СЕКЦІЯ 3. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Юлія БУХАНЕЦЬ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0004-5568-5753
BukhanetsYI@krok.edu.ua



РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ЕЛЕМЕНТІВ ESG

Сучасні реалії розвитку бізнесу в Україні та у світі в цілому характеризуються зміною парадигми оцінки ефективності та інвестиційної привабливості компаній. Традиційні системи управління результативністю, орієнтовані виключно на фінансові KPI (показники прибутку, маржинальності, обсягу продажів), все менше відповідають запитам динамічного ринкового середовища. Глобальне прагнення досягнення цілей сталого розвитку (далі – ЦСР), (наприклад ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСР 12 – Відповідальне споживання, ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку) та фокусування на ESG (Sustainable development report, 2026) суттєво впливають на формування стратегій ведення бізнесів, де поєднуються економічне зростання та захист навколишнього середовища, турбота про людину, прозорість в управлінні.

Особливої актуальності цей тренд набуває у сегменті сервісних компаній, і зокрема в консалтингу. Для таких компаній репутація, довіра та прозорість стають основою капіталізації. Сервісні компанії функціонують в умовах необхідності одночасного досягнення фінансових цілей, забезпечення стабільності операційних процесів, підтримання належної якості обслуговування, розвитку персоналу та відповідального ставлення до екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності. За таких умов результативність не може оцінюватися виключно через фінансовий результат або обсяг наданих послуг. Для обґрунтованого управлінського оцінювання необхідна система показників, яка відображає як поточні результати, так і передумови довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Традиційні системи ключових показників діяльності часто орієнтуються на короткострокові фінансові та операційні результати. Такий підхід не завжди враховує якість клієнтського досвіду, стійкість сервісних процесів, компетентність і залученість персоналу, ресурсоефективність, етичність управлінських рішень, якість внутрішнього контролю та достовірність управлінської інформації. Для сервісної компанії зазначені аспекти мають особливе значення, оскільки створення цінності значною мірою відбувається у процесі безпосередньої взаємодії персоналу, технологій і клієнта.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба інтеграції концепції ESG у внутрішні процеси управління. Найбільш дієвим інструментом трансформації стратегічних цілей сталого розвитку в операційні завдання є модернізація існуючої системи ключових показників

діяльності (KPI) діючого бізнесу. Вона дозволить не лише покращити внутрішній менеджмент консалтингової компанії, а й підвищити якість продукту, який вона транслює своїм замовникам.

Методологічні засади побудови систем KPI та збалансованої системи показників (BSC) закладені у фундаментальних працях Р. Каплана, Д. Нортона, (Kaplan, 1996), П. Хорвата (Horvath, 2020).

Питання стратегічного управління та інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративний сектор активно досліджуються сучасними науковцями та практиками (зокрема, експертами McKinsey (McKinsey Global Institute, 2025), експертами Deloitte (Deloitte, 2024). Водночас специфіка впровадження ESG-критеріїв у діяльність професійних сервісних фірм, які спеціалізуються на галузевому консалтингу, залишається малодослідженою.

Наукова проблема полягає у недостатній методичній визначеності способів інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників у чинні системи KPI сервісних компаній. Включення ESG-компонентів лише як додаткового переліку показників не забезпечує їх реального впливу на управлінські рішення. Необхідно встановити зв’язок ESG-показників зі стратегічними цілями, операційними процесами, відповідальністю підрозділів, правилами оцінювання та механізмами коригувального реагування.

Консалтинговий бізнес, і зокрема консалтинг у сфері безпеки господарської діяльності (як об’єкт нашого дослідження) є специфічним суб'єктом ринку. Продукт цього бізнесу – це інтелектуальні рішення, спрямовані на захист активів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості замовника. Відповідно, при декомпозиції елементів ESG для такої компанії традиційне фокусування на екологічному контурі (E) буде дещо зміщуватися, поступаючись пріоритетністю блокам соціальної відповідальності (S) та корпоративного управління (G). Але кожен елемент тріади ESG має отримати своє відображення в системі KPI:

Екологічний аспект (Environmental). Непрямий екологічний слід консалтингової компанії формується через енергоефективність офісів та мобільність персоналу. Модернізація KPI у цьому напрямі передбачає впровадження концепцій «зеленого офісу», стимулювання використання екологічного або громадського транспорту під час виїздів до клієнтів, а також повний перехід на безпаперовий документообіг.

Соціальний аспект (Social). Оскільки головним активом консалтингу є інтелектуальний капітал, внутрішній соціальний блок включає метрики вимірювання плинності кадрів, інвестицій у навчання консультантів (зокрема, у сфері кібербезпеки та захисту даних), а також програми запобігання професійному вигоранню (well-being). Зовнішній соціальний блок для компанії з безпеки є критичним: він включає KPI щодо забезпечення абсолютної конфіденційності даних замовників, відсутності витоків інформації та рівня задоволеності клієнтів (NPS) етичною складовою співпраці.

Управлінський аспект (Governance). Для консалтингу у сфері безпеки цей блок є найголовнішим і репутаційно визначальним. Компанія, яка вчить замовників безпеки, повинна сама демонструвати найвищі стандарти комплаєнсу. Інтегровані KPI мають вимірювати ефективність внутрішніх антикорупційних процедур, управління конфліктами інтересів при роботі з конкурентами на ринку замовника, гендерну рівність у структурі партнерства, прозорість ціноутворення консалтингових продуктів.

Основна ідея нашого дослідження полягає у формуванні інтегрованої системи, в якій традиційні KPI та ESG-показники не протиставлятимуться, а утворюватимуть взаємопов’язану архітектуру оцінювання. Традиційні KPI мають характеризувати фінансові,

операційні, клієнтські, сервісні та кадрові результати. ESG-показники повинні відображати ресурсоефективність і екологічний вплив, безпеку та розвиток персоналу, доступність послуг, етичність, внутрішній контроль, управління ризиками і якість даних.

Теоретичною основою дослідження є системний і процесний підходи до управління, положення теорії управління результативністю, методи формування ключових показників діяльності та концептуальні засади ESG. Управління результативністю розглядається як циклічний процес, що охоплює постановку цілей, визначення показників, збирання даних, порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями, аналіз причин відхилень і прийняття коригувальних рішень.

Запропонований підхід передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюємо аналіз стратегії та сервісної моделі компанії, формулюємо її ключові цілі й зацікавлені сторони. На другому етапі проводимо інвентаризацію чинних KPI, оцінюємо їх стратегічну релевантність, вимірюваність, керованість, достовірність даних і збалансованість. На третьому етапі визначимо суттєві ESG-аспекти, які можуть впливати на результати діяльності та стійкість компанії. На четвертому етапі формується цільова система показників, установлюються формули, джерела даних, періодичність, відповідальні функції, цільові значення та допустимі межі. На п’ятому етапі показники нормалізуються та об’єднуються в інтегральний індекс.

Водночас інтегральний індекс не повинен застосовуватися як єдиний інструмент оцінювання. Високий фінансовий результат може математично компенсувати критичне погіршення показника безпеки праці, комплаєнсу або якості сервісу. Для запобігання цьому пропонується використовувати критичні порогові обмеження. Якщо значення критичного ESG-показника виходить за допустиму межу, загальна оцінка результативності не може перевищувати визначеного рівня до усунення порушення.

Елементом наукової новизни є розвиток методичного підходу до управління результативністю сервісної компанії через поєднання традиційних KPI та ESG-показників у межах єдиної причинно-наслідкової моделі. Додатковим елементом є запропоноване поєднання нормалізованої інтегральної оцінки з критичними обмеженнями, які не дозволяють компенсувати неприйнятні ESG-результати фінансовим перевиконанням.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання для перегляду корпоративного реєстру KPI, розроблення паспортів показників, побудови управлінського дашборда, розподілу відповідальності та формування плану розвитку системи управлінської звітності. Вбачається, що модель може бути адаптована до конкретної сервісної компанії шляхом уточнення показників, цільових значень, ваг, джерел даних і критичних меж.

Впровадження запропонованого підходу сприятиме більш комплексному оцінюванню результативності, підвищенню прозорості управлінських рішень, своєчасному виявленню нефінансових ризиків та узгодженню короткострокових операційних цілей із довгостроковими цілями стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte. (2024). *Evolving enterprise performance management*. https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/enterprise-performance-management-for-finance-sustainability.html

2. Horváth & Partners Management Consultants. (2020). *The controlling concept: Cornerstone of performance management*. https://www.amazon.com/Controlling-Concept-Cornerstone-Performance-Management-ebook/dp/B08HYPJ4BF

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

4. McKinsey & Company. (2024). *In the spotlight: Performance management that puts people first*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first

5. McKinsey Global Institute. (2025). *Beyond ESG: From checklists to capabilities*. https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/beyond-esg-from-checklists-to-capabilities

6. The SDG Transformation Center. (2026). *Sustainable development report 2026*. https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2026

7. Костякова, А. (2026). Інтеграція ESG-звітності у стратегічний управлінський облік: Концептуальна трансформація Balanced Scorecard. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, *1*(12), 272–284. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-272-284

8. Циганок, Л., Хоміч, Л., & Семків, О. (2026). *Аналітичний огляд практики ESG-управління в Україні: Результати дослідження PAEW*. Ukraine OSS. https://ukraine-oss.com/analitychnyj-oglyad-praktyky-esg-upravlinnya-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-paew/

Руслан ШКУРЕНКО
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0005-2846-3327
ShkurenkoRS@krok.edu.ua



ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВЕЛИКОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Для підприємств великого та середнього бізнесу повернення працівника-ветерана після демобілізації до попереднього місця роботи є не лише юридичним і соціальним обов'язком, а й складним бізнес-викликом. Воно безпосередньо впливає на стабільність персоналу, продуктивність, корпоративну культуру та збереження людського капіталу. Частина мобілізованих працівників вже повертається на свої робочі місця (зокрема у зв'язку зі звільненням за станом здоров'я), проте більшість компаній не мають відпрацьованого керованого процесу такого повернення. Про актуальність проблеми на державному рівні свідчать Методичні рекомендації Міністерства у справах ветеранів України (2025) щодо розвитку трудових відносин з ветеранами війни.

Важливо чітко розмежувати два різні випадки: коли ветеран шукає нову цивільну роботу і коли він повертається до попереднього роботодавця. Це дослідження зосереджене саме на другому випадку. Повернення до тієї ж компанії створює специфічний управлінський контекст: зберігаються трудові відносини, але за час відсутності могли змінитися організаційна структура, процеси, команда, роль і навіть очікування сторін. Саме тому потрібен не разовий захід підтримки, а послідовний керований процес.