом чинників і потребує впровадження таких підходів щодо управління, які будуть враховувати ба-

гатогранність цілей сталого розвитку та фактори, що впливають на їх досягнення.

Багатоаспектність сталого розвитку дозволяє говорити про впровадження інтегрованої системи менеджменту, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку.

Інтегрована система менеджменту – це комплексний та скоординований підхід щодо управління всіма бізнес-процесами на підприємстві з метою підвищення ефективності, результативності та загальної продуктивності організації за рахунок об'єднання різних систем управління в єдину скоординовану структуру. Традиційно, інтегрована система менеджменту реалізується за трьома рівнями: нормативним, стратегічним та оперативним [14].

Нормативний рівень містить різноманітні стандарти, що регламентують управління окремими аспектами функціонування підприємства. Зазвичай, це різноманітні міжнародні та національні стандарти ISO, IES, ITU, CEN, DIN, PMBOK, IPMA та ін.

Стратегічний рівень передбачає формування цілей, цільових показників та розробку стратегії розвитку підприємства, тоді як оперативний – реалізацію розробленої стратегії, її моніторинг та контроль.

Початково до інтегрованої системи менеджменту включали управління якістю, безпекою, енергоменеджмент, ризикменеджмент, менеджмент зовнішнього середовища, які є достатньо стандартизованими. У міру її розвитку більшість фахівців зазначали низку її переваг, серед яких: можливість забезпечувати високу ефективність функціонування підприємства, сприяти поступовому вдосконаленню бізнес-процесів та рівня задоволеності клієнтів та, окрім цього, сприяти сталому розвитку підприємства. Тому ця система органічно вписується в концепцію сталого розвитку, тим більше, що, у міру її розвитку, вона постійно розширюється різними функціональними блоками, які спрямовані на розв'язання ширшого кола завдань.

Зважаючи на це, інтегровану систему менеджменту, спрямовану на підтримку і забезпечення сталого розвитку, на наш погляд, можна подати таким чином (рис. 3).

Подані компоненти інтегрованої системи не реалізуються ізольовано, а перебувають в тісному зв'язку. Так, в процесі управління проектами реалізуються елементи ризик-менеджменту, управління процесами, управління стейкхолдерами, соціальною відповідальністю та безпекою. Аналогічно, реалізація інших компонентів системи відбувається одночасно з іншими.



Рис. 3. Інтегрована система управління сталим розвитком підприємства

Джерело: складено авторами

Подана інтегрована система підтримує досягнення збалансованих показників сталого розвитку. В свою чергу, збалансована система показників деталізується за допомогою системи KPI, які можуть конкретизуватись для окремих підрозділів підприємства.

Розроблені цільові показники сталого розвитку обумовлюють зміст та структуру звітності про сталий розвиток, так званої, ESG-Reporting. Наявність цієї звітності дозволяє оцінювати досягнуті результати, відхилення від цільових індикаторів та коригувати на основі цього політику та стратегію підприємства (рис. 4).

Процес оцінювання сталого розвитку можна здійснювати в одній з трьох, або послідовно в трьох, модифікаціях (рис. 5).

Розрахунок узагальнюючих індексів може здійснюватись методом нормалізації, із застосуванням методології нечітких множин. Послідовне оцінювання сталого розвитку в трьох модифікаціях дозволяє відслідковувати динаміку та результативність зусиль підприємства у забезпеченні сталого розвитку в цілому та за окремими перспективами в часі, виявляти основні слабкі місця, їх причини та шляхи усунення.



Рис. 4. Процес оцінювання та моніторингу сталого розвитку підприємства

Джерело: складено авторами

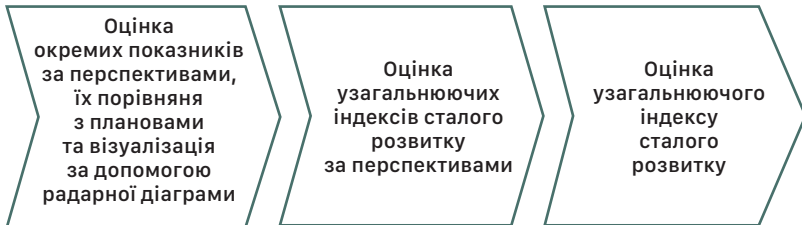


Рис. 5. Модифікації оцінювання сталого розвитку підприємства

Джерело: складено авторами

Висновки та пропозиції. Не дивлячись на актуальність та зростаючу популярність концепції сталого розвитку, її практичне запровадження стикається з певними проблемами, зокрема й методологічного рівня. Однією з таких проблем є методика оцінювання сталого розвитку, стосовно якої відсутній консенсус в науковому середовищі. Існуючі на сьогоднішній день методики можна умовно поділити на ті, що ґрунтуються на компонентах сталого розвитку, циклі Демінга, збалансованій системі показників, цільовому, факторному підходах, ланцюгу створення сталої вартості тощо.

На наш погляд, система оцінювання сталого розвитку підприємства має спиратись на розуміння змісту та компонент концепції сталого розвитку, усвідомлення її інтегрального та комплексного характеру. З огляду на це, пропонуємо застосовувати для оцінки сталого розвитку підприємства доповнену систему збалансованих показників – BSC SD, яка містить вісім перспектив: фінанси, процеси, персонал, клієнти/ринок, ризики, навколишнє середовище, соціальний розвиток, інновації та технології.

Запропонована 8-ми перспективна BSC SD дозволяє представити весь комплекс цілей сталого розвитку та фактори, що обумовлюють їх досягнення.

Показники BSC SD можуть оцінюватись за одним, або послідовно трьома форматами: як окремі індикатори, що порівнюються з цільовими значеннями та візуалізуються за допомогою радарної діаграми; проміжні зведені індекси сталого розвитку за перспективами; зведений індекс сталого розвитку. Зведення індикаторів у проміжні та загальний індекси можуть здійснюватись у різний спосіб: методом нормалізації, з використанням методології нечітких множин. Далі зазначені індикатори деталізуються в системі KPI. Перелік показників має конкретизуватись з врахуванням виду діяльності підприємства, його розмірів та особливостей операційної діяльності.

Досягнення цільових показників сталого розвитку здійснюється шляхом впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка містить підсистеми управління проектами, якістю, ризиками, стейкхолдерами, інноваціями, ресурсами, процесами, безпекою, відносинами з клієнтами, соціальною відповідальністю, персоналом, що функціонують не ізольовано, а скоординовано як єдина структура. Реалізація інтегрованої системи менеджменту сталим розвитком дозволяє використовувати широкий спектр методів та інструментів підтримки рішень щодо сталого розвитку на засадах ESG-стандартів.

Реалізація зазначеного підходу потребує подальшого вдосконалення структури ESG-звітності, систематизації методів та інструментів підтримки управлінських рішень, що буде предметом подальших розвідок авторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Zhang, Y., Zhao, T., Zhang, Z., Wan, J., Feng, X., Liang, X., & Zhou, A. (2017). Modeling and dynamic assessment on sustainable development of drainage enterprise: Application of a coupled system dynamics-comprehensive assessment model. *Journal of cleaner production*. 141. Pp.157 – 167.
2. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, V. 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.
3. Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235. Pp. 977 – 996.
4. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekrasova, L., Chukurna, O., & Vazov, R. (2022). The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the decentralisation conditions. *Economic Studies*, 31(1).
5. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2021). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 34(1). Pp. 328 – 342.
6. Mamedov, Z. F., Qurbanov, S. H., Streltsova, E., Borodin, A., Yakovenko, I., & Aliev, A. (2022). Assessment of the potential for sustainable development of electric power enterprises: Approaches, models, technologies. *SOCAR Proc.* 2. Pp. 15 – 27.
7. Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, conservation and recycling*, 43(2). Pp. 189 – 208.
8. Oželienė, D. (2017). A review of enterprise sustainable development models: Critical appraisal. *Science. Business. Society*. 2(2). Pp. 97 – 103 <https://stumejournals.com/journals/sbs/2017/2/97.full.pdf>.
9. Pimenova, O., Fyliuk, H., & Pimenov, S. (2020). Model of assessment of competitiveness and sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 42(3). Pp. 330 – 338.
10. Wu, K. J., Chen, Q., Qi, Y., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M. L. (2019). Sustainable development performance for small and medium enterprises using a fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Sustainability*. 11(15). Pp. 41 – 49.
11. Deng, X., Cheng, X., Gu, J., & Xu, Z. (2021). An innovative indicator system and group decision framework for assessing sustainable development enterprises. *Group Decision and Negotiation*. 30. Pp. 1201 – 1238.
12. Kassem, E., & Trenz, O. (2020). Automated sustainability assessment system for small and medium enterprises reporting. *Sustainability*, 12(14). Pp. 56 – 87.

13. Худолей, В., Бірюков, Є. (2024). Управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів. *Economic Synergy*, 4. С. 57 – 76.

14. Knut Bleocher, Christian Abegglen: *Das Konzept Integriertes Management*. Visionen – Missionen – Programme. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017. ISBN 978-3-593-50599-2 .714 p.

REFERENCES

1. Zhang, Y., Zhao, T., Zhang, Z., Wan, J., Feng, X., Liang, X., & Zhou, A. (2017). Modeling and dynamic assessment on sustainable development of drainage enterprise: Application of a coupled system dynamics-comprehensive assessment model. *Journal of cleaner production*, 141. Pp. 157 – 167.

2. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, V. 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.

3. Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235. Pp. 977 – 996.

4. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekrasova, L., Chukurna, O., & Vazov, R. (2022). The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the decentralisation conditions. *Economic Studies*, 31(1).

5. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2021). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1). Pp. 328 – 342.

6. Mamedov, Z. F., Qurbanov, S. H., Streltsova, E., Borodin, A., Yakovenko, I., & Aliev, A. (2022). Assessment of the potential for sustainable development of electric power enterprises: Approaches, models, technologies. *SOCAR Proc*, 2. Pp. 15 – 27.

7. Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, conservation and recycling*, 43(2). Pp. 189 – 208.

8. Oželienė, D. (2017). A review of enterprise sustainable development models: Critical appraisal. *Science. Business. Society*, 2(2). Pp. 97 – 103. <https://stumejournals.com/journals/sbs/2017/2/97.full.pdf>.

9. Pimenova, O., Fyliuk, H., & Pimenov, S. (2020). Model of assessment of competitiveness and sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(3). Pp. 330 – 338.

10. Wu, K. J., Chen, Q., Qi, Y., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M. L. (2019). Sustainable development performance for small and medium enterprises using a fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Sustainability*, 11(15). Pp. 41 – 49.

11. Deng, X., Cheng, X., Gu, J., & Xu, Z. (2021). An innovative indicator system and group decision framework for assessing sustainable development enterprises. *Group Decision and Negotiation*, 30. Pp. 1201 – 1238.

12. Kassem, E., & Trenz, O. (2020). Automated sustainability assessment system for small and medium enterprises reporting. *Sustainability*, 12(14). Pp. 56 – 87.

13. Khudolei, V., Biriukov, Ye. (2024). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva na osnovi ESG-standartiv [Management of sustainable development of enterprise based on ESG-standarts]. *Economic Synergy*, 4. Pp. 57 – 76.

14. Knut Bleoher, Christian Abegglen. *Das Konzept Integriertes Management*. Visionen – Missionen – Programme. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017, ISBN 978-3-593-50599-2. 714 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.02.25