

Олександр В. Манойленко<sup>1</sup>, Лян Гао<sup>2</sup>

## ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*В сучасних умовах господарювання для підприємств актуалізується потреба досягнення довгострокової конкурентоспроможності, підтримка якої можлива на основі інтеграції цілей сталого розвитку (ЦСР) у процеси ціннісно-орієнтованого стратегічного управління. Об'єктивізація потреби балансування економічних показників з екологічною та соціальною відповідальністю доводить необхідність розбудови теоретичного підґрунтя такої інтеграції. Метою дослідження постав розвиток теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо імплементації цілей сталого розвитку в стратегічне управління процесами створення цінності підприємства. Досягнення заданої мети базується на гіпотезі щодо існування прямого зв'язку між рівнем імплементації ЦСР та вартістю підприємства, проявом якої є позитивний вплив на неекономічні (репутація та ESG-рейтинги) та економічні (прибутковість та ринкову капіталізацію) характеристики. Розроблений теоретичний базис складається з дванадцяти взаємопов'язаних положень, згрупованих на п'яти ієрархічних рівнях: концептуальному, оціночному, інструментальному, стратегічному та операційному. Центральним елементом концепції є визнання дихотомічної природи цінності в контексті сталого розвитку та прийняття зонтичної концепції щодо корпоративної соціальної відповідальності та ESG-практик. Новизна роботи полягає у структурованому підході до імплементації ЦСР з конкретними методами, принципами та очікуваними результатами для кожного теоретичного положення; в типологізації стратегічної поведінки на основі аналізу розриву між рівнем імплементації ЦСР на підприємстві та галузевими практиками; введенні поняття екосистеми ЦСР та прийнятті збалансованого портфельного підходу до проектів соціальної відповідальності в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Практичну цінність мають рекомендації щодо систематизації зон уваги керівників соціально-відповідальних проектів, до яких віднесено індикатори для моніторингу та потенційні бар'єри реалізації кожного з введених положень. Формалізація таких зон уваги є основою для відстеження ходу імплементації ЦСР, коригування стратегії створення цінності відповідно до виявлених перешкод за для створення довгострокових конкурентних переваг.*

*Ключові слова:* стратегічне управління, цілі сталого розвитку, створення цінності, теоретичний базис

*Табл. 2. Рис. 1. Літ 11.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-2-282-63-73

Oleksandr Manoylenko, Liang Gao

## THEORETICAL FRAMEWORK FOR INTEGRATING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

*The critical need for enterprises to shift from short-term financial goals toward long-term competitiveness explains the necessity to integrate Sustainable Development Goals (SDGs) into strategic management processes. As businesses face increasing pressure to balance economic performance with environmental and social responsibilities, developing theoretical frameworks for such integration has become essential for creating new management paradigms that effectively*

<sup>1</sup> National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Ukraine.

<sup>2</sup> National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». Ukraine.

*respond to external changes while ensuring sustainable business development. The research aims to develop theoretical principles and methodological recommendations for implementing SDGs into strategic value-creation processes at the enterprise level. The study advances the hypothesis that a direct relationship exists between the level of SDG implementation and enterprise value, manifested through positive impacts on non-economic components (ESG ratings) and economic indicators (profitability and market capitalization). A comprehensive theoretical framework comprises twelve interconnected statements organized across five hierarchical levels: conceptual, evaluative, instrumental, strategic, and operational. The framework's central element recognizes the dichotomous nature of value in sustainable development contexts, encompassing both economic and non-economic components. Building on this foundation, the research establishes sustainable development as an umbrella concept relative to corporate social responsibility and ESG management practices, guiding the transformation of value-creation processes. The paper's novelty is demonstrated through its structured approach to SDG implementation with specific methods, principles, and expected outcomes for each theoretical position. Particularly innovative is the development of a strategic behavior typology (moderate, adaptive-moderate, adaptive-active, and active) based on analyzing the gap between an enterprise's SDG implementation level and industry practices. The research further introduces the concept of an "SDG ecosystem" and a balanced portfolio approach to social responsibility projects across economic, environmental, and social dimensions. The study contributes practical guidance through a detailed table of project manager attention zones, including measurement indicators and potential implementation barriers for each theoretical position. This framework enables enterprises to monitor implementation progress, identify obstacles, and adjust strategies accordingly, ultimately enhancing reputation, competitive advantages, and stakeholder trust while creating sustainable long-term value.*

*Keywords:* strategic management, sustainable development goals, value creation, theoretical framework.

*Peer-reviewed, approved and placed:* 15.12.2024

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств орієнтації не стільки на досягнення короткострокових фінансових показників, скільки на формування довгострокової конкурентоспроможності, яка буде забезпечувати сталість розвитку у тому числі через врахування економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства. Відповідно й дослідження теоретичних положень імплементації принципів сталого розвитку в стратегічне управління є важливим для формування нових управлінських парадигм, здатних ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Лише розробка інтегрованих моделей управління, які будуть враховувати обмеженість природних ресурсів та необхідність дотримання соціально-відповідальних практик ведення бізнесу в перспективі забезпечить суб'єктам господарювання здатність отримувати додаткових вигід від синергії та емерджентності. Дійсно, застосування моделей концепції сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й створювати нові конкурентні переваги за рахунок інноваційних підходів та за рахунок залучення нових клієнтів, орієнтованих на соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Лише за такого підходу, інтеграція цілей сталого розвитку в управлінські практики виступає не лише як етичне зобов'язання підприємства, але й як ефективний інструмент для досягнення довгострокової стабільності та зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція сталого розвитку пройшла значну еволюцію, трансформуючись від сукупності декларативних положень загального характеру до конкретних управлінських механізмів на рівні безпосередньо суб'єктів господарювання. В основу сучасного розуміння сталого розвитку [3; 5; 10] покладено ряд міжнародно визнаних документів та заснованих на їх положеннях національних стратегій, які інтегрують до свого складу загально визнану сукупність цілей сталого розвитку (ЦСР). Такі цілі, за твердженням А. Огієнко [1], спрямовані на реалізацію багатовимірної оптимізації діяльності підприємства щодо досягнення ресурсної ефективності, збереженості навколишнього середовища, покращення якості трудового життя та підтримки конкурентоспроможності в рамках гармонійного поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів господарювання. Зростання популярності інтересу суб'єктів господарювання узгодити свою діяльність з глобальними цілями сталого розвитку обумовило появу різних теоретичних концепцій щодо науково-практичної реалізації такого узгодження. У якості прикладу подібних розробок необхідно навести описану В. Філіповим [2] концепцію потрійного результату (від англ. «Triple Bottom Line», TBL), яка передбачає узгодження економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства з його бізнес-цілями, поданими в розрізі необхідності адаптації до сучасних трансформаційних тенденцій.

Для імплементації цілей сталого розвитку в стратегічний процес дослідники доволі часто застосовують концепцію збалансованої системи показників (BSC). Наприклад, Ф. Фігге [8] запропонував балансувати в рамках перспектив BSC соціально-відповідальні бізнес-практики й тим самим здійснювати узгодження їх з ключовими факторами отримання конкурентних переваг. Модифікована версія BSC, до складу якої введено показники сталого розвитку у їх зв'язку з індикаторами ефективності діяльності організації та інтересами зацікавлених сторін, представлена також у дослідженні І. Чмутової зі співавторами [6]. Показовою з цієї точки зору також є розробка Н. Краузе [9], в якій узагальнено цілу низку індикаторів сталого розвитку, які можуть долучатися до перспектив BSC. Слід звернути увагу, на існування багатьох досліджень, які розглядають імплементацію окремих ЦСР (на відміну від комплексного підходу, що декларується концепцією BSC). Прикладом такої розробки є дослідження Т. Ахмада з співавторами [4], яке зосереджене в першу чергу на управлінні фінансовими ризиками, але розглядає інтеграцію ЦСР 16 («Мир, справедливість та сильні інституції») до фінансового менеджменту.

Наявні розробки щодо імплементації цілей сталого розвитку до контурів стратегічного управління головним чином спрямовані на висвітлення принципів та методів подібної імплементації. Так, наприклад, А. ДаКоста [7] використала SWOT-аналіз не лише для визначення сильних та слабких сторін (а також можливостей і загроз) економічного суб'єкта, а додатково розглянула як складові такого аналізу корелюють з ЦСР і можливостями керівних впливів на них. Іншим прикладом є пропонувана в роботі [11] модель інтеграції ЦСР до стратегії корпоративного розвитку багатонаціональних підприємств. Зрозуміло, що розбудова контурів управління процесами створення стратегічної цінності неможлива без формування цілої низки оціночних

індикаторів. Через це існує широкий пласт робіт [6, 9], які висвітлюють специфічні для відслідковування досягнення цілей сталого розвитку переліки ключових індикаторів ефективності.

Незважаючи на наявність значного теоретичного доробку у сфері імплементації ЦСР до стратегічного управління та надійної нормативно-правової бази, що розкриває економічну сутність ЦСР глобального рівня та сталого розвитку рівня суб'єктів господарювання зокрема, окремі аспекти такої імплементації потребують подальшого більш деталізованого розгляду. Перш за все адаптації потребує використання ЦСР для рівня підприємств малого та середнього бізнесу, адже кумулятивні обсяги впливу їх діяльності на оточення є доволі суттєвими при загальному не усвідомленні їх власниками переваг від реалізації ЦСР. Також слід звернути увагу на постійне зростання кількості та видів зацікавлених в імплементації ЦСР зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що призводить до появи нових інтересів щодо ЦСР, які не враховані в наявних дослідженнях. Також наявні розробки потребують постійної адаптації для врахування галузевих, регіональних, культурних та інших аспектів.

**Метою дослідження** постав розвиток теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо імплементації цілей сталого розвитку в стратегічне управління процесами створення цінності підприємства.

**Основні результати дослідження.** В основу реалізації мети статті покладено взаємопов'язану сукупність теоретичних положень (ТП), які разом утворюють базис переорієнтації контурів стратегічного управління на підтримку ЦСР, а також дозволяють інтегрувати принципи економічної, екологічної та соціальної відповідальності в процеси створення цінності суб'єкта господарювання. Перелік розроблених теоретичних положень наведено у табл. 1. Відповідна візуалізація взаємозв'язку між запропонованими теоретичними положеннями подана на рис. 1. З нього видно, що центральним (похідним) елементом теоретичної конструкції виступає усвідомлення дихотомічної природи цінності (ТП1), що базується на виокремленні її економічної та неекономічної компонент. Така подвійність природи цінності пояснюється особливостями взаємодії сучасного підприємства зі своїми стейкхолдерами, яка передбачає поєднання економічних вигід (наприклад, прибутковість) із неекономічними ефектами (такими як покращення репутації чи соціальний вплив). Очікуваним результатом такого підходу є не лише підвищення операційної ефективності, але й зміцнення позицій підприємства на ринку завдяки синергії між різними аспектами його діяльності та прояву емерджентних ефектів.

Важливо зазначити, що описана дихотомія концепту «цінність» має динамічний характер, змінюючись відповідно до трансформації соціально-економічних умов функціонування підприємства. При цьому сталий розвиток (ТП2) виступає як парадигма більш високого рівня, яка визначає орієнтири для реалізації соціально-відповідальних бізнес-практик та провадження принципів ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори). На основі такого «зонтичного» підходу (від англ. «umbrella concept») утворюється верхній з поданих на рис. 1 рівнів концептуалізації процесів імплементації ЦСР.

Таблиця 1. Теоретичні положення імплементації цілей сталого розвитку в стратегічне управління підприємством, авторська розробка

Теоретичне положення	Методи реалізації	Принципи реалізації	Очікувані результати
<p><b>Положення 1.</b> Пропонована цінність в контексті сталого розвитку має дихотомічну природу, що проявляється у взаємозв'язок економічної та неекономічної компонент, а також характеризується зв'язком із суспільством, комплексністю, адресністю та динамізмом, та може бути класифікована за змістом управлінської діяльності, елементним складом, просторовою належністю, етапами створення, ієрархічністю, групами стейкхолдерів, результатами та рівнями управління.</p>	<p>Системний аналіз, класифікація, багатовимірний підхід щодо оптимізації, моделювання потоків створення цінності</p>	<p>Комплексність, адресність, динамізм, інституціоналізація параметрів створення цінності, розподілена в часі корисність</p>	<p>Підвищення репутатії та довгострокових конкурентних переваг підприємства від декларації підтримки цілей сталого розвитку</p>
<p><b>Положення 2.</b> Концепція сталого розвитку є парасольковою відносно концепції соціальної відповідальності бізнесу та ESG-управління, базується на задоволенні потреб поточного покоління без загроз майбутнім поколінням та передбачає збалансованість соціальної, економічної та екологічної компонент діяльності підприємства</p>	<p>Балансування економічної, екологічної і соціальної компонент діяльності підприємства</p>	<p>Збалансованість, відповідальність, перспективність, інтегрованість в бізнес-процеси</p>	<p>Зростання довіри з боку інвесторів та суспільства на основі міжгенераційної справедливості</p>
<p><b>Положення 3.</b> Імплементація цілей сталого розвитку в стратегічне управління підприємством має ґрунтуватися на принципах цільової спрямованості на задоволення потреб суспільства, стратегічного характеру, комплексності створеної цінності та збалансованості компонент сталого розвитку.</p>	<p>Карти стратегій та стратегічне планування, проєктивні підходи, комітети зі сталого розвитку</p>	<p>Цільова орієнтація, стратегічність, комплексність, збалансованість</p>	<p>Збільшення соціального капіталу та зростання ефективності взаємодії з громадами</p>
<p><b>Положення 4.</b> Успішна імплементація цілей сталого розвитку досягається через отримання емерджентних ефектів від синхронізації основних етапів стратегічного управління підприємством з ключовими характеристиками засад сталого розвитку, які виступають орієнтирами трансформації процесів створення цінності підприємства</p>	<p>SWOT та PESTLE аналіз, розробка KPI і Balanced Scorecard, контрольні точки, аудит стійкості</p>	<p>Системність, узгодженість процесів, циклічність, послідовність, прозорість</p>	<p>Підвищення операційної ефективності та результативності діяльності через зрілість процесів</p>
<p><b>Положення 5.</b> Вибір моделі імплементації цілей сталого розвитку залежить від економічної природи суб'єкта господарювання (бізнес-орієнтоване підприємство, соціальне підприємництво, некомерційна структура), типу соціально відповідальної поведінки (захисна, адаптивна, проактивна) та галузевих особливостей функціонування.</p>	<p>Аналітична діагностика, типологізація та застосування галузевих стандартів (GRI, ISO 26000)</p>	<p>Контекстуальна адаптивність, випереджаюча гнучкість, суб'єктивна відповідність</p>	<p>Оптимізація ресурсів та покращення показників репутаційного капіталу підприємства</p>
<p><b>Положення 6.</b> Існує пряма залежність між рівнем імплементації ЦСР та цінністю підприємства, що проявляється у позитивному впливі на неекономічну компоненту (позиція в ESG-рейтингах) та економічну компоненту (показники рентабельності та ринкової капіталізації)</p>	<p>ESG-рейтингування, фінансовий аналіз, аналітика Big Data та вартість бренду</p>	<p>Взаємопов'язаність, прозорість, вимірюваність, об'єктивність</p>	<p>Зростання інвестиційної привабливості та вартості компанії</p>



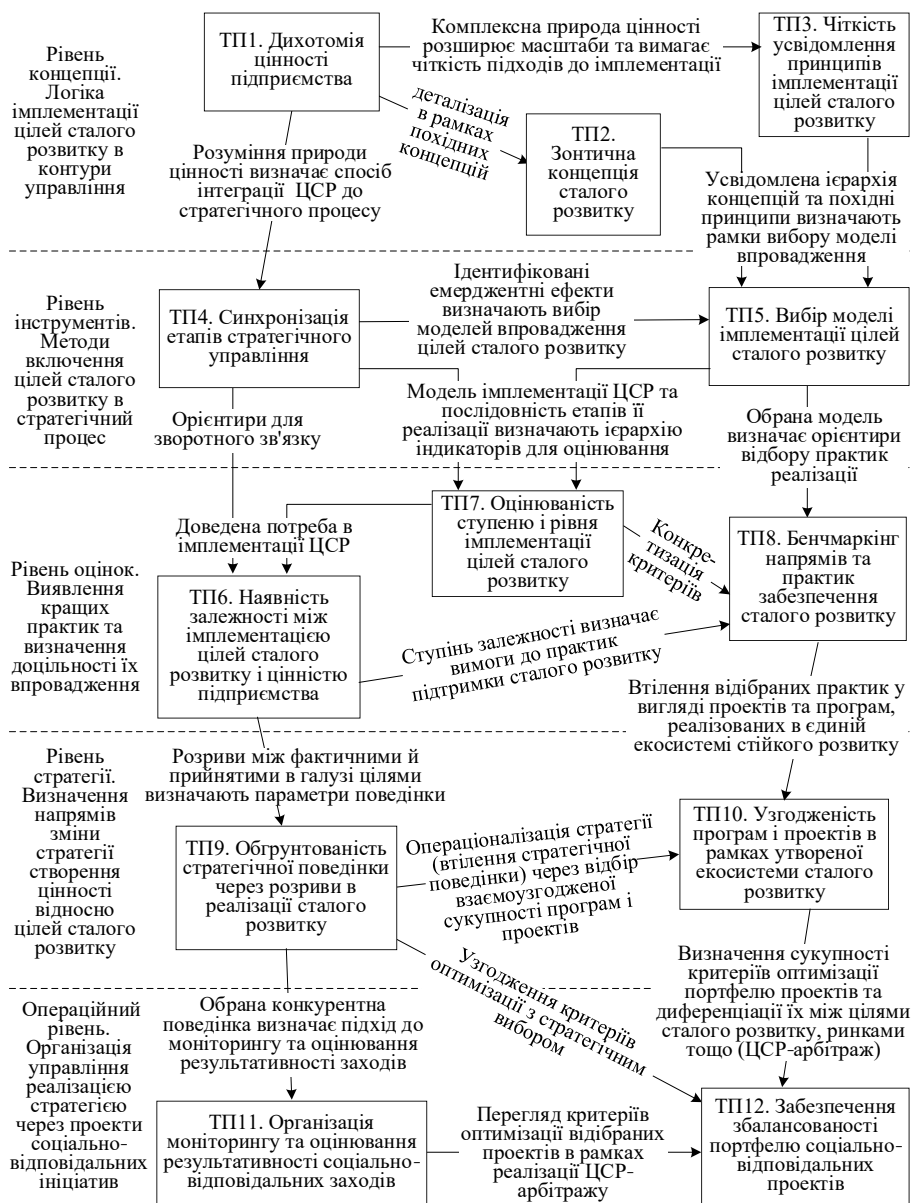


Рис. 1. Узгодженість теоретичних положень фокусування стратегічного процесу підприємства на підтримку цілей сталого розвитку, авторська розробка

Перехід з концептуального на другий (інструментальний) рівень визначає логіку досягнення інтегрованості ЦСР з процесами формування та актуалізації стратегічного вибору підприємства (ТП4 та ТП5). Теоретичні

положення наступних рівнів орієнтуються на розбудову процедур оцінювання ступеню інтегрованості ЦСР з процесами управління, зростання якого досягається за рахунок бенчмаркінгу кращих практик реалізації стійкого розвитку. Самі відбір кращих практик дозволяє підприємству в підсумку визначитися з параметрами його стратегічної поведінки щодо реалізації цілей ЦСР (ТП9 та ТП10 на поданому на рис. 1 стратегічному рівні), а також забезпечити формування збалансованого портфелю соціально-відповідальних проектів (ТП11 та ТП12 з нижнього рівня операціоналізації стратегії на рис. 1).

Подана на рис. 1 узгодженість теоретичних положень імплементації ЦСР в контури стратегічного управління може розглядатися також і як послідовність процесу такої імплементації, коли кожне з введених положень виступає етапом постановки ціннісно-орієнтованого стратегічного процесу. Проходження таких етапів вимагає організації належного контролю за їх чергуванням та за отриманими відповідно до табл. 1 результатами. Для організації такого контролю пропонується використовувати перелічені у табл. 2 зони уваги проектного менеджера, який відповідає за імплементацію ЦСР.

Представлені зони уваги суб'єкта імплементації ЦСР (проектного менеджера) до контурів стратегічного управління підприємством згруповано за описаними на рис. 1 теоретичними положеннями та розподілено за двома видами об'єктів. Перш за все це індикатори контролю, які корелюють з теоретичним положенням та дозволяють оцінити ступінь його реалізації. По-друге, в табл. 2 наведено перелік типових (референтних) перешкод, які можуть завадити реалізації теоретичного положення та зменшити ефект від орієнтації стратегічного управління на задоволення цілей сталого розвитку.

**Висновки.** Наведена сукупність теоретичних положень щодо імплементації цілей сталого розвитку в стратегічне управління підприємством доводить авторську гіпотезу щодо існування прямого зв'язку між рівнем імплементації ЦСР та вартістю підприємства. Базисним посилом прийнято наявність впливу ЦСР на неекономічні (репутація та ESG-рейтинги) та економічні (прибутковість та ринкову капіталізацію) характеристики діяльності підприємства. Розроблений теоретичний базис складається з дванадцяти взаємопов'язаних положень, згрупованих на п'яти ієрархічних рівнях: концептуальному, оціночному, інструментальному, стратегічному та операційному. Виділення таких рівнів дозволяє структурувати підхід щодо імплементації ЦСР та зв'язати його з конкретними методами, принципами та очікуваними результатами від реалізації кожного теоретичного положення. Практичну цінність мають рекомендації щодо систематизації зон уваги керівників соціально-відповідальних проектів, до яких віднесено індикатори для моніторингу та потенційні бар'єри реалізації кожного з введених положень. Формалізація таких зон уваги є основою для відстеження ходу імплементації ЦСР, коригування стратегії створення цінності відповідно до виявлених перешкод за для створення довгострокових конкурентних переваг. Разом з тим перелік об'єктів уваги проектного менеджера з імплементації ЦСР потребує розширення врахуванням здобутків економіки знань, що й становитиме перспективи подальших розробок авторів.

**Таблиця 2. Зони уваги процесу імплементації цілей сталого розвитку в контури стратегічного управління підприємством, розроблено на основі [1, 2, 5, 10]**

ТП	Індикатори та метрики для вимірювання	Перешкоди реалізації вимог положення
1	Рівень задоволеності стейкхолдерів. ESG-рейтинги. Динаміка показників рентабельності та ринкової капіталізації. Співвідношення економічного та неекономічного ефекту.	Складність вимірювання неекономічної компоненти. Опір змінам з боку консервативних стейкхолдерів. Короткострокові фінансові пріоритети можуть суперечити довгостроковим цілям сталого розвитку
2	Частка екологічно чистих технологій. Рівень соціальних інвестицій. Індекс людського розвитку (на рівні підприємства). Викиди парникових газів. Рівень переробки відходів.	Складність інтеграції різноманітних концепцій. Ризик "greenwashing" (коли лише декларується прихильність сталому розвитку, але не впроваджується на практиці). Відсутність єдиних стандартів та метрик.
3	Наявність стратегії сталого розвитку або розділу в корпоративній стратегії. Кількість спрямованих на досягнення ЦСР ініціатив. Рівень залученості керівництва в питання сталого розвитку.	Недостатня підтримка з боку вищого керівництва або персоналу. Брак ресурсів (фінансових, людських, технологічних). Складність узгодження цілей різних підрозділів. Відсутність чітких KPI.
4	Відсоток стратегічних цілей, пов'язаних з ЦСР. Регулярність проведення аудитів соціальної відповідальності. Рівень прозорості звітності зі сталого розвитку. Ефективність системи зворотного зв'язку.	Складність інтеграції ЦСР в існуючі бізнес-процеси. Опір змінам на різних рівнях управління. Недостатня кваліфікація та обізнаність персоналу щодо ЦСР. Труднощі з вимірюванням та моніторингом прогресу.
5	Рівень відповідності міжнародним та галузевим стандартам (GRI, ISO26000); Наявність індивідуальної моделі сталого розвитку. Рівень інноваційності підходів до підтримки сталого розвитку.	Складність визначення оптимальної моделі; недостатнє розуміння специфіки різних типів організацій; ризик вибору неадекватної моделі, що призведе до неефективного використання ресурсів.
6	Зміна позиції в ESG-рейтингах. Динаміка показників рентабельності, ринкової капіталізації і обраних мультиплікаторів; Вартість бренду. Рівень інвестиційної привабливості. Оцінка прозорості звітності та корпоративної репутації (репутаційного капіталу)	Складність кількісної оцінки та відсутність загальноприйнятих методів оцінювання рівня імплементації ЦСР. Довгий часовий лаг між впровадженням соціально-відповідальних ініціатив та отриманням результатів від такого впровадження. Ризик недооцінки впливу неекономічних факторів.
7	Рівень розвитку (зрілості) організаційної структури, яка відповідає за підтримку сталого розвитку. Відсоток досягнутих цілей у сфері сталого розвитку. Кількість впроваджених ініціатив щодо ЦСР	Складність розробки комплексної системи оцінювання ступеню і рівня імплементації цілей сталого розвитку. Суб'єктивність отриманих оцінок. Брак даних. Ризик формального підходу до оцінювання
8	Відставання/випередження показників порівняно з конкурентами. Кількість виявлених кращих практик. Рівень впровадження кращих практик. Ступінь обізнаності персоналу про практики	Складність вибору релевантних компаній для порівняння. Обмежений доступ до інформації про діяльність конкурентів. Ризик некоректного порівняння через відмінності в бізнес-моделях, розмірах компаній тощо.
9	Рівень розриву між показниками підприємства та галузевими; Ступінь відповідності обраної стратегії цілям сталого розвитку.	Ризик вибору неоптимальної стратегії; складність адаптації до змін зовнішнього середовища; недостатня гнучкість; опір внутрішніх стейкхолдерів.
10	Кількість залучених стейкхолдерів. Рівень суттєвості проектів. Відсоток проектів, що впливають на екосистему створення цінності. Рівень стійкості цінності, сформованої в ЦСР-екосистемі	Недостатня увага до інтересів стейкхолдерів. Ризик вибору неефективних проектів. Недостатній аналіз ланцюжка створення цінності та його відповідності ЦСР-екосистемі. Відсутність критеріїв відбору.
11	Відсоток досягнутих цілей. Рівень задоволеності та кількісна оцінка вигід для стейкхолдерів. Кількість прийнятих управлінських рішень на основі оцінки.	Складність вимірювання вигід для стейкхолдерів. Суб'єктивність оцінок. Ризик формального підходу до оцінювання. Недостатня прозорість.
12	Співвідношення проектів в розрізі ESG-аспектів. Регулярність моніторингу. Кількість використаних кращих практик. Рівень адаптації до локальних умов. Оцінка ступеню збалансованості	Складність забезпечення збалансованості портфеля. Недостатній моніторинг. Ризик виникнення конфліктів між проектами. Недостатнє врахування крос-культурних особливостей в процесі балансування ЦСР

Також подальші дослідження будуть зорієнтовані на розроблення технології оцінювання ефективності імплементації ЦСР в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів та можливостей.

1. Огієнко А. Сталій розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 3, С. 222–228

2. Філіппов В.Ю., Нейков С.О., Янгюлов Е.П. Аналіз проблематики стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 139-149.

3. Adams C.A. *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*. London: IIRC and ICAS, 2017. 52 p.

4. Achmad T., Huang C., Putra M. A., Pamungkas, I. D. Strategy Model for Detecting Potential Fraudulent Financial Statements of State-Owned Enterprises in Indonesia: Fraud Heptagon Theory Analysis with Big Data Analytics. *Risk Management, and Sustainable Development Goals (SDGs). Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 2024. № 5(2), P. 1-17.

5. Chandler D. *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. SAGE Publications, 2017. 716 p.

6. Chmutova I., Guo X., Zhang Q., Mazhuta V., Nimets A. Formulating key performance indicators for an integrated enterprise management system using a sustainable development balanced scorecard. *Development Service Industry Management*, 2024. №2. P. 270–278.

7. Da Costa A.F. Martins M.D. Sustentable Management of the Dinosaur Valley Park: Proposal for A Plan Aligned with The Sustainable Development Goals (ODS). *Revista de Gestor Social e Ambiental*. 2024. №18(2). P. 1-14

8. Figue F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2022. № 11. P. 269-284.

9. Krause H., Arora D. *Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the "Balanced Scorecard Approach"*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019. 386 p.

10. Monkeltaan J. *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer Singapore, 2019. 232 p.

11. Pranugrahaning A., Donovan J.D., Topple C., Masli E.K. Exploring Corporate Sustainability in the Insurance Sector: A Case Study of a Multinational Enterprise Engaging with UN SDGs in Malaysia. *Sustainability*. 2023. №15(11)

---

1. Ohiienko A. (2024) Stalyi rozvytok pidpriemstva: sutnist poniattia, perspektyvy ta pereshkody [Sustainable development of an enterprise: the essence of the concept, prospects and obstacles]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 3, pp. 222–228.

2. Filippov V. Yu., Neikov S. O., Yahulov E. P. (2024) Analiz problematyky stratehichnoho upravlinnia malym biznesom za tsiliamy staloho rozvytku [Analysis of the issues of strategic management of small business in terms of the Sustainable Development Goals]. *Ekonomichnyi Zhurnal Odeskoho Politekhnichnoho Universytetu*, no. 1(27), pp. 139–149.

3. Adams C. A. (2017) *The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report*. London: IIRC and ICAS.

4. Achmad T., Huang C., Putra M. A., Pamungkas I. D. (2024) Strategy model for detecting potential fraudulent financial statements of state-owned enterprises in Indonesia: Fraud Heptagon Theory analysis with Big Data Analytics. *Risk Management, and Sustainable Development Goals (SDGs). Journal of Lifestyle and SDGs Review*, no. 5(2), pp. 1–17.

5. Chandler D. (2017) *Strategic Corporate Social Responsibility. Sustainable Value Creation*. London: SAGE Publications.

6. Chmutova I., Guo X., Zhang Q., Mazhuta V., Nimets A. (2024) Formulating key performance indicators for an integrated enterprise management system using a sustainable development balanced scorecard. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 270–278

7. Da Costa A. F., Martins M. D. (2024) Sustentable management of the Dinosaur Valley Park: Proposal for a plan aligned with the Sustainable Development Goals (ODS). *Revista de Gestor Social e Ambiental*, no. 18(2), pp. 1–14.
8. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2022) The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, no. 11, pp. 269–284.
9. Krause H., Arora D. (2019) *Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the “Balanced Scorecard Approach”*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
10. Monkelbaan J. (2019) *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer Singapore.
11. Pranugrahaning A., Donovan J. D., Topple C., Masli E. K. (2023) Exploring corporate sustainability in the insurance sector: A case study of a multinational enterprise engaging with UN SDGs in Malaysia. *Sustainability*, no. 15(11).