

ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кудрявцев В.М., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. Діяльність корпоративного сектору має величезний вплив на розвиток суспільства. Бізнес впливає на економіку через створення робочих місць і виплату податків, на екологію через контроль над використовуваними технологіями та інвестиції в захист довкілля, на соціальну складову сталого розвитку (СР) країни через забезпечення рівного доступу до робочих місць, справедливу оплату праці, а також соціальні програми різної спрямованості. Таким чином, СР країни неможливий без прийняття бізнес-спільнотою відповідних принципів

Діяльність корпоративного сектору справляє величезний вплив на розвиток суспільства. Бізнес впливає на економіку через створення робочих місць і виплату податків, на екологію через контроль над використовуваними технологіями та інвестиції в захист навколишнього середовища, на соціальну складову СР країни за рахунок забезпечення рівного доступу до робочих місць, справедливу оплату праці, а також соціальні програми різної спрямованості. Таким чином, СР країни неможлива без прийняття бізнес-спільнотою відповідних принципів. СР компанії передбачає діяльність, спрямовану на досягнення бізнес-цілей при дотриманні інтересів стейкхолдерів, причому майбутні покоління розглядаються як одна з важливих груп стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з концептуальним обґрунтуванням концепції сталого розвитку, розглядаються у працях таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: Дж. Елкінгтона, Е. Пестеля, Я. Тінбергена, Д. Форестера, Д. Медоуза, Е. Дітона, У. Нордхауса, П. Ромера, А. Банерджи, М. Міллара, І. Бузько, О. Алімова, О. Амоші, Б. Андрушківа, В. Антонюк, І. Васильчук, М. Вишиванюка, Р. Галгаша, І. Заблудської, Д. Зеркалова, Т. Калінеску, Е. Лібанової, Л. Ліпич, Л. Мельника, В. Микитенко, М. Новікової, Н. Павліхи, С. Рамазанова, І. Семененко та ін. [1-5].

Дослідження показують, що питання впровадження сталого розвитку підприємства розглядаються такими дослідниками, як М. Дем'янчук, О. Князева, В. Медведєв, Л. Мельник, Л. Зайцева, К. Горячева, І. Гришової, І. Демидова, В. Загорський, Л. Квятковська, Т. Лепейко, В. Ніценко, І. Тарасенко та ін. [6-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Впровадження в компанії концепції СР являє собою комплексну програму з реалізації змін процесів управління компанією. Зазначена програма і проєкти, що входять до неї,

належать до проєктів внутрішнього розвитку компанії – проєктів, спрямованих на зміни принципів функціонування бізнесу, які ініціюють усередині самої компанії для впливу на процеси, що здійснюються під час ведення бізнесу. Управління проєктами в цьому разі необхідне для того, щоб внести зміни в поточну ситуацію, тому що звичайні організаційні структури і спосіб ведення діяльності націлені на поточну ситуацію, не "мотивовані" на реорганізацію.

Формулювання цілей статі. Розробити організаційну модель впровадження концепції сталого розвитку підприємства на рівні портфельного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі результатів економетричного дослідження, можна розбити компанії на три групи: компанії з показником рівня СР, нижчим за середньогалузевий (для них виявлено негативну залежність), компанії з рівнем СР, який можна порівняти із середньогалузевим (залежність відсутня), і компанії з високим рівнем СР, що демонструють позитивну залежність. Виходячи з цього аналізу можна говорити про те, що вплив підвищення рівня СР на результати діяльності залежить від поточного рівня.

На думку автора, це справедливо не тільки для статичної вибірки компаній, а й для окремої компанії в динаміці: поки її рівень значно нижчий за середньогалузевий, інвестиції у впровадження концепції СР перевищують вигоди від неї, а після подолання середньогалузевого порога починається позитивна віддача. Детально три стадії описано нижче (порівняння наведено в таблиці 1).

Перша стадія характеризується значними інвестиціями в підвищення рівня СР (зокрема, значна частина витрат спрямована на формування корпоративної системи СР, що включає створення відповідної організаційної структури, вибудовування бізнес-процесів, формування системи нефінансової звітності та інше). При цьому позитивний економічний ефект (економія на витратах, зміна сприйняття стейкхолдерами, зокрема споживачами, переоцінка вартості компанії, зниження ризиків та ін.) досягається не відразу. Отже, у короткостроковому періоді виникає розрив, який відноситься одночасно і до фінансової площини (необхідність вишукування коштів для інвестування в СР), і до нефінансової (просування ідеї СР в умовах її негативного впливу на фінансові показники в короткостроковому періоді). Тому на першому етапі значущу роль відіграє спонсор проєктів СР, який просуває ідею про вигоди підходу, заснованого на СР бізнесу, у довгостроковій перспективі.

З погляду життєвого циклу розуміння значущості СР у компанії цей етап припадає на "відповідність". Мета програми СР на цьому етапі – досягти рівня СР, порівнянного із середньогалузевим (не відстати від конкурентів), а також донести результати до відома основних зацікавлених осіб.

За всієї складності цього етапу з погляду економічних результатів, етап є простим з погляду формування портфеля проєктів, що реалізуються: їх можна віднести до типових для такого роду діяльності, що спрощує їхню оцінку на етапі формування програми, а також підвищує їхню керованість під час її реалізації. Основними інструментами на даному етапі є бенчмаркінг (для формування переліку та оцінки ефекту від ініційованих проєктів), аналіз наявної бізнес-практики (для виявлення трендів у сфері управління діяльністю з підвищення рівня СР).

Характеристика стадій впровадження концепції СР

	1 етап	2 етап	3 етап
Характеристика	Залучення компанії до діяльності з підвищення рівня СР	Рівень СР порівняний із середньогалузевим	Прагнення до лідируючих позицій в сфері СР
Цілі реалізації концепції СР	Відповідність вимогам законодавства, зниження нефінансових ризиків	Необхідність в умовах конкурентного ринку: відповідність середньогалузевому рівню СР	Отримання довгострокових конкурентних переваг за рахунок впровадження концепції СР
Вплив СР на фінансові результати	Негативне	Не визначено	Позитивне
Врахування принципів СР при формуванні стратегії компанії	СР представлено у вигляді поодиноких спонтанних заходів	Враховано окремі аспекти СР, відсутнє цілісне бачення	Стратегічна мета компанії – забезпечення СР
Основні інструменти управління	Практики PR- діяльності, аналіз конкурентів	Розрізнені системи управління (ризиками, якістю, персоналом, зовнішніми зв'язками тощо).ін., аналіз конкурентів	Система управління СР, власна база знань
Критерії оцінювання проєктів СР	Продукт проєкту	Задоволення очікувань стейкхолдерів	Вплив на результати діяльності компанії
Взаємодія зі спільнотою у сфері СР	Адаптація досвіду	Участь у розвитку практик СР (навчання, конференції)	Створення та просування власних найкращих практик

Джерело: побудовано автором

Друга стадія – переломна точка. Компанія виходить за рамки виконання обов'язкових вимог у сфері СР і досягає певної переваги над конкурентами. На цьому етапі основною складністю є необхідність реалізації унікальних проєктів, що відрізняють компанію від середнього рівня на ринку. Найважливішим моментом є виявлення можливих для реалізації проєктів, а також аналіз їхньої доцільності, оскільки можливості бенчмаркінгу обмежені, а кількісні оцінки отримати досить складно. Тому основним джерелом інформації про потенційні вигоди проєктів, що реалізуються на другому етапі, є думки зацікавлених сторін. Діалоги зі стейкхолдерами дають змогу виявити ті сфери діяльності, де реалізація проєктів СР принесе найбільший ефект, а також визначити ті параметри, на які стейкхолдери звертають увагу насамперед.

Проблема фінансування діяльності з підвищення рівня СР на даному етапі ще залишається актуальною, тому що значущих переваг перед конкурентами компанія ще не досягла, а отже, проєкти у сфері СР залишаються економічно неефективними. Необхідні інвестиції вже не такі значні, як на першому етапі, де було започатковано створення системи управління СР, але є ризик недофінансування проєктів. Багато в чому нестача фінансування пов'язана з людським фактором: саме на етапі досягнення середнього в галузі рівня інтерес керівництва компанії до підвищення рівня СР може згаснути, якщо від самого початку в стратегію компанії не було закладено принципів, які вимагають її СР.

Третя стадія – віддача. На цьому етапі компанія починає значно вирізнятися з-поміж конкурентів, стейкхолдери вважають реалізовану програму СР компанії її конкурентною перевагою, яка дає змогу створювати довгострокову цінність.

Компанія сама створює стандарти поведінки компанії, що стійко розвивається, що дає їй змогу реалізовувати ті проєкти, які вона вважає стратегічно вигідними: на цьому етапі HR компанії має створювати цінність для суспільства, не підриваючи цінність компанії, тобто, до оцінювання реалізованих проєктів і програм включають критерії впливу на бізнес і кінцеві результати діяльності компанії.

Оскільки на цій стадії у компанії відсутні критерії для порівняння з іншими компаніями своєї галузі (оскільки вона сама серед лідерів), її основне завдання: запропонувати ту програму СР, яка в довгостроковій перспективі залишиться актуальною для всіх стейкхолдерів. Таким чином, стратегічне бачення є необхідною умовою подальшого розвитку компанії. Принципи СР мають бути впроваджені в процеси управління компанією таким чином, щоб ініціативи в частині СР могли легко надходити від усіх груп стейкхолдерів. Здатність конкурувати багато в чому залежить від механізмів управління СР: вони мають бути доволі гнучкими і надавати об'єктивні критерії оцінювання та відбору реалізованих ініціатив для формування стратегічної програми СР.

У результаті аналізу наявних підходів до реалізації концепції СР, було виявлено їхні переваги та недоліки (таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняння підходів до управління програмою СР

	Розрізнені функціональні підрозділи	Окремий підрозділ з питань СР	Офіс управління проєктами СР
Наявність відповідального за реалізацію програми в цілому	- (непріоритетна мета для функціональних підрозділів)	+ (керівник підрозділу)	+ (менеджер програми проєктів СР)
Управління знаннями	- (несистематичний підхід до СР)	+ (власна база знань у сфері СР)	+ (власна база знань у сфері СР)
Адміністративні витрати	+ (виконання функцій наявними співробітниками)	- (високі витрати на окремий підрозділ)	+/- (додаткові витрати на менеджера програми)
Об'єктивність відбору реалізованих ініціатив	- (набір проєктів і критеріїв оцінки визначається підрозділами)	- (набір проєктів і критеріїв оцінки визначається підрозділом)	+ (використання процедур формування портфеля)
Пріоритет проєктів СР у компанії	- (низька залученість співробітників до управління СР)	+/- (залежить від статусу підрозділу, що реалізує підрозділу)	+/- (залежить від цілей; високий завдяки включенню до портфеля)
Можливість формування програми "знизу вгору"	+/- (обмежена рамками конкретного підрозділу)	+/- (залежить від ієрархії в компанії)	+ (збір ініціатив у рамках формування портфеля проєктів)

Джерело: побудовано автором

Очевидно, що головною проблемою, яка ускладнює реалізацію стратегії СР у межах традиційної організаційної структури компанії, є низький пріоритет питань стратегії СР (навіть якщо її реалізація перебуває у віданні окремого підрозділу, вплив такого підрозділу зазвичай обмежений), а також проблеми з об'єктивним добром ініціатив, які сприяють найефективнішій реалізації стратегії СР. Як альтернативний варіант пропонується винесення питання реалізації стратегії СР компанії на рівень портфеля проєктів компанії (рис. 1).

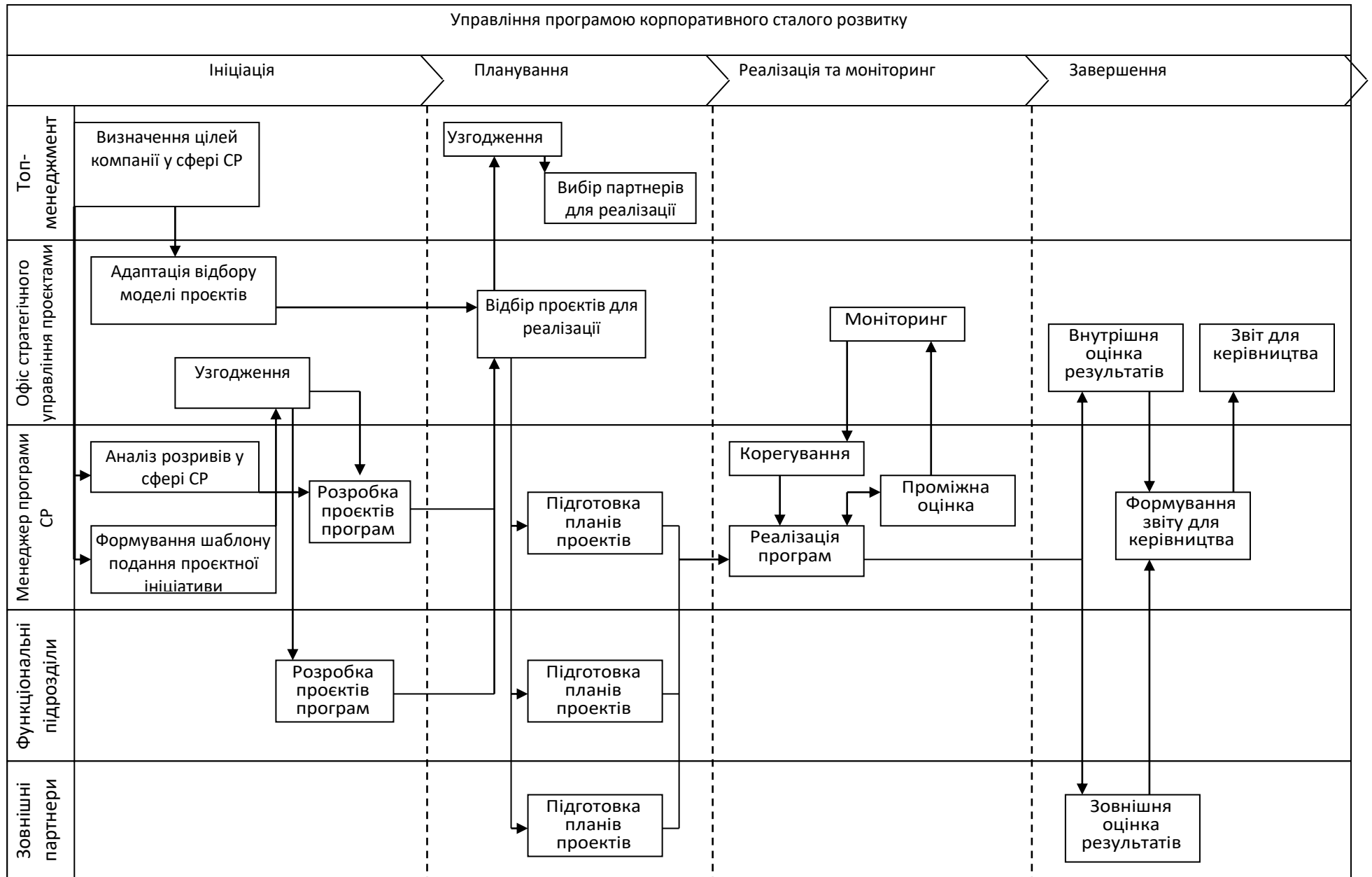


Рис. 1. Розподіл ролей у реалізації стратегічної програми СР підприємства (Джерело: побудовано автором)

Функції стратегічного офісу управління проектами в частині управління СР компанії включають:

- адаптацію методики оцінки проектів для проектів СР;
- структурування портфеля проектів СР компанії: відбір, оцінка, пріоритизація, балансування проектів;
- адміністрування затвердження та закриття проектів;
- управління реалізацією вигод.

Для найефективнішого управління в стратегічний офіс управління проектами має бути введений менеджер портфеля СР компанії. Менеджер відповідає, з одного боку, за взаємодію між офісом управління проектами і вищим менеджментом компанії в частині СР, а з іншого боку – за реалізацію проектів, що входять до портфеля проектів СР.

У частині взаємодії з менеджментом компанії на менеджері портфеля СР лежить функція інтерпретації цілей. Топ-менеджмент формулює цілі в термінах СР компанії загалом: пріоритетні напрямки діяльності, основні групи стейкхолдерів, ключові показники СР. Менеджер портфеля СР бере участь у розробленні методики оцінювання проектів відповідно до позначених цілей (показники ефективності, цільові значення, ваги різних напрямів).

Взаємодія з функціональними підрозділами, відповідальними за реалізацію проектів, передбачає:

- збір інформації про проектні ініціативи для ініціації та категоризації проектів;
- отримання зворотного зв'язку від функціональних підрозділів щодо пріоритетних напрямів СР, параметрів оцінки ефектів від проектів, цільових показників тощо;
- моніторинг виконання портфеля проектів СР.

Крім координації проектів, що увійшли до підсумкового портфеля, менеджер портфеля СР компанії виконує адміністративні функції в частині СР компанії, включно з:

- організацію діалогів зі стейкхолдерами;
- підготовку публічної звітності;
- забезпечення аудиту звітності;
- формування репутації компанії (участь у конференціях, залучення незалежних оцінювачів для визначення рівня СР);
- проведення тренінгів для співробітників компанії;
- моніторинг тенденцій у сфері СР (стандарти, сертифікації, актуальні питання).

Реалізація проектів у частині підвищення рівня СР здійснюється силами відповідних функціональних підрозділів компанії.

Управління програмами та проектами здійснюється із застосуванням тієї ж методології, що і для управління іншими проектами компанії. Основною відмінністю управління портфелем проектів СР від управління рештою проектів компанії є процедура їхнього оцінювання та добору (якщо в компанії існує процедура добору проектів внутрішнього розвитку (організаційних

змін), то її можна адаптувати для формування портфеля проєктів СР). У наступному підрозділі буде представлено підхід до формування портфеля проєктів СР компанії.

Висновки з проведеного дослідження. Компанії, які обирають для себе шлях СР, мають розуміти, що процес впровадження цього підходу в діяльність компанії супроводжується постійним корпоративним навчанням і розвитком. СР, як уже було зазначено, є поняттям, що змінюється в часі, отже, цілі компанії повинні постійно переглядатися відповідно до вимог удосконалюваних ринків. Розвиток концепції СР бізнесу не дає змоги одноразово впровадити принципи СР у діяльність компанії та отримати стійку систему, а вимагає постійної адаптації способу ведення бізнесу до мінливих умов.

У роботі запропоновано розподіл відповідальності між топ-менеджментом компанії (постановка й оновлення стратегічних цілей), офісом з управління проєктами/портфелем проєктів (оцінювання та відбір проєктів, створення пулу проєктів для реалізації стратегічної мети в частині СР), менеджером програми СР (координація діяльності з СР) і функціональними підрозділами (реалізація проєктів і програм СР).

Вирішення проблеми підвищення загального рівня СР на рівні портфельного управління має низку переваг:

1. Дозволяє найоптимальнішим способом пов'язати операційну діяльність у частині СР зі стратегічними цілями компанії завдяки використанню моделей селекції проєктів.

2. Знижує ризики незбалансованого розвитку компанії в частині підвищення рівня СР (забезпечує необхідний баланс між удосконаленням показників у частині впливу на економіку, екологію, суспільство) за рахунок використання методів балансування портфеля.

3. Підвищує підзвітність і прозорість діяльності в частині управління СР за наявності ефективно працюючої системи управління портфелем проєктів у компанії.

4. Скорочує витрати на функції управління СР у компанії, реалізуючи їх у межах проєктного офісу і функціональних підрозділів, без створення окремого підрозділу (за обов'язкової наявності менеджера, відповідального за постановку стратегічних цілей у сфері СР компанії).

5. Підвищує статус питання СР у компанії.

6. Дозволяє впровадити принципи СР на всіх рівнях організації, формуючи стратегію СР компанії як згори донизу (постановка цілей топ-менеджментом), так і знизу догори (ініціативи СР від співробітників), а також підвищити залученість співробітників у реалізацію концепції СР компанії.

Перелік посилань

1. Millar M. Global Supply Chain Ecosystems: Strategies for Competitive Advantage in a Complex, Connected World. Kogan Page of London. 2015. 288 p.

2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: веб-сайт. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (дата звернення: 15.10.2023).

3. Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. London : A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 2010. 406 p.

4. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. 36(2). pp. 90-102.

5. Elkington J. *Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford, 1997, 402 p.

6. Strange T., Bayley A., "Sustainable Development," Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Press, Paris, 2008.

7. Sala, S.; Farioli, F.; Zamagni, A. Progress in sustainability science: Lessons learnt from current methodologies for sustainability assessment: Part 1. *Int. J. Life Cycle Assess.* 2012, 18, 1653-1672.

8. Князева О. А., Дем'янчук М. А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету: Збірник наук. Праць учених та аспірантів*. 2015. Вип. 25/1. С. 110-117.

9. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55-60.

10. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

References

1. Millar, M. (2015), *Global Supply Chain Ecosystems: Strategies for Competitive Advantage in a Complex, Connected World*. Kogan Page of London, 288 p.

2. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, available at: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=R (last accessed 15.04.2023).

3. Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. (2010), *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. London : A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 406 p.

4. Elkington, J. (1994), Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), P. 90-102.

5. Elkington, J. (1997), *Cannibals With Forks: The Triple*. Bottom Line of 21st Century Business. Capstone. Oxford, 402 p.

6. Strange, T., Bayley, A., (2008), "Sustainable Development," Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Press, Paris.

7. Sala, S.; Farioli, F.; Zamagni, A. (2012), Progress in sustainability science: Lessons learnt from current methodologies for sustainability assessment. *Int. J. Life Cycle Assess*, 18, P. 1653-1672.

8. Knyazeva, E.A. & Demyanchuk, M.A. (2015), Problems of sustainable development enterprises in conditions of globalization [Problemy staloho rozvytku pidpryyemstv v umovakh hlobalizatsiyi], *University Economic Bulletin: Collection of Scientific Articles*, No. 25/1, 110-117.

9. Zaytseva, L.O. (2019). Integration of sustainable development into the activities of companies [Intehratsiya staloho rozvytku v diyalnist kompaniy], *Economy and the State*, No. 11, P. 55-60.

10. Zahorskyi, V.S. (2018), *Conceptual foundations of the formation of a management system for the sustainable development of ecological and economic systems [Kontseptualni osnovy formuvannia systemy upravlinnia stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system: Monohrafiia]*: Monograph, Lviv: LRIDU NADU, 336 p.

РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 330.34; JEL Classification: O10

Кудрявцев В.М. ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Розробити організаційну модель впровадження концепції сталого розвитку підприємства на рівні портфельного управління. **Методика дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені розгляду питання сталого розвитку взагалі та підприємств зокрема. В роботі використано метод аналізу та синтезу, системний підхід, метод узагальнення, метод порівняння, графічний метод. **Результати.** У роботі запропоновано розподіл відповідальності між топ-менеджментом компанії (постановка й оновлення стратегічних цілей), офісом з управління проектами/портфелем проєктів (оцінювання та відбір проєктів, створення пулу проєктів для реалізації стратегічної мети в частині сталого розвитку (СР)), менеджером програми СР (координація діяльності з СР) і функціональними підрозділами (реалізація проєктів і програм СР). Вирішення проблеми підвищення загального рівня СР на рівні портфельного управління має низку переваг: 1. Дозволяє найоптимальнішим способом пов'язати операційну діяльність у частині СР зі стратегічними цілями компанії завдяки використанню моделей селекції проєктів. 2. Знижує ризики незбалансованого розвитку компанії в частині підвищення рівня СР (забезпечує необхідний баланс між удосконаленням показників у частині впливу на економіку, екологію, суспільство) за рахунок використання методів балансування портфеля. 3. Підвищує підзвітність і прозорість діяльності в частині управління СР за наявності ефективно працюючої системи управління портфелем проєктів у компанії. 4. Скорочує витрати на функції управління СР у компанії, реалізуючи їх у межах проєктного офісу і функціональних підрозділів, без створення окремого підрозділу (за обов'язкової наявності менеджера, відповідального за постановку стратегічних цілей у сфері СР компанії). 5. Підвищує статус питання СР у компанії. 6. Дозволяє впровадити принципи СР на всіх рівнях організації, формуючи стратегію СР компанії як згори донизу (постановка цілей топ-менеджментом), так і знизу догори (ініціативи СР від співробітників), а також підвищити залученість співробітників у реалізацію концепції СР компанії. **Наукова новизна:** Розроблена організаційна модель впровадження концепції сталого розвитку підприємства на рівні портфельного управління, що дозволяє підвищити ефективність формування стратегічної програми сталого розвитку компанії. **Практична значущість:** запропонована організаційна модель дозволить оптимізувати розподіл ролей у реалізації стратегічної програми СР підприємства для якіснішого управління стійким розвитком компанії на підставі запропонованого проектно-портфельного підходу.

Ключові слова: модель, організаційна модель, сталий розвиток, програма сталого розвитку, підприємство.

UDC 330.34; JEL Classification: O10

Kudriavtsev V.M. ORGANIZATIONAL MODEL FOR IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Purpose. To develop an organizational model for implementing the concept of sustainable development of an enterprise at the level of portfolio management.

Research methodology. The theoretical and methodological basis of the study are the works of leading domestic and foreign scholars devoted to the issue of sustainable development in general and enterprises in particular. The method of analysis and synthesis, systematic approach, method of generalization, method of comparison, graphical method were used in the study.

Findings. The paper proposes a division of responsibilities between the company's top management (setting and updating strategic goals), project/portfolio management office (project evaluation and selection, creating a pool of projects to achieve the strategic goal of sustainable development (SD)), SD program manager (coordination of SD activities), and functional units (implementation of SD projects and programs). Addressing the issue of improving the overall level of SD at the portfolio management level has a number of advantages: 1. Allows to link operational activities in terms of SR with the company's strategic goals in the most optimal way through the use of project selection models. 2. Reduces the risks of unbalanced development of the company in terms of increasing the level of SR (provides the necessary balance between improving performance in terms of impact on the economy, environment, and society) through the use of portfolio balancing methods. 3. Increases accountability and transparency of activities in terms of SD management in the presence of an effective project portfolio management system in the company. 4. Reduces the cost of the company's SD management functions by implementing them within the project office and functional units, without creating a separate unit (with the mandatory presence of a manager responsible for setting strategic goals in the field of SD of the company). 5. Raises the status of the SD issue in the company. 6. Allows to implement the principles of SD at all levels of the organization, forming the company's SR strategy both from the top down (setting goals by top management) and from the bottom up (SD initiatives from employees), as well as to increase the involvement of employees in the implementation of the company's SD concept.

Originality. An organizational model for implementing the concept of sustainable development of an enterprise at the level of portfolio management has been developed, which allows to increase the efficiency of forming a strategic program for sustainable development of the company.

Practical value. The proposed organizational model will optimize the distribution of roles in the implementation of the strategic program of the enterprise's SR for better management of the company's sustainable development based on the proposed project-portfolio approach.

Keywords: model, organizational model, sustainable development, sustainable development program, enterprise.

Відомості про автора / About the Authors

Кудрявцев В'ячеслав Михайлович – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: slavkudr@ukr.net; ORCID ID: 0000-0002-7617-6390. Моб. (099) 986-66-75.

Kudriavtsev Vyacheslav – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University, Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.