

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Козюри Софії Ігорівни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Соболева Т.О.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Козюрі Софії Ігорівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації»

«Development of social and environmental corporate management of a business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади соціально-екологічного корпоративного управління
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та удосконалення управління ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» на засадах соціально-екологічного корпоративного управління

Об'єкт дослідження:	забезпечення сталого розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розвитку соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів розвитку соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

в першому параграфі: розкрити зміст концепції соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації та висвітлити її значення для сталого розвитку

в другому: підходи до визначення прогресу сталого розвитку та ефективності реалізації концепції соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації

в третьому параграфі: охарактеризувати сталий розвиток в Україні, напрями активізації, переваги та перспективи реалізації соціально-екологічного корпоративного управління для українських організацій

У розділі 2

в першому параграфі: надати загальну характеристику та провести аналіз діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна» через визначення стану внутрішніх підсистем, оцінити вплив зовнішніх факторів на функціонування компанії.

в другому параграфі: надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства з точки зору поточного стану та перспектив діяльності на засадах соціально-екологічного корпоративного управління. Провести зіставлення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності під час SWOT аналізу, зокрема з точки перспектив сталого розвитку

в третьому параграфі: визначити та обґрунтувати напрями розвитку соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації

**Завдання підготував
науковий керівник**



Соболєва Тетяна

«22» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Софія Козюра

«22» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 52 сторінки, 13 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 34 найменувань, 9 додатків.

«Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - забезпечення сталого розвитку бізнес-організації.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розвитку соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – визначення напрямів імплементації сталих засад розвитку компаній з урахуванням еволюції концепції сталого розвитку та її успішних практик.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити та ідентифікувати ключові моменти розвитку концепції сталого розвитку та виокремлення його етапів;
- аналіз прогресу сталого розвитку на національному рівні;
- характеристика переваг та успішної практики сталого розвитку організацій;
- узагальнення напрямів посилення сталого розвитку організацій;

Практичне значення одержаних результатів. В роботі було систематизовано етапи розвитку концепції сталого розвитку в менеджменті з виділенням етапів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку. Проаналізовано міжнародний досвід сталого розвитку компанії Mazars, а також на національному рівні ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна». Виокремлено виклики, рекомендації щодо покращення соціально-екологічного корпоративного управління Mazars в Україні.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено у фаховому виданні (стаття Соболева Т. О., Козюра С.І. "Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес імплементація в Україні" // Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку України». - 2024 - № 54), а також на двох конференціях («Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», «Інноваційні проекти для післявоєнного відновлення та розвитку України»). Наукова стаття за результатами бакалаврського дослідження нагороджена Дипломом I ступеня на Всеукраїнському інтелектуальному змаганні з менеджменту (18.04.2024) [32-34].

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: соціально-екологічне корпоративне управління, ESG-концепція, сталий розвиток, управління сталим розвитком, сталий менеджмент.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Козюри Софії Ігорівни

на тему **«Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління**
бізнес-організацій»

Логіко-структурний рівень роботи: логіка ланцюга «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» дотримана, тема отримала обґрунтування з точки зору актуальності та розкрита через відповідну побудову роботи та взаємозв'язок її розділів (5 балів)

Рівень пошукової глибини: якість бібліографічного аналізу достатня, хоча низка наукових публікацій з практики сталого розвитку залишилися поза увагою, репрезентативність аналізованої інформації з бізнес-організації – об'єкта дослідження відповідає вимогам (8 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: аналіз понятійного апарату управління сталим розвитком проведено на належному рівні, здатність здобувачки до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору продемонстрована; теоретично обґрунтована авторська позиція щодо вдосконалення управління сталим розвитком представлена (10 балів)

Діагностичний рівень роботи: глибина проведеної діагностики проблеми достатня, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал відповідають меті й завданням роботи, коректно наведено інтерпретацію використаних інструментів діагностики, здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації продемонстрована (10 балів)

Конструктивний рівень роботи: розроблені пропозиції відповідають напрямам сталого розвитку організації, економічне обґрунтування пропозиції та розроблення управлінських аспектів її реалізації проведено, але вимагають уточнення прогнозовані витрати та очікувані доходи від реалізації пропозиції (8 балів)

Рівень наукової етики: дотримано наукового стилю викладання матеріалу та правил оформлення рукопису, посилання на використані джерела та норми етики цитування присутні (10 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, зауваження наукового керівника урахувалися вчасно (5 балів)

Публікації автора: здобувачкою оприлюднено тези та статтю (у співавторстві) за результатами проведеного дослідження (10 балів)

Кількість балів за КБР: 60 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: необхідні компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» бакалаврського рівня набуті

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: робота відповідає встановленим вимогам, здобувачка Козюра Софія заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту

Науковий керівник: к.е.н., доц. Соболева Т. О.
«31» травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Козюри Софії Ігорівни

Тема «Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління
бізнес-організації»

Актуальність теми: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота Козюри С.І. присвячена розвитку соціально-екологічного корпоративного управління ТОВ "Форвіс Мазар Аудит" (минула назва ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»). З огляду на те, що у 2023 році набула чинності Директива щодо корпоративної звітності про сталий розвиток, яка зобов'язує компанії надавати звітність зі сталого розвитку, тема є досить актуальною, оскільки багато українських компаній з іноземними інвестиціями з 2025 року мають надавати цю звітність як частину консолідованої звітності. Кваліфікаційна бакалаврська робота висвітлює важливість формування компанією управлінських підходів на основі ESG-концепції. Описана робота є актуальною, оскільки Група, до якої належить ТОВ «Форвіс Мазар Аудит» вже надає консультування з питань сталого розвитку на глобальному рівні, але в Україні цього напрямку поки не існує.

Позитивні риси роботи: автор детально виконала аналіз, описавши проблематику підприємства, запропонувавши стратегію розвитку з урахуванням сильних та слабких сторін ТОВ "Форвіс Мазар Аудит". Цікавим стала управлінська пропозиція щодо складання діаграми вікового складу працівників та збільшення кількості тренінгів. Крім того, корисною ідеєю стала пропозиція просування послуги за допомогою ЗМІ. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить гарний аналіз компанії, зокрема ESG-чинників як на міжнародному та на локальному рівні. В рекомендації розвитку добре опрацьовано такі елементи як: структура робіт проєкту, матриця відповідальності.

Зауваження до роботи: в роботі не були враховані всі можливі витрати для запуску нової послуги та не проведено аналіз ринку, який допоміг би сформувати собівартість послуги та її вартість для клієнта. Не враховані ризики реальності виконання плану продажів цих послуг в поточних політико-економічних умовах.

Практичне значення одержаних результатів: кваліфікаційна бакалаврська робота успішно поєднує в собі теорію та практичні рекомендації. Результати роботи є цінними для компанії, адже пропонують покращення стратегії сталого розвитку всередині самої компанії та просування ідей сталого розвитку серед клієнтів. Аналіз компанії, описаний в роботі, є чудовим прикладом соціальної відповідальності бізнесу та може бути використаний для вдосконалення стратегій соціально-екологічного корпоративного управління для інших компаній.

Старший менеджер з аудиту
ТОВ «Форвіс Мазар Аудит»
«07» червня 2024 р.

**ТОВ «Форвіс Мазар Аудит» не використовує печатку згідно із Законодавством України та Статутом компанії.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1 Теоретичні основи соціально-екологічного корпоративного управління.....	5
1.2 Методи управління бізнес-організацією на основі соціально-екологічного корпоративного управління.....	11
1.3 Інтеграція соціально-екологічного корпоративного управління в систему управління сучасних бізнес-організацій.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	19
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна».....	19
2.2 Потенційний стан розвитку соціально-екологічного корпоративного управління та перспективи для Mazars.....	28
2.3 Обґрунтування напрямів вдосконалення управління на засадах соціально- екологічного корпоративного управління.....	36
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність дослідження. Бізнес-організації безпосередньо беруть участь у формуванні майбутнього та несуть відповідальність за вплив на навколишнє середовище. Концепція сталого розвитку є невід’ємною частиною організацій. До сьогодні ще не усі управлінці усвідомили важливість імплементації її в стратегічне управління компанії. Однак, затвердженні стандарти ЄС та інших країн зобов’язують бізнес-організації формувати соціальне-екологічне корпоративне управління або ESG–активність. Такі дії створюють нові виклики, які несуть в собі також нові можливості для компаній, їх співробітників та суспільства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – визначення напрямів імплементації сталих засад розвитку компаній з урахуванням еволюції концепції сталого розвитку та її успішних практик.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- вивчити та ідентифікувати ключові моменти розвитку концепції сталого розвитку та виокремлення його етапів;
- аналіз прогресу сталого розвитку на національному рівні;
- характеристика переваг та успішної практики сталого розвитку організацій;
- узагальнення напрямів посилення сталого розвитку організацій;

Об’єктом дослідження є забезпечення сталого розвитку бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розвитку соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації.

Методи дослідження: порівняльний та структурно-генетичний, загальні наукові методи для дослідження еволюції концепції сталого розвитку; серед

спеціальних методів застосовувалися методи динамічних рядів та графічний метод при дослідженні динаміки та прогресу сталого розвитку України; аналіз та синтез при розробці рекомендацій для посилення сталого розвитку організації.

Практичне значення одержаних результатів. В роботі було систематизовано етапи розвитку концепції сталого розвитку в менеджменті з виділенням етапів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку. Проаналізовано міжнародний досвід сталого розвитку компанії Mazars, а також на національному рівні ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна». Виокремлено виклики, рекомендації щодо покращення соціально-екологічного корпоративного управління Mazars в Україні.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено у фаховому виданні (стаття Соболева Т. О., Козюра С.І. "Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес імплементація в Україні" // Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку України». - 2024 - № 54), а також на двох конференціях («Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України»). Наукова стаття за результатами бакалаврського дослідження нагороджена Дипломом I ступеня на Всеукраїнському інтелектуальному змаганні з менеджменту (18.04.2024) [32-34].

Інформаційною базою роботи стали наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, Internet-джерела, власні емпіричні дослідження та дані, звітності компанії Mazars.

Структура роботи: складається зі вступу, двох розділів і висновків. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 52 сторінки, 13 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 34 найменувань, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Теоретичні основи соціально-екологічного корпоративного управління

За своє існування людство створило велику кількість неймовірно винахідливих речей, що значно полегшило життя на планеті. Швидкоплинний розвиток спричинив постійну гонитву за використанням ресурсів та пошуком способів вдосконалення існуючих винаходів. Однак, у минулому столітті керівники провідних компаній стали замислюватися: чи справді варто вести свою діяльність заради примноження прибутку і водночас не звертати увагу на інші актуальні проблеми, такі як: порушення прав працівників, невідповідальність у веденні бізнесу та погіршення екологічної ситуації.

Прагнення створити економічну стабільність, забезпечивши вирішення глобальних питань, завдяки кооперації суспільства та компаній. Внаслідок розвитку таких тенденцій провідні управлінці стали пропонувати нехайні, радикальні та зовсім нові зміни, які змогли б покращити відносини між компанією та працівниками і зменшити вплив діяльності бізнес-організацій на навколишнє середовище.

Сучасна ситуація в Україні вимагає від організацій адаптивного підходу до управління. Трансформація на засадах сталості має відбуватися через фокус на сильних сторонах компаній та можливостях середовища. Як зазначається в роботі

[1, с.225]: «...гнучкість, адаптивність, самоорганізація є визначальними передумовами розвитку сучасного підприємства...».

В 1950-х роках в Північній Америці виникла концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка означала етичну відповідальність бізнесмена та соціальну відповідальність корпорацій. В 1987 році ООН опублікувало доповідь «Наше спільне майбутнє», в якій вперше була представлена концепція сталого розвитку – розвиток, що задовольняє потреби сучасності, при цьому не загрожує можливості майбутнього покоління задовольняти свої потреби [2, с.2; 3]. Однак, концепція корпоративної соціальної відповідальності мала свої обмеження, що підштовхнуло до створення соціально-екологічного корпоративного управління (з англ. Environmental, Social, Corporate Governance - екологічна, соціальна, корпоративна концепція; ESG-концепція).

Міркування щодо ESG почали з'являтися в інвестиційних стратегіях лише в 1990-х роках. Фонд соціальних інвестицій у Вашингтоні (U.S. SIF Foundation) здійснив першу інвентаризацію загального обсягу сталих інвестицій, яка склала 639 мільярдів доларів США в активах. Акціонери почали інвестувати зосередившись не тільки на отриманні прибутку, а враховуючи відповідальність підприємств за свій вплив на природу та суспільство. Слід зазначити, що у звіті U.S. SIF Foundation за грудень 2022 року 8,4 трлн доларів США було вкладено в інвестування сталого розвитку та ESG в США. Вкладення зменшилися з 17,1 трлн доларів у 2020 році через вилучення інвесторів, що не надавали інформацію дотримання конкретних критеріїв ESG [4].

Також інституційні інвестори поступово почали вбачати перспективу покращення фінансових показників зосередившись на ESG проблемі як викиди парникових газів. Підтверджуючи такі зміни прикладом: Кіотський протокол, який був ухвалений у 1997 році, містив цілі скорочення парникових викидів, і був спочатку ратифікований у 36 країнах, пізніше у 192 країнах. Того самого року створили Глобальну ініціативу звітності (Global Reporting Initiative, GRI) з метою вирішення проблем навколишнього середовища [4]. Пізніше також почали

займатися вирішенням соціальних та управлінських питань. Однак, лише у 2016 році додали перші глобальні стандарти звітності про сталий розвиток.

Проект розкриття вуглецю (Carbon Disclosure Project, CDP), який був створений у 2000 році для надання інвесторам від компаній звіти про їх вплив на клімат та пом'якшення ризиків цих дій. До 2002 року 245 компаній відповіли 35 інвесторам та розкрили інформацію про свій вплив на клімат [5]. У 2021 році майже 13000 компаній поділилися своїми даними для проекту. На 37% збільшилася кількість організацій з 2020 року [6].

Вперше термін ESG був представлений 2004 р. у звіті ООН Глобальний договір «Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World», в якому світові банки та інвестиційні компанії представили рекомендації щодо інтеграції ESG-концепції, в основі якої покладено екологічні, соціальні, управлінські аспекти, що сприяють управлінню активами, брокерськими операціями з цінними паперами та аналізу [5;7 с.577].

Протягом наступного десятиліття були додані нові принципи та правила управління, інтеграції, звітування, впровадження ESG-концепції. Прикладами є наступні зміни: Принципи відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI, 2006 р.), Рада стандартів розкриття інформації про клімат (Climate Disclosure Standards Board, CDSB, 2007 р.) і Рада стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB, 2011 р.). Все більше компанії стали підтримувати ініціативу публікації звітів з сталого розвитку, в яких розкривали інформацію про працівників, управління, соціальні проекти та вплив на клімат. Такі дії були рекомендовані створеними програмами: Робоча група з питань розкриття фінансової інформації пов'язаної з кліматом (2015), Ініціатива розкриття інформації про робочу силу (2016), Угода про чуйне та відповідальне лідерство (2017) [4].

Події, які відбулися з початку 21 століття, виявили сучасні проблеми, що потребували нових змін та напрямків руху суспільства. Таким чином у вересні 2015

року на Саміті ООН було сформовано 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань для досягнення до 2030 року [6]. Прийняті заходи закликають лідерів країн разом з суспільством долучитися до побудови сталої економіки з соціально відповідальними принципами, етичною поведінкою до працівників, суспільства та навколишнього середовища.

Директива щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) набула чинності 5 січня 2023 року, яка вимагає комплексної та перевіреної екологічної, соціальної звітності та управління (ESG) та звітувати про це великі компанії та навіть тих, що знаходяться за межами ЄС (якщо вони генерують понад 150 мільйонів євро на ринку ЄС). Завдяки цьому зацікавлені сторони отримують більше відкритої інформації про вплив діяльності організації на суспільство та навколишнє середовище. Звіти складаються за Європейськими стандартами звітності про сталий розвиток (ESRS), що включають оцінку використання ресурсів, управління відходами, циклічне проектування та відновлення продуктів і матеріалів. Компанії мають застосувати ці правила для звітів за 2024 рік. Основною метою такого заходу є перехід від лінійної економіки до циклічної [8,9].

На рис. 1.1 зображено еволюцію концепції сталого розвитку в менеджменті від «етапу корпоративної соціальної відповідальності» до «етапу концепції ESG» та «етапу цілей сталого розвитку».



Рисунок 1.1 - Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті

Джерело: розроблено автором на основі [4-9]

Поняття «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals; SDP) та «ESG –концепція» (Environmental, Social and Governance; ESG) мають тісний взаємозв'язок. Бізнес-організації використовують ESG-концепцію для досягнення цілей сталого розвитку. Завдяки розподіленню екологічних, соціальних та управлінських чинників топ-керівництво може створити ESG-стратегію спираючись на тому який внесок компанія готова зробити для суспільства водночас зменшуючи власні витрати та викиди в результаті своєї діяльності.

Для підтвердження тези наведеної раніше нижче представлено кілька прикладів зв'язку цілей сталого розвитку і ESG-факторів [10]:

1)Ціль 8: Гідної праці та економічного зростання можна досягти за допомогою таких практик ESG, як створення хороших робочих місць, сприяння справедливій оплаті праці та забезпечення безпечних умов праці.

2)Ціль 10: Зменшення нерівності можна досягти за допомогою таких практик ESG, як сприяння різноманітності та інклюзії, надання рівних можливостей і боротьба з дискримінацією.

3)Ціль 13: Захист клімату можна досягти за допомогою таких ESG-практик, як скорочення викидів вуглецю, інвестиції у відновлювані джерела енергії та сприяння енергоефективності.

Лазоренко Т.В. стверджує, що сталий розвиток підприємства забезпечується поєднанням таких складових [11, с.90] :

- Соціальна – передбачення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності.
- Економічна – зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організації.
- Екологічна – орієнтація на цілісність та збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів та

забезпечення відповідної політики діяльності організації, впровадження корпоративної та соціальної відповідальності.

У роботі Сусліков А. представлений механізм впливу екологічних, соціальних, корпоративних чинників на управління бізнес-організацією (рис. 1.2). Наприклад, підприємство може відслідковувати ефективність системи управління сталим розвитком аналізуючи свої позиції в міжнародних та українських рейтингах. Виконуючи кліматичні зобов'язань, бізнес-організація бере участь у досягненні 13-ої цілі сталого розвитку. Підвищення якості товару чи послуги відбувається внаслідок таких соціальних чинників: гідні умови праці, прозора і справедлива система мотивації праці, навчання і розвиток персоналу. Крім того, управління ESG-стратегією впливає на репутацію керівництва та сприяє розкриттю інформації для зацікавлених сторін. Збалансоване використання чинників ESG-концепції не тільки збільшує обсяги продажів, але покращує ефективність діяльності підприємства. Завдяки цьому інвестори бачать потенціал розвитку організації.

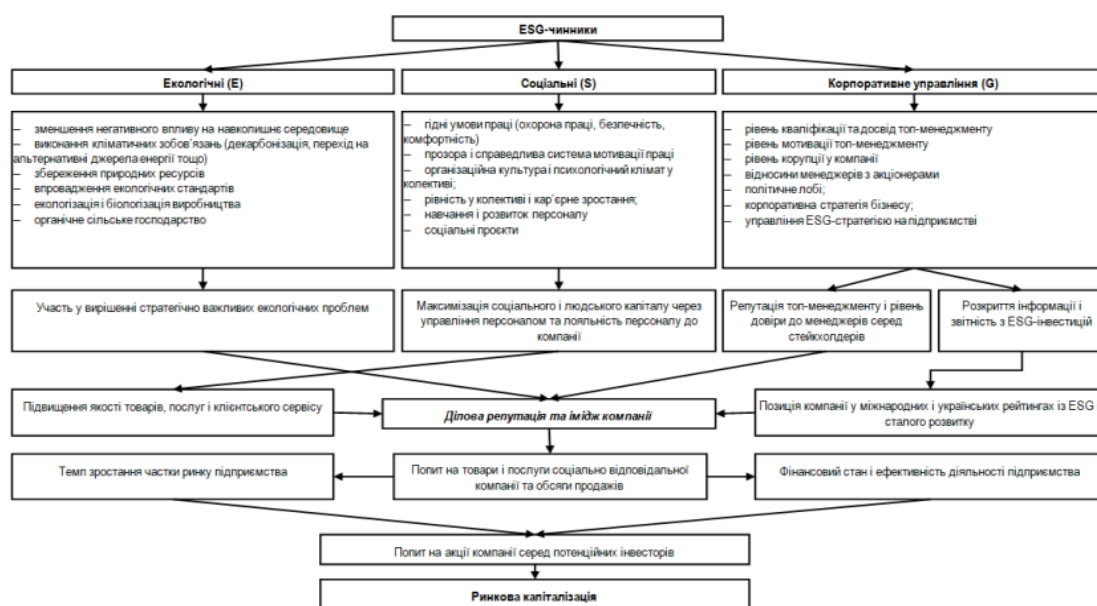


Рисунок 1.2 - Механізм впливу чинників на ринкову капіталізацію корпоративних аграрних підприємств [12, с.87]

У додатку А наведено більш детальний перелік факторів кожного чинника ESG-концепції.

Таким чином, застосування ESG-концепції в бізнесі допомагає досягати цілей сталого розвитку. Адаптація бізнес-організацій до моделі сталості потребує часу та розроблення чіткої стратегії управління сталим розвитком, яка буде забезпечувати створення якісних, чистих та екологічних продуктів. Впровадження соціально-екологічного корпоративного управління показує інвесторам готовність бізнес-організацій до викликів майбутнього. Як стверджує автор статті [5]: «...коли спалахнула пандемія COVID-19, багато інвесторів побоювалися, що компанії відмовляться від ініціатив ESG, щоб утриматися на плаву. І хоча в деяких випадках це було так, однак було зроблено цікаве відкриття: компанії, які мали високі показники ESG, були краще підготовлені до того, щоб витримати пандемію, оскільки вони вже врахували можливість збоїв та ризиків».

1.2 Методи управління бізнес-організацією на основі соціально-екологічного корпоративного управління

Встановлені Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) на період до 2030 року можна розподілити на 3 категорії показників (ESG-чинників): екологічні, соціальні, корпоративні. Однак, незважаючи на те що з моменту затвердження ЦСР пройшло вже 8 років досі ведуться активні дискусії щодо оцінювання та звітування організацій. Використання різних підходів, методів та показників створює невизначеність у правильності вимірювання внеску компанії у досягнення ЦСР.

У табл.1.1 представлені дві методики оцінки сталого розвитку країни. Перший метод має загальні показники, які направляють уряд спрямовувати свою діяльність на досягнення цілей сталого розвитку. Оцінка рівня сталого розвитку в країн Європейського Союзу має ширші критерії оцінки, що дозволяє проводити

моніторинг прогресу в екологічних, соціальних та корпоративних чинниках. Окрім того кожна країна використовує різні підходи до оцінки сталого розвитку.

Таблиця 1.1 - Методики оцінки рівня сталого розвитку [13, с.14]

Метод оцінки сталого розвитку країни	Показники
Стокгольмський екологічний інститут	1.Екологічна стійкість. 2.Соціальна справедливість. 3.Економічна ефективність. 4.Інституційна інтеграція. 5.Глобальна перспектива.
Європейський Союз	1.Використання індексів, таких як Індекс сталого розвитку (Sustainable Development Index) або Індекс розвитку цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals Index). 2.Оцінка прогресу в досягненні конкретних Цілей сталого розвитку. 3.Використання національних статистичних агентств та міжнародних організацій для збору та аналізу даних щодо економічного розвитку, забезпечення соціальних потреб, стану навколишнього середовища, рівня безробіття та інших показників. 4.Аналіз ефективності та впливу різних господарських та соціальних політик, включаючи їхній внесок у досягнення сталого розвитку. 5.Визначення впливу господарської діяльності на довкілля, включаючи аналіз викидів парникових газів, використання природних ресурсів, рівень забруднення та інші екологічні аспекти. 6.Оцінка соціальних аспектів, таких як рівень бідності, доступ до освіти та охорони здоров'я, рівень безробіття та інші фактори.

У своїй роботі Корчагіна Л.Ф. виокремлює п'ять підходів до формування системи ESG-індикаторів бізнес-організації (табл. 1.2). Варто зазначити, що більшість компаній обирають фрагментарний, тому що він дає можливість поверхнево проаналізувати екологічні, соціальні та економічні чинників концепції. Водночас ця інформація дає не повну оцінку ESG-активності організації. Збалансований підхід вивчає усі ESG-чинники, а комплексний – порівнює показники сконцентровуючи стратегію на досягнення найкращих результатів відносно сталого розвитку. П'ятий підхід, інтегральний, оснований на вивченні динаміки інтегрального показника для аналізу ESG-активності.

Таблиця 1.2 - Основні підходи до формування системи ESG-індикаторів компанії [14]

Назва підходу	Сутність
Орієнтований на ефективність	Базується на використанні традиційних індикаторів аналізу ефективності підприємства (ефективність використання ресурсів, наприклад, продуктивність праці, фінансові результати, прибуток тощо).
Фрагментарний	Передбачає використання трьох груп індикаторів: економічні, екологічні, соціальні.
Збалансований	Передбачає формування набору індикаторів для оцінки ESG-активності компанії за всіма основними її компонентами (екологічні, соціальні, управлінські).
Комплексний	Передбачає кількісну оцінку взаємозв'язку окремих індикаторів та рівня досягнення –цілей компанії з подальшою концентрацією на використанні тих з них, що дозволяють досягти максимального ефекту з позиції сталого розвитку (використовуються як фінансові, так і нефінансові показники).
Інтегральний	Передбачає розрахунок інтегрального індексу за певним алгоритмом. Відповідно висновки про ESG-ефективність робляться на підставі аналізу динаміки інтегрального показника (зростання-позитивні висновки, зниження – сигнал про неефективність ESG-активності компанії).

Наступним етапом після обрахунків показників є систематизація отриманих даних. Компанії самостійно обирають у який спосіб буде опублікована інформація для своїх зацікавлених сторін. Складання нефінансової звітності поступово затверджується на законодавчому рівні у різних країнах. У табл. 1.3 наведено різні інструменти ESG-інформування, які з різних сторін висвітлюють внесок бізнес-організації у досягнення цілей сталого розвитку.

Таблиця 1.3 - Основні інструменти ESG-інформування [14]

Інструмент	Характеристика
ESG-звітність	Стосується практики (добровільної чи обов'язкової) розкриття екологічної, соціальної та управлінської діяльності компанії зацікавленим сторонам
Корпоративний сайт	Розміщення річних та інших ESG-звітів та звітності, публікація новин про ESG-активність компанії – поточні та перспективні заходи, оприлюднення як мінімум ESG-стейтменту, як максимум - ESG-стратегії підприємства, тощо.
Участь в ESG-рейтингах	ESG-рейтингування є способом оцінки ESG-зусиль компаній на основі ранжування, що передбачає використання набору критеріїв і показників для оцінки того, наскільки добре компанія керує ризиками та можливостями ESG, а також для

Продовження таблиці 1.3

	порівняння її ефективності з показниками інших компаній у тій же галузі чи секторі.
Лістинг в ESG-індексах	Спеціальні фондові індекси, що дозволяють відстежувати ефективність компаній на основі їх ESG-оцінок
Участь в спеціалізованих об'єднаннях	Приєднання до мережі Глобального договору ООН
Публікації в ЗМІ	Може бути частиною маркетингової активності компанії, а може бути окремим видом діяльності, спрямованим на донесення інформації про ESG-активність компанії різними ЗМІ.
Маркетинг	Включення ESG-повідстки в маркетинговий план та реклама ESG-активності компанії
ESG-заходи	Проведення/участь компанії/представників компанії у різного роду ESG-заходах (конференціях, круглих столах, дискусіях тощо)
Активність у соціальних мережах	Ведення корпоративних акаунтів у різних соціальних мережах, що дозволяє максимально оперативно комунікувати зі стейкхолдерами в тому числі стосовно ESG-активності компанії

1.3 Інтеграція ESG-концепції в систему управління сучасних бізнес-організацій

Наслідуючи приклад інших країн світу Україна приєдналася до виконання Цілей сталого розвитку у 2019 році прийнявши закон «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [15,16]. Ця стратегія встановлює цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року.

У 2017 році Україна приєдналася до Декларації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства. До неї входять Керівні принципи щодо відповідального введення бізнесу, що характеризують принципи добровільної дії та стандарти відповідальної ділової поведінки відповідно до законодавства і є визнаними у світі. Основними принципами Декларації ОЕСР є забезпечення

захисту прав людини, зайнятості населення, охорони навколишнього природного середовища, розкриття інформації щодо діяльності суб'єктів господарської діяльності, захисту інтересів споживача, розвитку науки і техніки, захисту конкуренції та прозорості оподаткування та інші [17]. Розвиток соціально-відповідального бізнесу є важливим чинником сталого розвитку суспільства і держави, вирівнювання економічних і соціальних диспропорцій, підвищення довіри громадян до бізнесу, а також покращення якості життя українців.

Зоя Калініченко у своїй статті «Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні» стверджує що : «Трансформації – це нова економічна реальність, яка потребує управління постійними змінами, адаптації в умовах безперервних криз, прийняття креативних соціально відповідальних рішень в інтересах нинішнього й майбутніх поколінь на основі кращої світової практики інноваційного, фінансового, екологічного й соціального управління» [1, с.229].

Захаркін О.О. зазначає, що використовуючи підхід першочерговості ESG-впливу до ведення бізнесу сприяє позитивному впливу на екологічні, соціальні інновації (Додаток Б). Крім того, частина прибутку спрямована на задоволення суспільних потреб.

Згідно звіту компанії професійних послуг PwC більше 75% інвесторів в приватному ринку готові відмовитися від співпраці з організаціями, що не використовують ESG-концепцію. Розглянемо конкурентні переваги впровадження ESG-концепції [18]:

- покращення репутації бренду;
- залучення висококваліфікованих працівників;
- покращення/підвищення фінансових показників;
- доступ до капіталу та інвестиційних можливостей;
- інновації та конкурентна перевага;
- позитивний вплив на громади та довкілля.

На рис. 1.3 представлено динаміку Індексу сталого розвитку в Україні. Найнижчий показник був у 2016 році, який складав 72,29. З 2017-2021 рр. спостерігається зростання Індексу сталого розвитку. У 2022 році через повномасштабне вторгнення в Україну показник знизився на 0,02. Однак, у 2023 р. індекс мав найвище значення за період 2015-2023 роки. У 2023 році в першу п'ятірку найкращих серед країн ЄС увійшли: Фінляндія, Швеція, Данія, Німеччина, Франція (Додаток В).

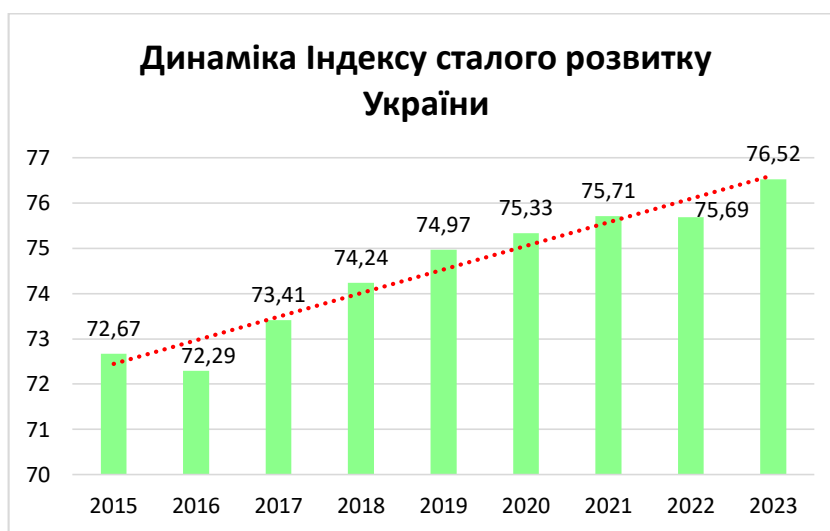


Рисунок 1.3 - Динаміка Індексу сталого розвитку України [19, с.161]

Варто звернути увагу на прогрес України порівнюючи результати дій інших країн. У 2023 році Україна зайняла досить високу позицію – 38 місце серед 166 країн за індексом цілей сталого розвитку (табл. 1.4). Оцінка результативності досягнення усіх цілей сталого розвитку наведено у додатку Г.

Україна з 2013 р. втратила значну частину своїх промислових підприємств. Це спричинило негативну тенденцію у досягненні цілі 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура». Причинами стали низькі оцінки за показниками валової доданої вартості переробної промисловості на душу населення та ефективності зменшення вуглецю CO₂ на одиницю ДВ.

Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності вимірює ефективність екологічного, соціального, корпоративного управління в країні за 6 напрямками: природний капітал, ресурсоемність та ефективність, інтелектуальний капітал,

економічна стійкість, соціальний капітал, управління. Хоча Україна зайняла 49 місце за глобальним індексом сталої конкурентоспроможності, але в майбутньому слід зосередитися на підвищенні ефективності використання природних ресурсів та умов життєзабезпечення населення. Україна виявляє готовність до передових технологій займаючи 58 місце серед 166 країн за 4 показником у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Рейтинги України у міжнародних індексах щодо сталого розвитку [20]

№	Назва дослідження / індексу	Місце	Рік
1.	Індекс Цілей сталого розвитку 2023 (Index SDG)	38/166	2023
2.	Індекс ЮНІДО з досягнення ЦСР 9 (оцінки 2022 року)	102/137	2022
3.	Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index)	49/180	2022
4.	Індекс готовності до передових технологій ЮНКТАД	58/166	2023

Узагальнивши зібрані дані можна стверджувати, що Україна надалі продовжує виконувати свої зобов'язання навіть під час війни. Однак, основою причиною низьких позицій у рейтингах полягає у тому, що здійснюється не узгоджена політика, яка не містить комплексних підходів досягнення цілей сталого розвитку, відсутність ключових показників вимірювання результативності та контролю.

Повномасштабне вторгнення кардинально змінило плани досягнення цілей сталого розвитку, але це не зупинило продовжувати робити свій внесок задля їх виконання. По-перше, керівники бізнес-організацій зіштовхнулися з багатьма серйозними викликами, що потребували змін в системі управління організацією. По-друге, викиди в атмосферу через ведення військових дій лише збільшуються, що загострює екологічну ситуацію. По-третє, небезпека для життів людей, що дестабілізує гармонію у суспільстві.

Навіть вищеперелічені ризики, які досі мають високий рівень небезпеки, не стають перешкодою українським бізнес-організаціям та суспільству підтримувати розвиток України. З іншого боку це стало поштовхом для інтеграції ESG-концепції в різні сфери бізнесу [21]. Також європейські прагнення країни потребують змін до ведення та управління організаціями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АУДИТОРСЬКА ФІРМА «МАЗАР УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Аудиторська фірма «Мазар Україна»

Mazars (далі використовуватиметься Mazars як уся компанія, Mazars в Україні – партнерство представлене в Україні) працює як єдина інтегрована команда попри кордони, використовуючи досвід, масштаб і культурне розуміння надає виняткові та індивідуальні послуги в понад 100 країнах світу через 1200 партнерств. Компанія надає широкий спектр послуг включаючи: аудит, бухгалтерський облік, консалтинг, фінансове та податкове консультування, юридичні послуги і консультування з питань сталого розвитку [22]. На рис. 2.1 представлено секторну діаграму співвідношення доходу компанії від певного виду послуг.

Засновником компанії є Роберт Мазар, який розпочав бухгалтерську справу поблизу міста Руана у західній частині Франції у 1945 році. Фірма швидко виросла, зарекомендувавши себе як дуже авторитетна практика, швидко залучаючи нових клієнтів і ставши добре відомою своїм акцентом на технічну досконалість і якість обслуговування. Завдяки кооптації нових партнерів у Європі та по всьому світу, а також злиття з фірмами, які мають спільні цінності, Mazars поступово збільшувала свою присутність на ринку.

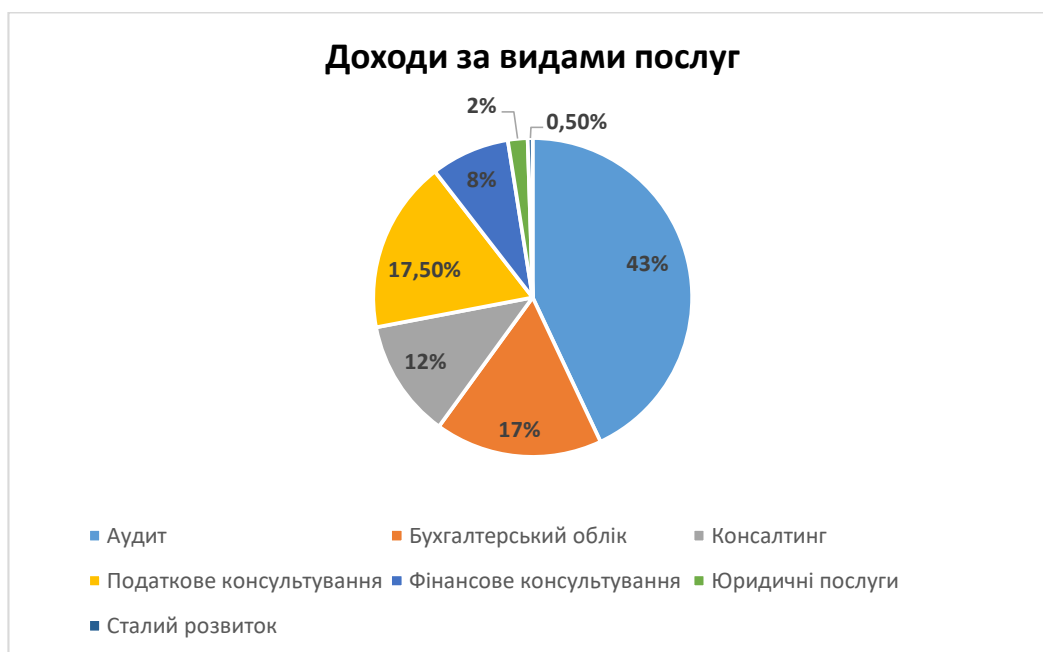


Рисунок 2.1 - Доходи за видами послуг [23]

Метою Mazars є допомагати будувати економічні основи справедливого та процвітаючого світу, піклуючись про людей і клієнтів, здоров'я фінансових ринків та цілісність галузі.

Основними цінностями Mazars є:

- чесність – діяти чесно;
- відповідальність – бути підзвітним;
- різноманітність та повага – поважати людей;
- технічна досконалість – забезпечувати видатну якість;
- незалежність – мислити незалежно;
- управління – формувати майбутнє.

Компанія стверджує, що її цінності не лише стали основою їхньої історії розвитку, але й показують прагнення вийти за межі того, що очікується від неї сьогодні та завтра.

Mazars пристосовує свої послуги до різних клієнтів, щоб передбачати та задовольняти потреби, що розвиваються, а також використовувати можливості. Клієнтів компанії можна поєднати в 4 категорії:

1. Великі міжнародні та біржові компанії.
2. Підприємства приватної власності.
3. Громадські та неприбуткові організації.
4. Приватні особи.

Компанія охоплює такий спектр галузей в яких надає послуги:

1. Державно-соціальний сектор.
2. Фінансові послуги.
3. Нерухомість.
4. Охорона здоров'я та науки про життя.
5. Енергетика, інфраструктура та навколишнє середовище.
6. Транспорт і логістика.
7. Телекомунікації, медіа, технології.
8. Споживчий сектор.
9. Промисловий сектор.

Mazars в Україні вже більше 15 років на ринку та має 2 офіси – в Києві та Львові. Взагалом компанія налічує більше 100 працівників, що надають послуги 95% клієнтів, що є дочірні компанії міжнародної групи. Метою Mazars в Україні є підтримка міжнародних і місцевих клієнтів у їхньому зростанні та надання міжнародному бізнес-спільноті мультикультурного підходу до українського ринку.

Компанія надає послуги у таких напрямках: аудит, аутсорсинг, фінансовий консалтинг, консультування з податкових і юридичних питань. Кожний напрямок має свою стратегію розвитку, якість, стандарти та управління ризиками; розвиток талантів, технічне навчання, визначає та впроваджує інновації. Основний вид діяльність, яким займається підприємство відповідає класу 69.20. Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, а інші – 69.10. Діяльність у сфері права; 70.22. Консультування з питань комерційної

діяльності й керування; 74.90. Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю.

У 2023 році послуги аудиту складають 35% від доходу Mazars в Україні, податкові та юридичні послуги – 12%, а найбільше складає бухгалтерський аутсорсинг – 53% [24]. Mazars в Україні має угоду про співпрацю з Mazars SC та керується загальними принципами ведення бізнесу, запровадження систем якості та політик управління ризиками, що застосовні в групі Mazars.

Mazars представлений в Україні такими юридичними особами, створеними згідно законодавства України:

- Товариство з обмеженою відповідальністю "Мазар-Україна", яке надає послуги з ведення бухгалтерського обліку та оподаткування;
- Товариство з обмеженою відповідальністю "Аудиторська фірма "Мазар Україна", що спеціалізується на наданні аудиторських послуг;
- Товариство з обмеженою відповідальністю "Мазар Консалтинг Україна", що надає послуги консалтингу.

Mazars в Україні має 4 партнера, що володіють частками у капіталі. Євгенія Копистянська, партнер відділу аудиту та директор ТОВ "Аудиторська фірма "Мазар Україна", володіє часткою 70% капіталу ТОВ "Аудиторська фірма "Мазар Україна", Грегуар Датте Луї Марі Огюст, керуючий партнер Mazars в Україні, володіє часткою 30% в капіталі ТОВ "Аудиторська фірма "Мазар Україна". Грегуар Датте Луї Марі Огюст та Євгенія Копистянська володіють частками по 6% в статутному капіталі ТОВ "Мазар-Україна" разом з Дмитром Білянським, партнером відділу аутсорсингу, якому належать 3%. Решта 85% капіталу ТОВ "Мазар-Україна", належать Mazars SA (Франція), яка представлена внесками усіх партнерів групи Mazars [25].

Організаційна структура компанії є функціональною і зображена на рис. 2.2.

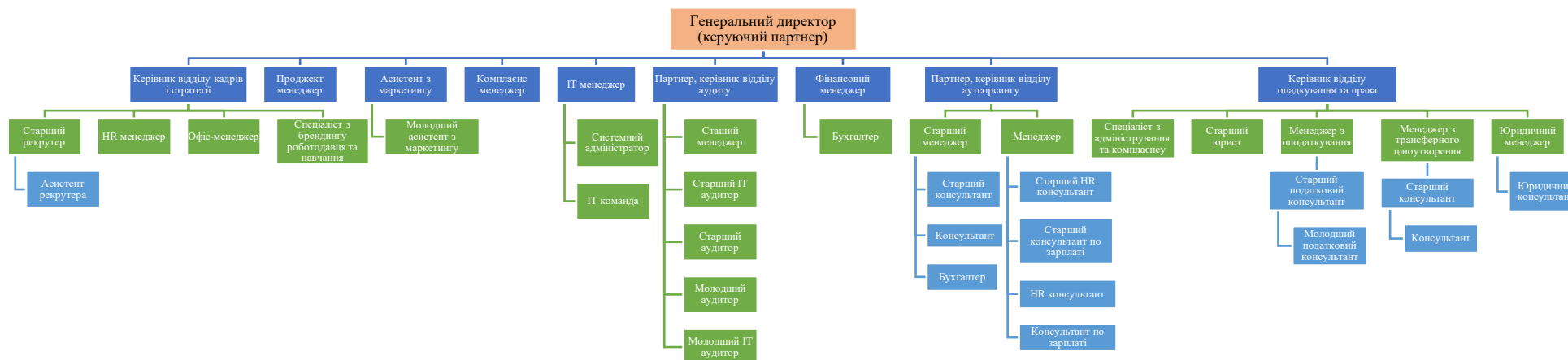


Рисунок 2.2 - Організаційна структура Mazars в Україні

Джерело: розроблено автором за даними Mazars в Україні

Mazars побудував екосистему відносин зі стейкхолдерами у п'яти вимірах: регулятивні органи, професійні установи, клієнти, суспільство, громадські організації (Додаток Д). Найбільший вплив на управління організацією здійснюють партнери та працівники Mazars, існуючі клієнти, кореспонденти, аламані, потенційні клієнти, університети та інші учбові заклади. Крім того до чинників зовнішнього середовища компанії відносять друзів та сім'ї Mazars, розробники стандартів, підрядники та посередники, Marcalliance, (міжнародний альянс незалежних юридичних фірм та юридичних експертів), наглядові органи, асоціації професійних бухгалтерів, установи ЄС та органи ООН. Варто зазначити, що Mazars впровадила такі програми як:

- «Офіс, дружній до родин». Рідні співробітників можуть за потреби працювати в офісі Mazars, також дозволяється приводити на роботу дитину.
- «Зелений офіс» (Green office). У фірмі впроваджені екологічні ініціативи, щоб зменшити екологічний слід та навчити співробітників відповідальному споживанню.

Для більш глибокого дослідження чинників зовнішнього середовища Mazars Україна слід розглянути результати PEST-аналізу, карти стратегічних груп конкурентів та аналіз п'яти сил Портера.

У PEST-аналізі економічні та соціальні чинники мають найвищі зважені оцінки (3,4), які здійснюють найбільший вплив на середовище (табл. 2.1). Одним із головних чинників є зростання рівня інфляції, зниження кількості людей та запит суспільства на прозорість. Загострення воєнних дій в Україні має найвищу оцінку політичного чинника (зважена оцінка 3,1). Технологічні фактори мають експертну оцінку по 3 бали. Найбільший вплив на зважену оцінку здійснили технологічні інновації та автоматизація обробки інформації серед технологічних чинників.

Таблиця 2.1- PEST-аналіз Mazars в Україні

Політичні	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державне регулювання в галузі	0,3	3	0,9
Загострення воєнних дій в Україні	0,4	4	1,6
Прозорість законодавства	0,3	2	0,6
Разом	1		3,1

Економічні	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Коливання курсу валют	0,3	3	0,9
Зростання рівня інфляції	0,4	4	1,6
Динаміка ВВП	0,3	3	0,9
Разом	1		3,4

Соціальні	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Зниження кількості населення	0,3	4	1,2
Запит суспільства на прозорість	0,4	4	1,6
Культурні особливості країни	0,3	2	0,6
Разом	1		3,4

Технологічні	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Технологічні інновації	0,4	3	1,2
Онлайн доступ до інформації	0,2	3	0,6
Автоматизація обробки інформації	0,4	3	1,2
Разом	1		3

Джерело: розроблено автором

Для визначення стратегічних груп конкурентів було обрано два параметри: асортимент послуг (напрямки надання послуг) та частка ринку в Україні за 2021 р. На рис. 2.3 та табл.2.2 представлено карту стратегічних конкурентів. Узагальнивши

отримані результати, можна зробити висновок, що найближчим конкурентом є компанія Grant Thornton. Лідерські позиції займають компанії Ernst&Young та PwC.

Таблиця 2.2 - Карта стратегічних груп конкурентів Mazars в Україні

Назва компанії	Асортимент послуг	Частка ринку, %
KPMG	4	10,463
Deloitte	6	15,977
EY	9	16,697
PwC	9	17,338
EBC	9	6,184
Baker Tilly	6	9,169
Grant Thornton	7	4,163
BDO	5	3,525
Mazars	7	0,973

Джерело: розроблено автором

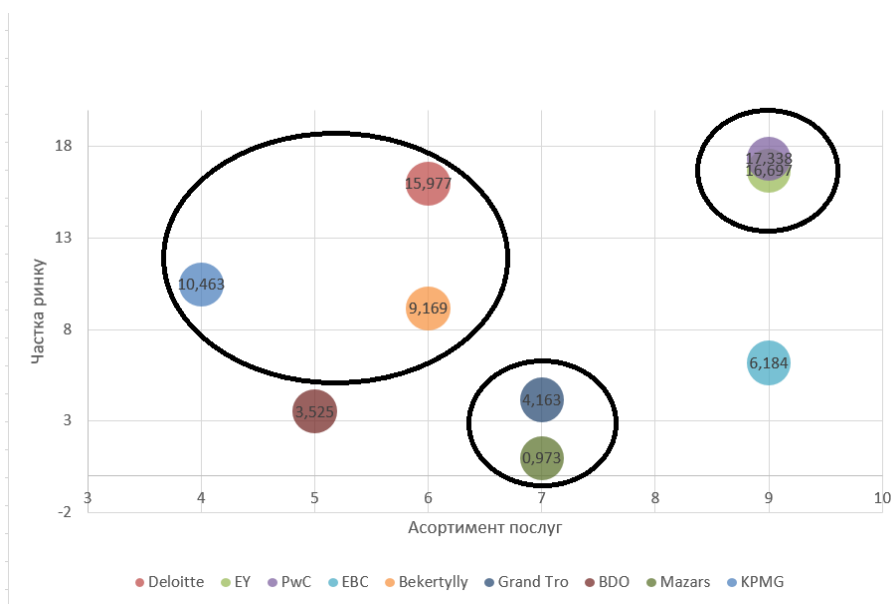


Рисунок 2.3 - Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши п'ять конкурентних сил Портера (табл.2.3) високий вплив на діяльність компанії здійснює сила споживачів, що має зважену оцінку 4,2. Це може бути пов'язано з високим рівнем конкуренції на ринку аудиторських, юридичних, консалтингових та бухгалтерських послуг, серед яких клієнти можуть обирати серед різних компаній. Якість наданих послуг, інформованість споживачів та ціна мають високі оцінки серед інших чинників. Крім того, споживачі обирають компанію за потребою у відповідній послугі, що може надавати лише певна бізнес-

організація. Mazars в Україні публікує на своєму сайті різноманітну інформацію для інформування своїх зацікавлених сторін.

Сила постачальників є середньою. Це може бути пов'язано з тим, що на ринку існує багато постачальників послуг, потрібних для подібних компаній. Компанії Mazars важливо продовжувати диверсифікувати своїх постачальників, щоб не залежати від одного джерела.

Існує досить висока сила впливу нових конкурентів – зважена оцінка 3,8. Вхід на ринок є достатньо вільним. Чинники державного регулювання, величини витрат виробництва та необхідний капітал отримали оцінку 4, здійснивши суттєвий вплив на оцінку сили нових конкурентів.

Сила впливу товарів-замінників не значна, тому що аудиторські послуги є дуже цінними та практично не мають прямих замінників. Незважаючи на це, споживач може звернутися до приватної особи за отриманням послуги, що водночас теж надає Mazars в Україні і це становить загрозу впливу переходу.

Значну силу впливу здійснюють конкуренти. Рівень конкуренції на ринку консалтингових, аудиторських, юридичних та бухгалтерських послуг є високим. Mazars в Україні стикається з жорсткою конкуренцією з боку як вітчизняних, так і міжнародних компаній. Все більше нових малих фірми, які утворюють досвідченими працівниками, з'являються на українському ринку. Професіонали можуть самостійно надавати послуги тим самим переманюючи клієнтів інших компаній. Mazars в Україні стикається з жорсткою конкуренцією з боку як вітчизняних, так і міжнародних компаній. Однак, компанія позиціонує себе як нішова фірма. Компанії, що займають верхівку рейтингів є більш відомими на українському ринку, тому для Mazars потрібно постійно робити зусилля, щоб просувати свій бренд.

Таблиця 2.3 - П'ять конкурентних сил Портера Mazars в Україні

Чинники, що визначають силу споживачів	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Диференціація послуг	0,2	4	0,8
Ціна	0,3	3	0,9
Інформованість	0,2	5	1

Продовження таблиці 2.3

Вплив якості	0,3	5	1,5
Разом:	1,0	X	4,2

Чинники, що визначають силу постачальників	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Доступ до інформації	0,3	4	1,2
Існування замінників сировини	0,3	3	0,6
Концентрація постачальників	0,2	4	0,8
Матеріаломісткість продукції	0,2	2	0,4
Разом:	1,0	X	3,0

Чинники нових конкурентів	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Державне регулювання	0,2	4	0,8
Величина витрат виробництва	0,3	4	1,2
Доступ до каналів розподілу	0,2	3	0,6
Необхідний капітал	0,3	4	1,2
Разом:	1,0	X	3,8

Чинники, що визначають загрозу появи товарів-замінників	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Ціни замінників	0,3	2	0,6
Ставлення споживачів до замінників	0,2	2	0,4
Доступність замінників	0,2	3	0,6
Швидкість переходу на замінники	0,3	4	1,2
Разом:	1,0	X	2,8

Чинники, що визначають загрозу конкурентів	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Концентрація конкурентів	0,2	3	0,6
Темпи зростання	0,2	2	0,4
Фіксовані витрати	0,2	3	0,6
Репутація конкурентів	0,4	4	1,6
Разом:	1,0	X	3,2

2.2 Потенційний стан розвитку соціально-екологічного корпоративного управління та перспективи для Mazars

Сталий розвиток стає невід'ємною частиною розвитку сучасних бізнес-організацій. Крім подання фінансових звітностей компанії мають подавати звіти зі сталого розвитку, в якому характеризують свій вплив на зміну клімату,

використання ресурсів у динаміці років та чітку стратегію бачення компанії на найближчі роки. Суспільство теж тепер більше цікавиться соціальною складовою бізнесу. Співробітникам важливо мати простір для свого кар'єрного зростання та розуміти структуру управління компанією. Законодавство зобов'язує бізнес-організації оцінювати їх вплив на усі складові ESG-концепції: екологічна, соціальна, корпоративна.

Mazars з кожним роком вдосконалює свою корпоративну стратегію сталого розвитку. Стратегія відображає основні цінності компанії, що складається з п'яти основних напрямків [22]:

1. Підтримуючи цінності чесності та відповідальності.
2. Люди – у центрі розвитку.
3. Вплив на життя місцевих громад.
4. Зменшення впливу на навколишнє середовище.
5. Підтримка клієнтів на шляху сталого розвитку.

Керуючись кодексом поведінки компанії та цінностям, Mazars надає якісні послуги клієнтам, а також піклується про позитивний вплив на навколишнє середовище. Підтримка співробітників у професійному зростанні є ключовим елементом для компанії. Завдяки глобальному партнерству Mazars активно підтримує організації на шляху до сталого розвитку. Компанія щорічно публікує звіт зі сталого розвитку з результатами у напрямку ESG-концепції. Mazars збирає інформацію від партнерств з усього світу, щоб проаналізувати ефективність досягнення встановлених цілей у своєму звіті зі сталого розвитку.

Також Mazars щорічно публікує C-suite barometer, в якому зібрані думки провідних керівників з усього світу: 800 керівників з більш ніж 30 країн. Розглядаючи перспективи на 2024 рік у соціально-екологічному корпоративному управлінні, збільшується кількість компаній, що готові публікувати ESG-звітності: 35% – повністю готові, 38% – майже готові, але потрібні значні зусилля для публікації звіту і лише 4% – зовсім не готові (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 - Готовність до ESG-звітності [26]

У додатку Ж показано, що у 2022 р. 63 % респондентів відповіли, що опублікували звіти з сталого розвитку. Щороку все більше респондентів теж створювали звіти, а у 2024 року кількість респондентів становить 71%.

Крім того, основні виклики у складанні звітів полягають у недостатніх експертних знань у вимірюванні ESG-показників, що стає на заваді ведення звіт з сталого розвитку компанією. Внаслідок цього у 2024 році керівники вважають, що такі сфери як клімат та викиди вуглецю, права людини, управління, різноманітність та інклюзія, відповідальний ланцюг поставок, потребують подальших досліджень для зміцнення професійних знань (Додаток К).

Перейдемо до аналізу ефективності впровадження ESG-концепції у Mazars. Так як в Україні ще не надають послуги з сталого розвитку ми провели аналіз успіхів компанії базуючись на загальні опубліковані звіти від компанії за період 2019-2022 роки [27-30].

З точки зору екологічного напрямку, протягом 2019-2020 років було представлено дуже мала кількість екологічних заходів. У 2019 році 75% працівників, що перебували в офісах долучилися до сортування сміття та переробки паперу. Країни-партнери створювали різноманітні проекти з метою

зменшення харчових відходів, вимірювання викидів парникових газів та збирання старої техніки для переробки. Невід’ємною частиною компанії була участь у благодійних проєктах та допомога місцевим громадам. Крім того, у 2020 році Mazars додав послугу зі сталого розвитку, що містила розробку стратегії, складання звітів, впровадження і трансформація бізнесу. Весь світ зазнав великих змін внаслідок Covid-19, що підштовхнуло компанію переглянути свій підхід складання звіту зі сталого розвитку. Mazars стверджує, що потребує більш детального вивчення можливостей розвитку та показники, які слід оцінювати та збирати у всіх країнах.

Стратегія сталого розвитку, яка була представлена у 2021 році, складалася з 5 пунктів: чесність та відповідальність, люди, клімат і навколишнє середовище, суспільство, підтримка бізнесу на шляху до сталого розвитку. Офіси у Франції, Колумбії, Іспанії, Великобританії, Нідерландах та Німеччині перейшли на використання відновлювальних джерел енергії. Mazars ще не має чіткої стратегії сталого розвитку, але вбачає можливості у зеленому IT, зменшенні викидів та допомозі в боротьбі зі зміною клімату, надання консультації з стійкої трансформації організацій. Також компанія свідомо обирає постачальників, що цінують етичні, соціальні та екологічні питання. Врешті решт, у 2022 році Mazars розробила стратегію сталого розвитку, яка містила цілі разом з вимірними показниками викидів та внеску бізнес-організації. Вдалося зібрати звіт з викидами парникових газів у 80 з 95 країнах, що становить 95% усього персоналу. До екологічного чинника теж було представлені дані щодо споживання електроенергії, води та інших ресурсів, викидів парникових газів.

В межах реалізації соціального напрямку, у своїх звітах зі сталого розвитку Mazars саме цей аспект розкривала найповніше. Бізнес-організація пропонує гнучкий робочий графік для працівників, щоб сприяти балансу роботи та особистого життя. Надання безкоштовних послуг (pro bono) теж стало основною соціальною активністю Mazars. На рис. 2.5 представлено 4 діаграми, які показують

віковий склад працівників, кількість жінок, відведені години навчання для аудитора та використання системи керування даними WeCheck.

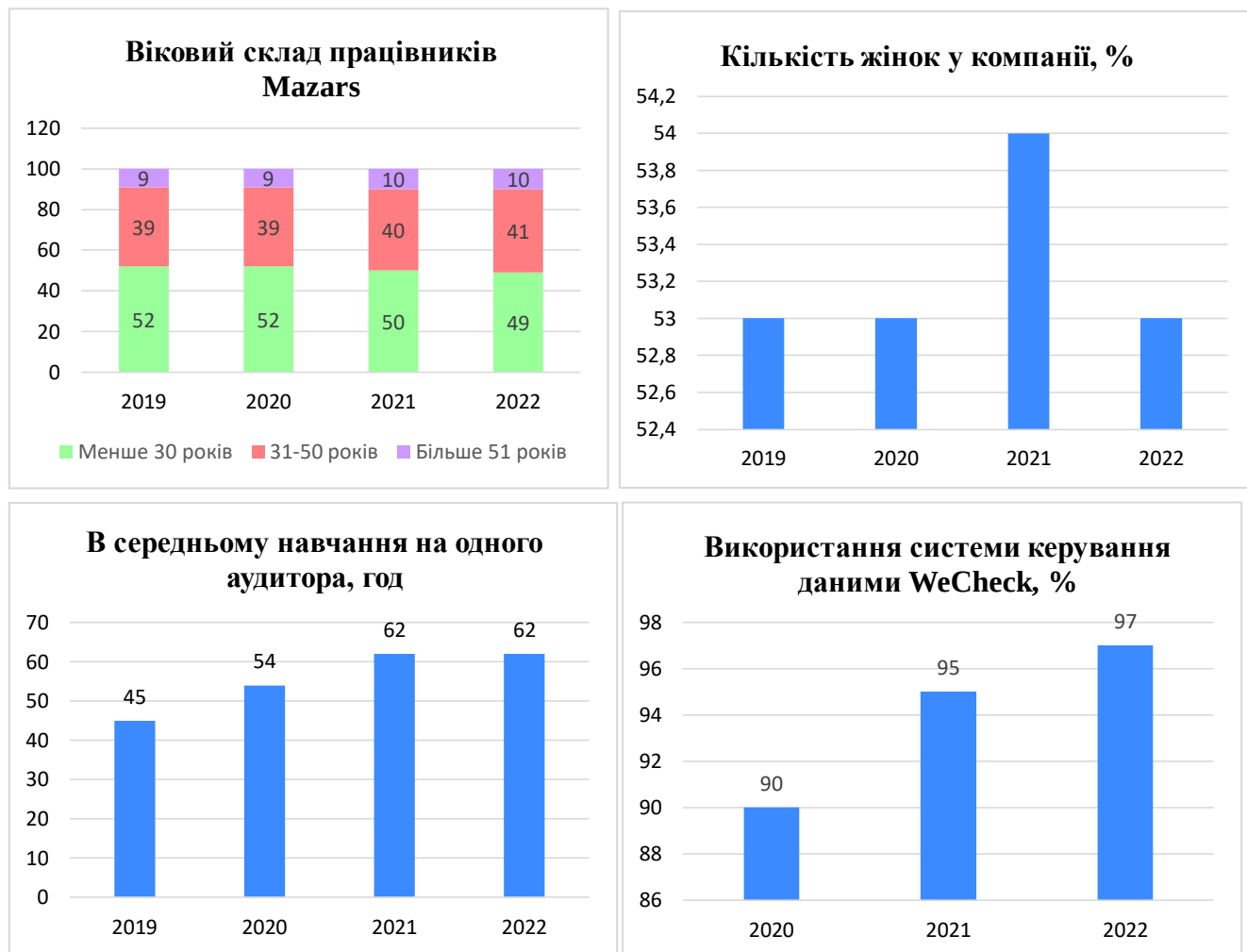


Рисунок 2.5 - Динаміка показників соціального чинника ESG-концепції

Джерело: розроблено автором за опублікованими звітами з сталого розвитку Mazars [27-30]

Близько 50% працівникам менше 30 років, тому що компанія активно наймає випускників університетів (у 2020 році складало 85% з усіх нових працівників). Варто звернути увагу на 4 діаграму. Завдяки розвитку плану покращення гендерної різноманітності кількість жінок серед працівників складало у 2020 році 53% , а в 2021 році – 54 %. На рис.2.4 спостерігається збільшення годин навчання на одного аудитора, що демонструє цінність розвитку співробітників. Mazars досягла 100% залученості партнерств у різних країнах у запуску програм навчання згідно глобальному кодексу поведінки. У 2020 році Mazars розробила систему керування даними клієнтів WeCheck, яка охопила 90% їхнього обороту, в 2021 році – 95%, 2022 році – 97%.

Невід’ємною частиною компанії є захист прав людини, благодійність та допомога місцевим громадам. Слід зазначити, що у звіті зі сталого розвитку 2022 року вперше зібрали результати опитування задоволеності працівників: 90% пишаються своєю роботою, 84% вірять у важливу мету своєї роботи. Працівники з різних країн об’єдналися заради допомоги українців у 2022 році. Розроблена корпоративна стратегія сталого розвитку охопила різні напрямки (підтримка цінностей чесності та відповідальності, люди в центрі розвитку, внесок у місцеві громади, зменшення впливу на навколишнє середовище, підтримка бізнесу на шляху сталого розвитку). Викликом для Mazars залишається удосконалення та зміцнення стратегії сталого розвитку спираючись на Директиву корпоративної звітності щодо сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD).

В контексті корпоративного напрямку, представлена мала кількість даних, тому що у 2019 році компанія тільки розпочала публікацію звіту зі сталого розвитку. Цього року 23 країни в межах партнерства опублікували звіт з корпоративної соціальної відповідальності. З введенням нових правил для публікації нефінансових звітів, Mazars надав звіт зі сталого розвитку у 16 країнах в 2020 році. Додаючи до свого портфелю послугу сталого розвитку компанія зобов’язується надалі розкривати інформацію про свою діяльність на основі принципів UNGC (UN Global Compact). Слід зазначити, Mazars сприяє дотриманню етичної поведінки.

У звіті зі сталого розвитку 2022 року бізнес-організація достатньо широко розкриває корпоративний чинник як складову ESG-концепції. ESG-рейтинги або сертифікати мали 12 країн партнерів, що показує позитивні перспективи подальшого розвитку стратегії сталого розвитку. Глобальними викликами для компанії були у 2020 році пов’язані з Covid-19 та повномасштабним вторгненням в Україну 2022 року. Зважаючи на такі події Mazars вперше розробила стратегію управління якістю та ризиками. Також була представлена керівна рада групи (Group Executive Board) – склад та їх основні завдання.

Проаналізувавши динаміку досягнення цілей сталого розвитку Mazars за 2019-2022 роки, найбільше бізнес-організація зосередилася на досягненні наступних цілей: 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», 4 «Якісна освіта», 5 «Гендерна рівність», 8 «Гідна праця та економічне зростання», 12 «Відповідальне споживання та виробництво», 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату», 16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Крім того, ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» була додана у звіт 2022 року, тому що компанія активно працює над посиленням впливу від реалізації своєї сталої стратегії.

Крім того, Mazars в Україні теж активно долучається до слідування стратегії зі сталого розвитку. Екологічний напрям представлений політикою Зеленого офісу, що була впроваджена весною 2023 року. По усьому офісу розміщені контейнери для сортування сміття на різні категорії. Компанія передає зібране сміття для подальшої переробки на сортувальну станцію «Україна без сміття». Також для зменшення використання паперу, працівники друкують лише за потреби, використовуючи перероблений папір. Хочеться звернути увагу, що з травня 2024 року вступає в силу нова політика Compliance, в якій Mazars визначає критерії відбору соціально-відповідальних постачальників.

На основі вивченої інформації, на рис. 2.6 викладено основні політики та дії, що вже впровадженні бізнес-організацією використовуючи соціально-екологічне корпоративне управління.

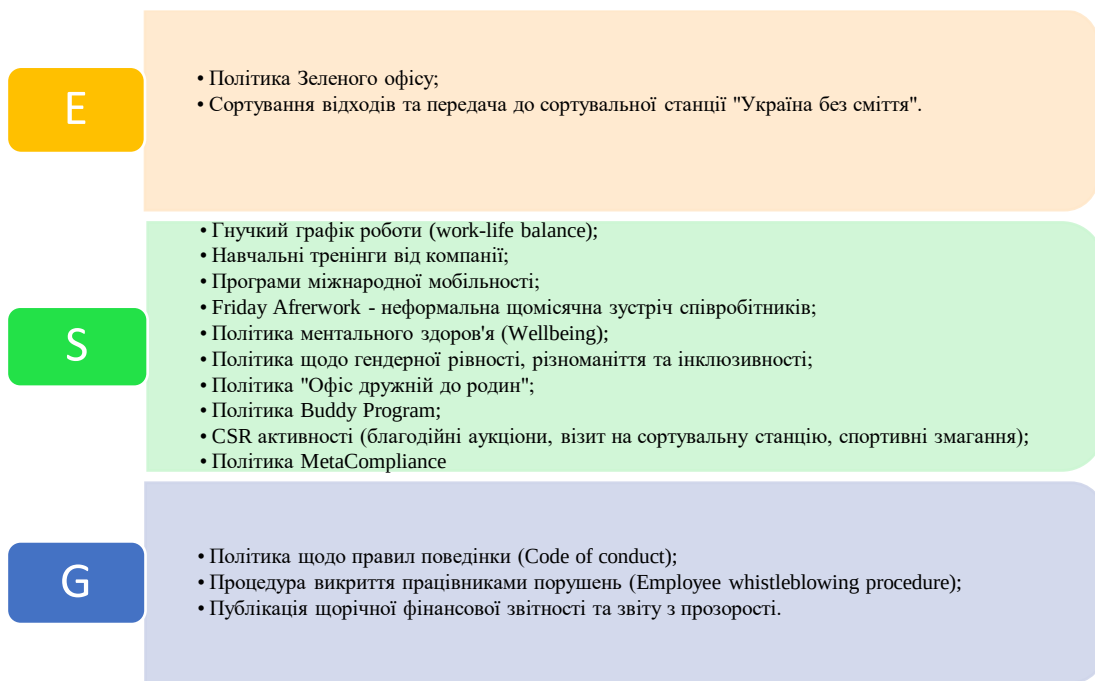


Рисунок 2.6 - Аналіз ESG-чинників Mazars в Україні

Джерело: розроблено автором за даними Mazars в Україні

Таким чином, проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, ми здійснили SWOT – аналіз (табл.2.4) для визначення ключових подальших стратегій для бізнес-організації.

Таблиця 2.4 - SWOT – аналіз компанії Mazars в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Глобальна присутність у понад 100 країнах світу та 1200 партнерств; • Приваблива корпоративна культура; • Нішова фірма; • Можливість обслуговування клієнтів відразу за декількома напрямками; • Впровадження інструментів, що відповідають стандарту якості ISQM1(аудиторська діяльність); • Реалізація великого проекту «Reconstruction of Ukraine»; • Впровадження політики Зеленого офісу; • Залучення працівників до дій в напрямку сталого розвитку; • Сильні інноваційні можливості завдяки глобальним технологічним центрам у понад 60 країнах із 300+ амбасадорами інновацій, які досліджують AI, XR та робототехніку.	• Мала впізнаваність бренду на українському ринку; • Значна частина доходу залежить від європейського ринку; • Невелика частка ринку порівняно з іншими топ конкурентами; • Плинність персоналу; • Мала обізнаність у сфері сталого розвитку (для подальшого надання послуг чи формування звіту з сталого розвитку).

Продовження таблиці 2.4

Потенційні можливості	Наявні загрози
• Розвиток напрямку будівництва, ІТ, що спричинено появою все більше компаній у цих напрямках на ринку; • Ребрендинг – партнерство з відомою американською фірмою Forvis; • Збільшення кількості благодійних фондів та організацій, які потребують послуги консалтингу і аудиту; • Залучення студентів через навчальні проекти; • Інвестування в нові технології, такі як AI & blockchain, щоб розширити свої пропозиції та підвищити ефективність.	• Військовий стан в Україні; • Економічна нестабільність в країні; • Активізація конкурентів на ринку; • «Кадровий голод» у фінансовій сфері; • Зміна лого та назви пов'язане з ребрендингом – утворення партнерства Forvis Mazars.

Джерело: розроблено автором за даними та проведеним аналізом Mazars в Україні

На основі SWOT-аналізу були сформовані 4 стратегії для Mazars в Україні:

1. S-O – розвинути напрям надання послуг для благодійних організацій.
2. W-O – проводити навчальні тренінги та лекції для студентів для залучення молодих спеціалістів та збільшення впізнаваності компанії.
3. S-T – застосувати наявні дослідження про AI, XR та робототехніку для покращення ефективності надання послуг.
4. W-T – вступити в партнерство з відомою американською компанією Forvis, що відкриє нові можливості надаючи послуги клієнтам з іншого континенту.

2.3 Обґрунтування напрямів вдосконалення управління на засадах соціально-екологічного корпоративного управління

Узагальнивши досвід Mazars у реалізації стратегії сталого розвитку, зокрема ESG-концепції, було виокремлено наступні виклики:

- нестача внутрішнього досвіду у ESG-сферах: клімат і викиди парникових газів, звітність про сталий розвиток, права людини, різноманітність та інклюзивність;

- незначна кількість компаній-партнерів мають розроблені ESG-рейтинги;
- відстеження та надання якісних даних у звітах зі сталого розвитку;
- розуміння національного регулювання та вибір показників для оцінки впливу на навколишнє середовище;
- пошук потрібного постачальника послуг, який відповідає поглядам етичної, соціальної та екологічної поведінки.

Труднощі у реалізації стратегії виникають у зв'язку з тим, що досі не існує єдиних стандартів подання та вимірювання показників, що створює невизначеність компаній у тому як розкривати інформацію про свою діяльність. Більше того, обмежена кількість спеціалістів, що можуть брати участь в обрахунках ESG-чинників.

Для посилення сталої практики рекомендуються наступні заходи:

- цифрова трансформація бізнесу на засадах сталого розвитку, перехід до циркулярної моделі ведення бізнесу;
- залучити більшу кількість компаній-партнерів до збирання даних та публікації звітів зі сталого розвитку;
- розробити або оновлювати стратегію сталого розвитку, зокрема для залучення/утримання талантів, забезпечення гендерної рівності, реалізацію ініціатив щодо скорочення викидів парникових газів та інших заходів, спрямованих на пом'якшення впливу на навколишнє середовище;
- залучити партнерів в екологічних ініціативах;
- тренінги, навчання персоналу щодо сталого виробництва та енергоменеджменту на всіх рівнях організації;
- поширення знань та навичок щодо сталого споживання в середині організацій та через зовнішні корпоративні заходи.

Розглянувши у попередньому параграфі реалізацію ESG-концепції Mazars в Україні, можна зробити висновок, що бізнес-організація дуже добре розвиває соціальний напрямок. В майбутньому прагне поширювати еко свідомість та вдосконалювати свою звітність.

Mazars в Україні слід теж приєднатися до інших партнерів Mazars та формувати свій звіт з сталого розвитку. Пропонуємо вдосконалити наявну корпоративну стратегію сталого розвитку та додати наступні аспекти:

1. Проводити опитування щодо задоволеності працівників.
2. Скласти діаграми вікового складу працівників.
3. Обраховувати кількість вуглецевого сліду за робочі поїздки та відрядження.
4. Частіше проводити навчальні тренінги (4 рази на рік) для поглиблення обізнаності працівників темою сталого розвитку та безпосередньою стратегію компанії.
5. Додати послугу консалтингу та формування звіту зі сталого розвитку.

Слід додати, що згідно Директиви щодо корпоративної звітності про сталий розвиток з 2026 року подання нефінансової звітності стане обов'язковим для інших великих компаній, що належать до ЄС та навіть за межами (окрім мікропідприємств), з 2028 року дотримання вимог розповсюдиться на компанії, що не є частиною ЄС.

Оскільки 70,9% доходу компанії Mazars зосереджено у Європі, тому прогнозується зростання попиту від клієнтів на формування ESG-політик та відповідно послуги з складання нефінансової звітності. У 2022-2023 роках зросли доходи від послуги зі сталого розвитку на 71% у порівнянні з минулим роком (Додаток Л). Крім основних послуг аудиту та аутсорсингу, компанія активно розвивається у новому для себе напрямі [31].

Mazars в Україні теж може планувати етапи впровадження нової послуги зі сталого розвитку. Партнерства Mazars в інших країнах надають послугу у таких

напрямах: 1)Стратегія та комплексна перевірка; 2)Впровадження стратегії та коригування; 3)Звітність та підтвердження.

У табл. 2.5 охарактеризовано основні необхідні ресурси (обраховані на місяць) для реалізації проєкту щодо нової послуги зі сталого розвитку для Mazars в Україні.

Таблиця 2.5 – Ресурси проєкту

Ресурси	Вид витрат	Кількість	Сума, грн
Персонал	Заробітна плата співробітнику	1	27 000
	Заробітна плата співробітнику (інтерну)	1	19 000
	Навчання співробітника за програмою міжнародної мобільності від компанії	1	0
Технічні засоби	Ноутбуки, навушники, ліцензії для програм	2 комплекти	52 000
Маркетинг	Заробітна плата маркетологу	1	30 000
	Реклама у соц.мережах	1	5 000
	Пресреліз послуги	1	130 000
	Спонсорування проєкту/заходу	1	150 000
Всього:			413 000

Джерело: розроблено автором

Основна структура робіт проєкту відображена у табл. 2.6. Необхідно зазначити, що створення нової послуги є дуже тривалою та витратною діяльністю. Однак, розробивши це, Mazars в Україні зможе пропонувати ринку свої нові знання та раніше бути підготовленим до впровадження змін щодо публікації звітів зі сталого року на 2026 рік.

Таблиця 2.6 - Структура робіт проєкту

Фаза проєкту	Види робіт
Ініціація	Оцінка перспективності та ризиків проєкту.
	Обговорення з працівниками щодо можливостей участі.
	Визначити об'єм робіт та тривалість проєкту.
	Визначити необхідні ресурси та витрати.
Планування	Планування змісту, ресурсів, ризиків пов'язані з реалізацією нової послуги.

Таблиця 2.8 – Матриця відповідальності

Види робіт	Відповідальні особи									
	Партнер, керівник відділу аудиту	Старший менеджер	Старший аудитор	HR менеджер	Асистент з рекрутингу	Спеціаліст з навчання	Молодший асистент з маркетингу	Фінансовий менеджер	Комплаєнс менеджер	ІТ менеджер
Оцінка перспективності та ризиків проєкту	П,К	Вв	В	К		К	К	К		К
Обговорення з працівниками щодо можливостей участі	Вв	В				В				
Визначити об'єм робіт та тривалість проєкту	П, К	Вв, В	В							
Визначити необхідні ресурси та витрати		В,К	Вв	К		К	К	В, К	К	К
Планування змісту, ресурсів, ризиків пов'язані з реалізацією нової послуги		Вв, К	В	К		К	К	В, К	К	К
Проведення відбору серед співробітників	К	Вв		В		В, К				

Продовження таблиці 2.8

Відправлення співробітника на навчання за програмою міжнародної мобільності				Вв		В				
Розробка послуги зі сталого розвитку. Вибір інструментів для роботи	П, К	В	Вв							
Пресреліз послуги		К	К				Вв			
Пошук та найм працівника (інтерна)		К	К	Вв, П	В					
Закупівля ноутбуків, навушників, необхідних ліцензій										Вв
Навчання інтерна володінню основними інструментами необхідними для роботи			Вв							
Спонсорування проекту/заходу							Вв			
Внесення змін у методологію оцінки компаній щодо	П, К	К	Вв							

Продовження таблиці 2.8

ефективності впровадження сталих практик та стандартів оформлення звітності										
Ознайомлення стейкхолдерів з новою послугою	Вв	В	В				В			
Реклама у соц.мережах							Вв			
Закриття проєкту	П	Вв	В							

Позначення видів участі відповідальних осіб у проєкті:

Вв – відповідальний виконавець;

В – виконавець;

П – прийняття робіт;

К – консультації.

Джерело: складено автором

Клієнтами компанії будуть малі та середні компанії, що вже складають звіт зі сталого розвитку, але бажають його вдосконалити та перевірити. Також зацікавленість українських підприємств у веденні бізнесу відповідно до стандартів ЄС зобов'язатиме їх зробити перший крок у створенні стратегії сталого розвитку та розумінні механізму управління, збирання даних для подальшого аналізу.

Ціна послуги коливається від терміну виконання проєкту та складності завдання. Орієнтовна ціна послуги розробки стратегії, надання консультацій та коригування звітності складатиме 80 тис.грн. У табл. 2.9 розраховано доходи та витрати проєкту на рік.

Таблиця 2.9 – Доходи та витрати проєкту ESG-аудиту

Опис	Сума, грн	Кількість на рік	Разом
Доходи:			
Надання послуги ESG-аудиту	80 000	40	3 200 000
Поточні витрати:			
Заробітна плата співробітнику	27 000	12	324 000
Заробітна плата інтерну	19 000	12	228 000
Заробітна плата маркетологу	30 000	12	360 000
Закупівля технічних засобів	52 000	1	52 000
Спонсорювання проєкту/заходу	150 000	1	150 000
Пресреліз	130 000	1	130 000
Реклама	5 000	5	25 000
Разом:			1 269 000
Чистий прибуток/збиток:			1 931 000

Джерело: складено автором на основі зібраних даних від спеціалістів різних департаментів

Чистий прибуток у наданні послуги зі сталого розвитку за рік складає 1 931 000 грн. Реалізація цього проєкту залучить нових клієнтів та збільшить зацікавленість сталим розвитком. Mazars в Україні зможе надавати якісні та професійні консультації щодо імплементації ESG-концепції. Завдяки використанню професійного досвіду міжнародних партнерств компанія буде застосовувати актуальні інструменти оцінки та аналізу ESG-чинників. З

посиленням зобов'язань для компаній публікувати звіти зі сталого розвитку буде зростати запит на ESG-аудит в Україні.

ВИСНОВКИ

Основною ідеєю сталого розвитку є раціональне використання природних ресурсів, що сприятиме збереженню екології і водночас покращенню якості життя та добробуту населення. Проведене дослідження дозволяє, серед висновків, зазначити, що бізнес-організації мають змінювати своє управління, спираючись тепер на засади сталого розвитку, тому що це сприяє ефективному функціонуванню на ринку, зменшенню шкідливих викидів в атмосферу та покращення загального впливу на довкілля, фінансовій стійкості через посилення бренду та лояльності споживачів, покращенню умов праці, організації циркулярного виробництва та зростання соціальних стандартів життя населення.

Таким чином, провівши дослідження компанії Mazars, ми переконалися у необхідності впровадження ESG-концепції для зменшення наслідків зміни клімату, покращення процесів управління бізнес-організацією та підвищення рівня життя суспільства.

Виходячи з поставленої мети, змогли дослідити як бізнес-організація впроваджує практику сталості та вдосконалює її для ефективного управління ESG-активністю. Спираючись на завдання роботи можна зробити наступні висновки:

1) Концепції сталого розвитку розпочала своє зародження ще з минулого століття з корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Наступний етап є формування соціально-екологічного корпоративного управління або ESG-концепції. Важливою подією стало затвердження 17 цілей сталого розвитку, що сформували орієнтир руху та зосередження зусиль бізнес-організацій на їх досягненні.

2) Україна намагається продовжувати виконувати зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку незважаючи на ускладнення ситуації спричиненої повномасштабним вторгненням.

3) Корпоративна стратегія зі сталого розвитку компанії Mazars базується на п'яти напрямках: підтримуючи цінності чесності та відповідальності; люди – у

центрі розвитку; вплив на життя місцевих громад; зменшення впливу на навколишнє середовище; підтримка клієнтів на шляху сталого розвитку. Крім того, бізнес-організація публікує звіти зі сталого розвитку, прогнозовані тенденції на наступний рік на основі проведених опитувань керівників.

4) Для посилення соціально-екологічного корпоративного управління компанії Mazars в Україні було рекомендовано реалізувати послугу консультування зі сталого розвитку переймаючи досвід міжнародних партнерств. Це є перспективною можливістю, яка допоможе посилювати імплементацію ESG-концепції та сприятиме формуванню свідомості українських керівників в управлінні сталим розвитком організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. №3. С. 222-231.
- 2.Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies ‘tactically’ embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766. P. 1-26.
- 3.Концепція. URL: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception>. (дата звернення: 18.02.2024).
- 4.A timeline and history of ESG investing, rules and practices URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices> . (accessed: 03.02.2024).
- 5.The history of ESG: A journey towards sustainable investing URL: <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history/>. (accessed: 03.02.2024).
- 6.CDP reporting: what is it and how does it work?. URL: <https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work> . (accessed: 18.02.2024).
- 7.Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee and Judith C. Stroehle. The social origin of ESG: an analysis of innovest and KLD. Organization & Environment 33 (4). P. 575-596.
- 8.Новий Європейський стандарт звітності про сталий розвиток (ESRS) запроваджує першу обов’язкову звітність щодо споживання ресурсів і відходів. URL: <https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj->

[rozvytok-esrs-zaprovadzhuye-pershu-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv/](#) . (дата звернення: 09.03.2024).

9. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en . (accessed: 09.03.2024).

10. The intersection between SDG and ESG in modern world. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara>. (accessed: 18.02.2024).

11. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. С.90-91.

12. Сусліков Андрій. Стратегічне управління ринковою капіталізацією корпоративних аграрних підприємств на основі ESG-принципів. Економічний дискурс. 2023. Випуск 1-2. С.83-95.

13. Варламова М.Л., Іщук Ю.А. Підходи до оцінки сталого розвитку країн. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». №42 (2023). С.12-18.

14. Корчагіна Л.Ф. Науково-методичні засади побудови механізму управління –активністю на підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск №52.2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71> . (дата звернення: 12.01.2024).

15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>. (дата звернення: 19.02.2024).

16. Закон України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>. (дата звернення: 19.02.2024).

17.Розпорядження Кабінету Міністрів України про схвалення Принципів соціальної відповідальності ООН. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення: 20.02.2024).

18.How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips. URL: <https://idealsboard.com/how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan/>. (accessed: 17.02.2024).

19.Іртищева І., Крамаренко І., Завгородній К. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”. С.159-165.

20.Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu-vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnennya-cilej-stalogo-rozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1p-Cugnr-fP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSIaeEsOWCHjSdfvYA . (дата звернення: 06.03.2024).

21.ESG-звітність під час війни: кому потрібна і для чого?. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/> . (дата звернення: 09.03.2024).

22.Mazars at a glance 2024. URL: <https://www.mazars.com/about-us/mazars-at-a-glance> . (accessed: 02.04.2024).

23.Set for growth: 2022/2023 annual report. URL: <https://www.mazars.com/about-us/news-publications-and-media/annual-reports/set-for-growth-2022-2023-annual-report> .(accessed: 10.04.2024).

24.Mazars в Україні. Звіт прозорості 2023. URL: https://www.mazars.ua/content/download/1194560/file/Mazars%20UA_Transparency%20Report_2023.pdf . (дата звернення: 01.05.2024).

25. Mazars в Україні. Звіт прозорості 2022. URL: <https://www.mazars.ua/content/download/1154098/file/Transparency-Report-Mazars-in-Ukraine-2022-.pdf> . (дата звернення: 22.04.2024).

26. C-suite barometer: outlook 2024. URL: <https://www.mazars.com/insights/mazars-c-suite-barometer/c-suite-barometer-outlook-2024> . (accessed: 19.04.2024).

27. Sustainability report 2019. URL: <https://www.mazars.com/content/download/1010545/file/Sustainability%20Report.pdf> . (accessed: 12.03.2024).

28. Sustainability report 2020. URL: <https://www.mazars.com/content/download/1049235/file/Mazars%20sustainability%20report%202020.pdf> . (accessed: 12.03.2024).

29. Sustainability report 2021. URL: <https://www.mazars.com/content/download/1093060/file/Sustainability%20Report%202021.pdf> . (accessed: 12.03.2024).

30. Sustainability report 2022. URL: https://www.mazars.com/content/download/1153612/file/Mazars_SustainabilityReport_2023.pdf . (accessed: 12.03.2024).

31. Mazars financial statement. 2022-2023 URL: <https://www.mazars.com/about-us/news-publications-and-media/financial-statements> . (accessed: 13.03.2024).

32. Соболева Т. О., Козюра С.І. Прикладні аспекти впливу трендів сталого розвитку на управління та діяльність сучасних бізнес-організацій. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). – Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. С.311-313.

33. Козюра С.І. Виклики та перспективи сталої енергетики в Україні. Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України: зб.доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня — 20 травня 2023 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2023. С.138-140.

34. Соболева Т. О., Козюра С.І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес імплементація в Україні // Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку України». - 2024 - № 54.

ДОДАТКИ

Додаток А

Чинник	Фактори	Визначення
Екологічні	Забруднення повітря Використання та переробка води Виробництво та управління відходами Вплив та залежність від біорізноманіття Вплив і залежність від екосистем Інновації в екологічно чистих продуктах та послугах	Екологічні показники, що можуть позитивно чи негативно вплинути на фінансові показники чи платоспроможність суб'єкта, держави чи фізичної особи.
Соціальні	Дитяча праця Примусова та обов'язкова праця Здоров'я та безпека на робочому місці Здоров'я та безпека клієнтів Дискримінація, різноманітність та рівність Можливості Бідність та вплив на громаду Управління ланцюгами поставок Навчання та виховання Конфіденційність клієнтів Вплив на громаду	Соціальні показники, що можуть позитивно чи негативно вплинути на фінансові показники чи платоспроможність суб'єкта, держави чи фізичної особи.
Управлінські	Кодекси поведінки та принципи ведення бізнесу Відповідальність Прозорість та розкриття інформації Заробітня плата керівника Хабарництво та корупція Залучення стейкхолдерів (зацікавлених сторін) Права акціонерів	Управлінські показники, що можуть позитивно чи негативно вплинути на фінансові показники чи платоспроможність суб'єкта, держави чи фізичної особи.

Таблиця А – ESG-чинники

Джерело: [Ting-Ting Li, Kai Wang, Toshiyuki Sueyoshi and Derek D. Wang. ESG: Research Progress and Future Prospects. Research Progress and Future Prospects. Sustainability 2021. 13. 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>]

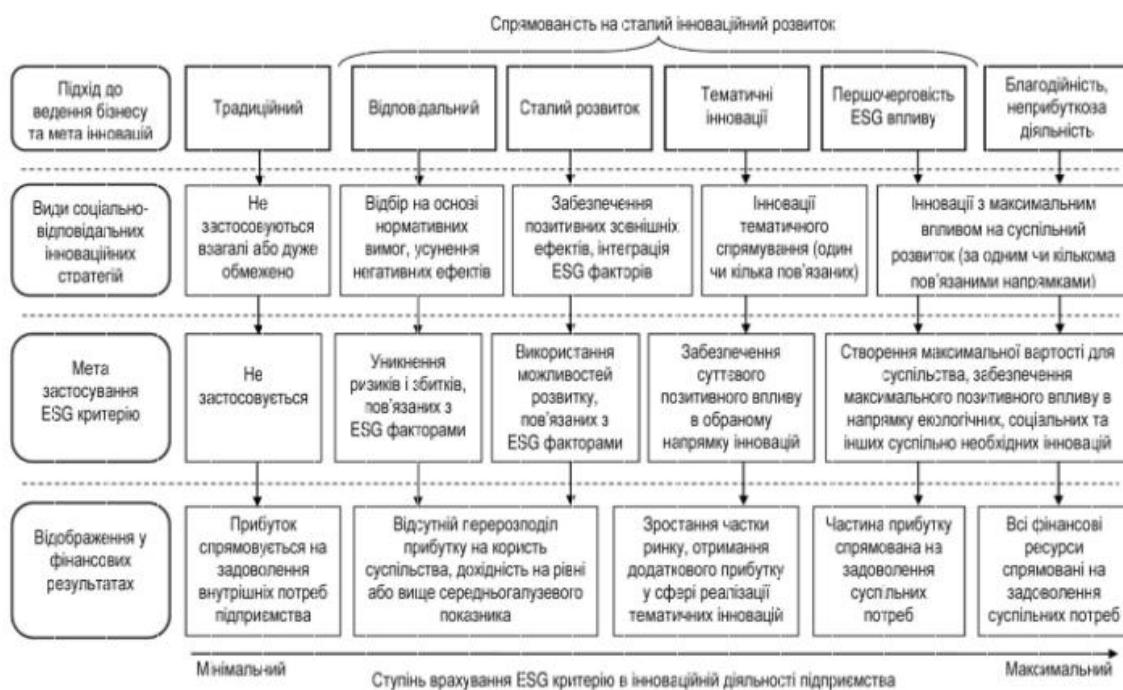


Рисунок Б - Підходи до адаптації ESG-критерію в інноваційну діяльність промислових підприємств

Джерело: [Захаркін О.О. Теоретичні основи адаптації –критерію в інноваційно-інвестиційну діяльність підприємств. *Інтелект* 21. №3. 2015. С.53]

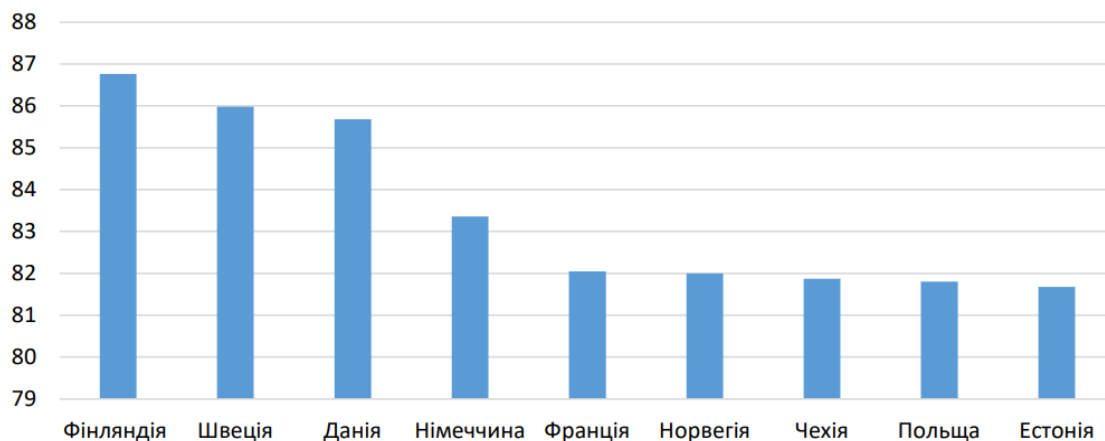


Рисунок В. - Топ-10 країн за Індексом сталого розвитку ООН, 2023 р.

Джерело: [13]

Статус	Номер та назва Цілі сталого розвитку	Тренд (тенденція)
ЦСР досягнуті	ЦСР 1 Подолання бідності (немає даних)	Немає даних
	ЦСР 10 Скорочення нерівності	На шляху до досягнення
Залишаються проблеми	ЦСР 4 Якісна освіта	Немає даних
	ЦСР 13 Пом'якшення наслідків зміни клімату	Стагнація
	ЦСР 17 Партнерство заради сталого розвитку	Стагнація
Залишаються значні проблеми	ЦСР 2 Подолання голоду, розвиток сільського господарства	Повільне покращення
	ЦСР 5 Гендерна рівність	Повільне покращення
	ЦСР 6 Чиста вода та належні санітарні умови	Повільне покращення
	ЦСР 7 Доступна та чиста енергія	Повільне покращення
	ЦСР 8 Гідна праця та економічна зростання	Стагнація
	ЦСР 9 Промисловість, інновації та інфраструктура	Повільне покращення
	ЦСР 11 Сталий розвиток міст і громад	Стагнація
	ЦСР 12 Відповідальне споживання і виробництва	Стагнація
	ЦСР 14 Збереження морських ресурсів (життя під водою)	Стагнація
Залишаються головні виклики	ЦСР 3 Місце здоров'я і благополуччя	Повільне покращення
	ЦСР 15 Захист та відновлення екосистем	Повільне покращення
	ЦСР 16 Мир, справедливість та сильні інститути	Повільне покращення

Таблиця Г - Результативність України у досягненні 17 ЦСР за Індексом ЦСР 2023

Джерело: [19]

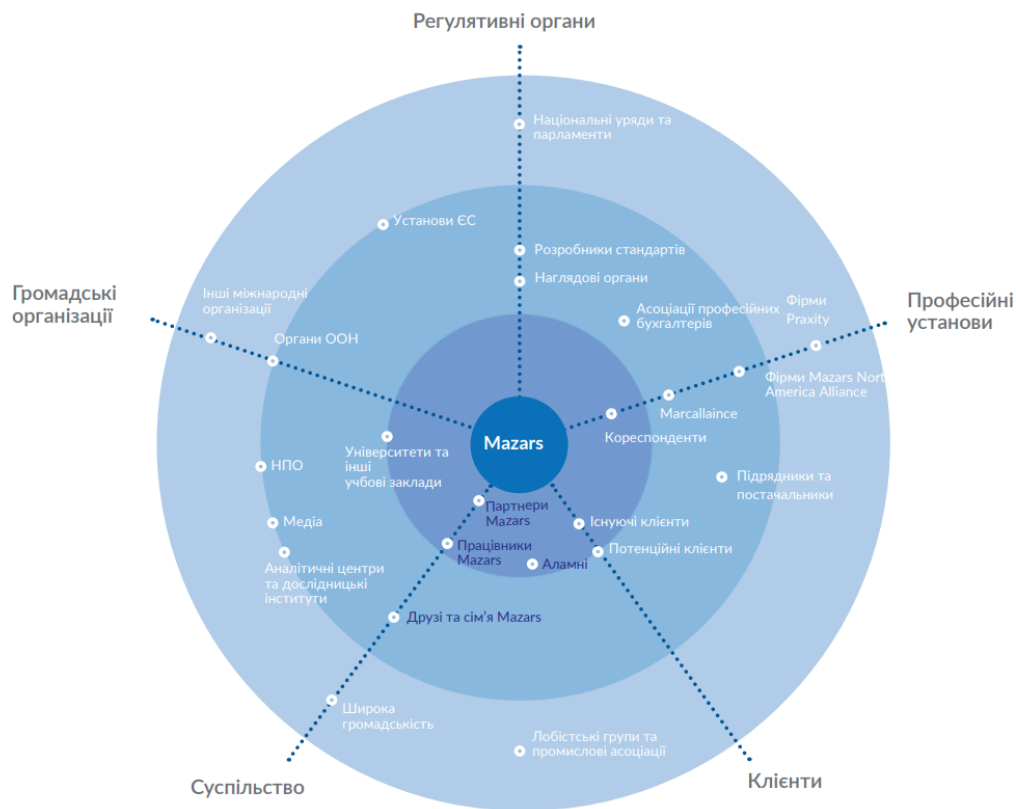


Рисунок Д - Карта стейкхолдерів

Джерело: [24]

Producing a sustainability report

Percent of respondents

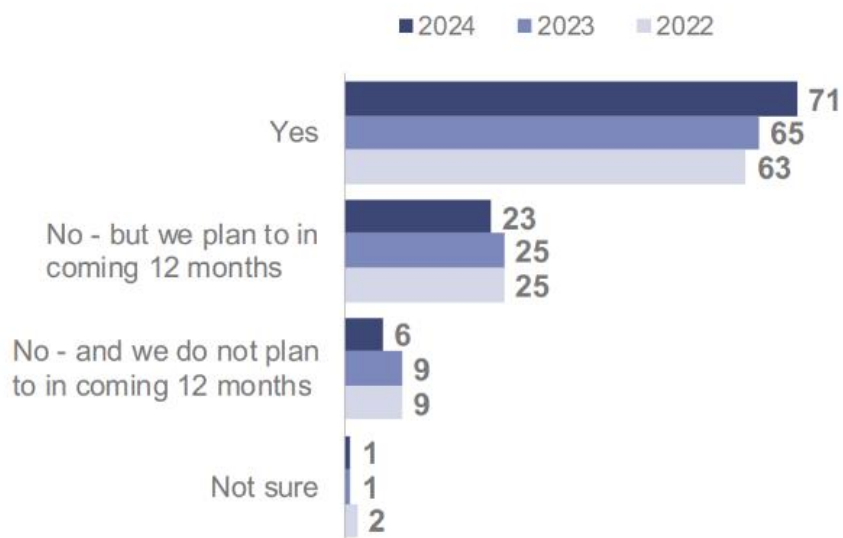


Рисунок Ж.1 – Складання звіту зі сталого розвитку

Джерело: [25]

Budgeted costs for ESG reporting

Percent of respondents

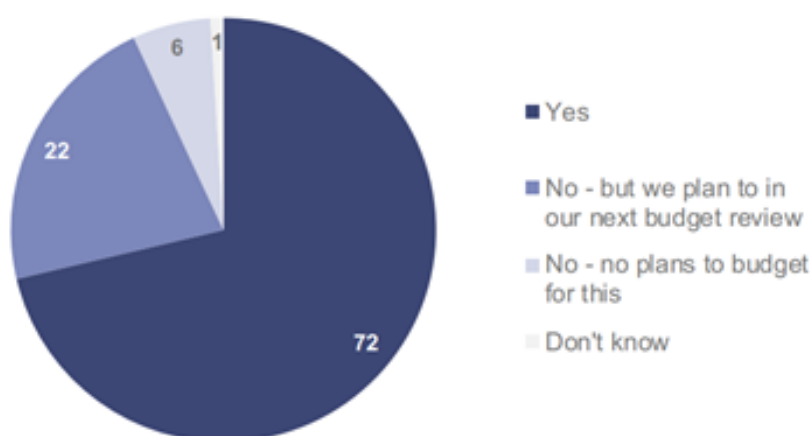


Рисунок Ж.2 – Бюджетні витрати на ESG-звітності

Джерело: [25]

ESG areas lacking in-house expertise

Percent of respondents

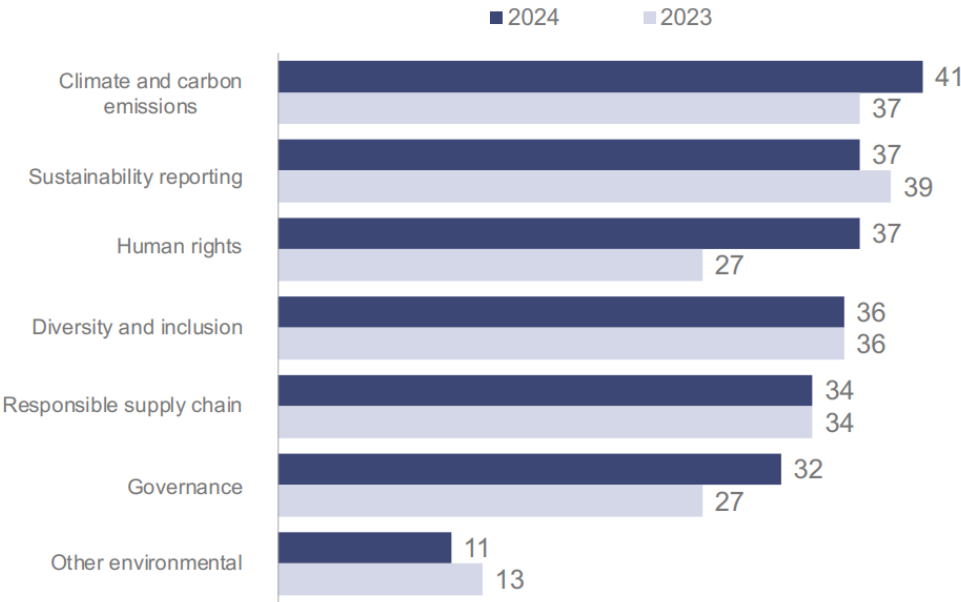


Рисунок К – ESG-сфери, в яких бракує експертизи

Джерело: [25]

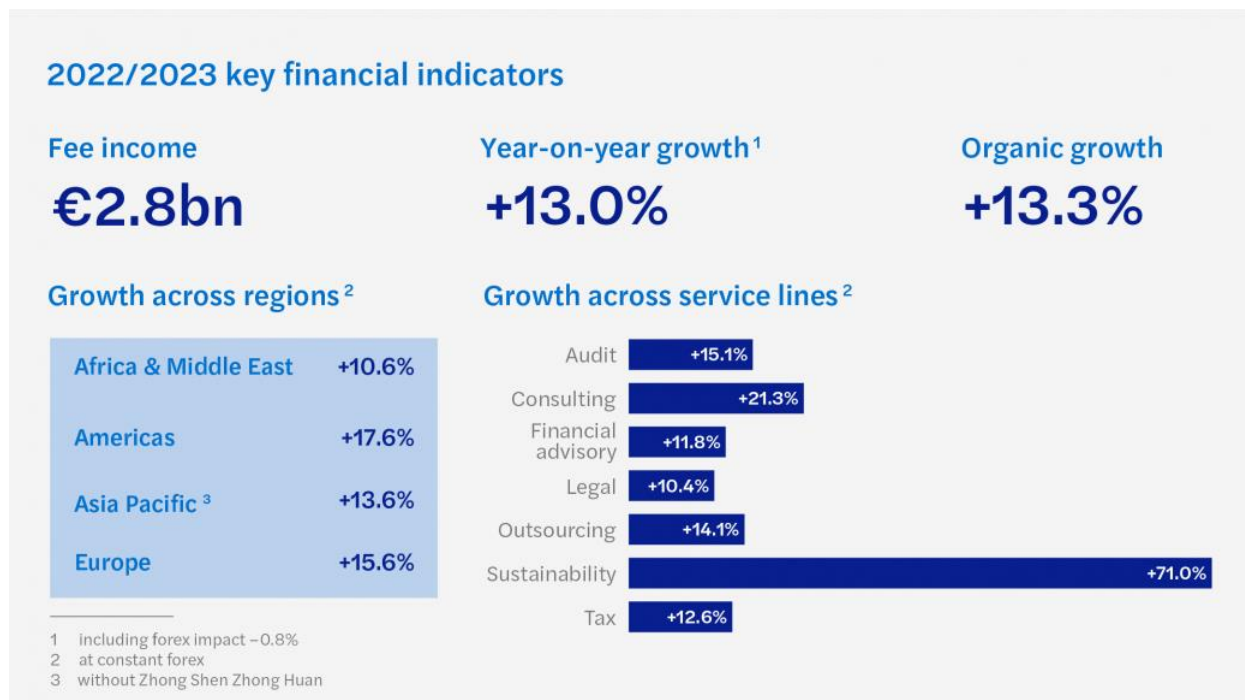


Рисунок Л – Ключові фінансові показники 2022/2023

Джерело: [Mazars announces another year of record revenues as it builds global ambition URL: <https://www.mazars.com.br/about-us/mazars-announces-record-revenues-for-2023>]

Посадова інструкція ESG-аудитора

1. Загальні положення

1) Посада «ESG-аудитор» відноситься до категорії «Професіонали».

2) Кваліфікаційні вимоги - повна чи неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки.

3) Знає та застосовує у діяльності:

- законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали, які стосуються виробничої і господарської діяльності підприємства, установи, організації;
- ринкові методи господарювання, закономірності та особливості розвитку економіки;
- трудове, фінансове, податкове і господарське законодавство;
- порядок ведення бухгалтерського обліку і складання звітності;
- методи аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства, установи, організації;
- правила проведення перевірок і документальних ревізій;
- грошовий обіг, кредит, порядок ціноутворення;
- умови оподаткування юридичних і фізичних осіб;
- правила організації та ведення бізнесу;
- стандарти та методології звітності ESG;
- принципи сталого інвестування та рейтинговими агентствами з ESG;
- регуляторні вимоги пов'язані зі ESG-звітністю;
- етику ділового спілкування;
- економіку, організацію виробництва, праці та управління;
- порядок оформлення фінансових операцій і організацію документообігу;

- чинні форми обліку та звітності;
- правила та норми охорони праці.

4) Призначається на посаду та звільняється з посади наказом по організації (підприємству/організації).

5) Підпорядковується безпосередньо Партнеру.

6) Під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2.Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

1) Здійснює аналіз фінансової діяльності установи, організації, підприємства незалежно від форми власності.

2) Проводить ревізію бухгалтерських документів та звітності, оцінює її вірогідність, а також внутрішній та зовнішній контроль законності здійснюваних фінансових операцій, відповідності їх законодавчим і нормативним правовим актам, додержання встановленого порядку оподаткування.

3) Дає потрібні рекомендації з метою запобігання прорахункам та помилкам, які можуть спричиняти штрафні та інші санкції, зменшити прибуток і негативно вплинути на репутацію підприємства, установи, організації.

4) Надає консультації юридичним особам з питань господарської та фінансової діяльності, бухгалтерської звітності, проблем оподаткування, діючого порядку вирішення спірних питань стосовно незаконно поданих позовів та інших питань у межах його компетенції.

5) Бере участь у розгляді позовів про неплатоспроможність (банкрутство) в арбітражних судах.

6) Проводить комплексну оцінку екологічних, соціальних та управлінських практик.

7) Надає пояснення даних, пов'язаних з ESG-чинниками для керівників організації.

8) Розробляє та впроваджує стратегії, спрямовані на підвищення екологічної стійкості, соціальної відповідальності та практики управління.

9) Взаємодія з внутрішніми та зовнішніми партнерами, щоб бути в курсі найкращих галузевих практик та регуляторних змін, пов'язаних з ESG.

10) Готує ESG-звіт з дотриманням нормативних вимог та публічного розкриття інформації.

11) Надає консультації у розробці стратегії зі сталого розвитку, ESG-політики та вимірювання ESG-чинників.

12) Стежить за змінами та доповненнями до нормативних правових документів, вживає заходів щодо узгодження інтересів держави і клієнтів.

13) Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

14) Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

15) Виконує інші завдання на прохання керівника та Партнера.

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016281437

Дата перевірки:
25.05.2024 05:47:37 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2024 05:56:04 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Козюра Софія.docx (1)

Кількість сторінок: 43 Кількість слів: 8432 Кількість символів: 64592 Розмір файлу: 620.29 KB ID файлу: 1016074142

8.7% Схожість

Найбільша схожість: 3% з Інтернет-джерелом (<http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/258..>

7.6% Джерела з Інтернету 273 Сторінка 45

3.93% Джерела з Бібліотеки 484 Сторінка 47

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

17.4% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

0.93% Вилучення з Інтернету 106 Сторінка 48

17.4% Вилученого тексту з Бібліотеки 33 Сторінка 48

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Козюра Софія Ігорівна

Назва роботи: Розвиток соціально-екологічного корпоративного управління бізнес-організації

Науковий керівник: Соболева Тетяна Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 8,7%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☒ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

«27» травня 2024 р.



Соболева Т.О.



ХЕРСОНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

V Міжнародна науково-практична конференція

27-28 квітня 2023 року

MODERNIZATION OF ECONOMY: CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

V International scientific-practical conference

27-28th of April 2023

**Херсон – Хмельницький, 2023
Kherson – Khmelnytskyi, 2023**

Славич В.П., Славич А.П., Варавенко К.О. ВИКОРИСТАННЯ ГРАВІТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗПОДІЛУ ПАСАЖИРОПОТОКУ МІСТА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНЬ НА МЕРЕЖІ.....	260
Тютюнник С.В., Тютюнник Ю.М. ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У 2018-2022 РОКАХ.....	262

Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Aladashvili Gela TS. INCENTIVES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE EXTENDED PRODUCER RESPONSIBILITY.....	268
Бондар А.В. (Науковий керівник Бричко А.М.) НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	270
Бурик К.С. (Науковий керівник Бричко А.М.) МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	272
Brychko A. BUSINESS ANALYSIS AND EXPLORATION IN BIG DATA.....	274
Ващенко О.І., Литвиненко С.М. (Науковий керівник Бричко А.М.) ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	277
Галасун В.В., Колешня Я.О. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ.....	280
Гудзь В.С., Захаркевич Н.П. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	283
Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В. МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	285
Джерелюк Ю.О., Пелюшенко М.Т. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	288
Жлуктенко А.Р., Колешня Я.О. ВАЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	291
Захаркевич Н.П., Підвисоцька О.В. РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.....	293
Kalachevska L.I., Dubovych R.K. STAFF MOTIVATION SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES.....	295
Козловська С.Г. КРИЗА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА МЕТОДИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ.....	297
Копил Є.М. (Науковий керівник Бричко А.М.) АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	300
Литвиненко С.М. (Науковий керівник Бричко А.М.) СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ.....	302
Мельникова Д.Д. (Науковий керівник Джусов О.А.) ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	304
Petrenko K.O. (Research supervisor Ivashko L.M., Language consultant Karavayeva T.L.) THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) IN PROJECT MANAGEMENT. CASES OF JAPAN AND UKRAINE.....	306
Сновидович І.Г. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОДИН ІЗ ЕЛЕМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	308
Соболева Т.О., Козюра С.І. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ТРЕНДІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	311

4. Ісайкіна О. Д., Навальна М. І. Роль ефективної комунікації у процесі формування згуртованого та мотивованого колективу. *Економічний вісник університету*. Вип. № 53. 2022. С. 59-66. URL: <http://surl.li/gadbt>.

Соболєва Т.О.

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Козюра С.І.

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ТРЕНДІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА УПРАВЛІННЯ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Бізнес-організації все частіше приймають рішення впроваджувати в свої стратегії активності, спрямовані на реалізацію цілей сталого розвитку. Впроваджуються нові підходи в управління та заходи, що сприятимуть зменшенню впливу на середовище. Перед керівниками стоїть складний вибір корпоративних стратегій та політики компанії, яка б мала позитивний вплив на працівників та споживачів продукції. Компанії не лише задовольняють потреби своїх потенційних клієнтів, а поширюють тренди здорового способу життя. Споживачі у той же час також шукають на полицях у магазинах сертифіковану продукцію, що не проходила тестування на тваринах, вироблена з перероблених матеріалів чи навіть чинить значну благодійну допомогу для дітей чи поширює важливий меседж про збереження землі та підтримці України.

У кожній сфері діяльності компанії по-різному роблять внесок задля досягнення цілей сталого розвитку. Встановлюють чіткі цілі на декілька років вперед та активно продовжують поширювати серед споживачів інформацію про важливість сталого розвитку. Метою дослідження є аналіз прикладних аспектів реалізації цілей сталого розвитку в діяльності компанії різних сфер та досягнутих ними результатів.

Стратегія сталого розвитку Carlsberg Ukraine «Разом до НУЛЯ і не тільки» базується на принципах управління ESG (англ. environmental, social, governance). Компанія заявляє, що: «Разом до НУЛЯ і не тільки» є нашою відповіддю на глобальні виклики – нерівність, зміна клімату та дефіцит води, а також на все більшу увагу суспільства до здоров'я та добробуту. Програма ґрунтується на нашій меті пивоваріння для кращого сьогодні та завтра та є частиною нашої загальної корпоративної стратегії [1].

Стратегія включає 6 нулів: нуль вуглецевого сліду, нуль сліду від сільськогосподарської діяльності, нуль відходів упаковки, нуль втрат води, нуль безвідповідального споживання, нуль нещасних випадків. У звіті зі сталого розвитку 2021 року зазначено, що компанія скоротила на 12% викидів вуглецю порівняно з 2015 роком. Біогазом було заміщено 5,7% природного газу. В 2021 році використовується 2,37 л води на літр пива. Компанія поступово і впевнено йде до досягнення на 2022 рік – 2,5 л. Станом на 2021 рік вугілля на трьох пивоварнях Carlsberg Ukraine не використовується [2].

Carlsberg Ukraine має політику diversity and inclusion (D&I). Для її втілення та вдосконалення працює D&I комітет. Результати дій показують, що жінки становлять 36% від загальної кількості працюючих у 2021 році, а люди з інвалідністю – 6,5%. Працівникам компанії від 21 до 70 років, а спілкуються між собою аж трьома мовами.

Проект «Календар сталих звичок» від Carlsberg Ukraine допомагає розповісти споживачам їхньої продукції як зробити життя більш дружнім до довкілля та пропагує екологічно чистий спосіб життя. Кожен місяць календаря присвячений одній або декільком цілям сталого розвитку. Компанія на своєму прикладі показує як впроваджує цілі і різні види бізнес-процесів.

У Carlsberg Ukraine успішно впроваджена і функціонує інтегрована система менеджменту на відповідність міжнародному стандарту ISO 14001, – це міжнародний стандарт, що містить вимоги до системи екологічного управління (Environmental Management System). Інтегрована система менеджменту представляє собою систематичний і логічний підхід до управління і дозволяє приймати найбільш оптимальні стратегічні та операційні рішення, що охоплюють всі значущі аспекти, що сприяють ефективному функціонуванню організації, як з точки зору якості, так і турботи про навколишнє середовище або охорони здоров'я і безпеки праці.

Отже, компанія опирається на екологічні, соціальні та корпоративні принципи управління (ESG). Компанія будує свої подальші цілі розвитку на основі сталого розвитку, що сприятиме залученню людей дбати про навколишнє середовище, зацікавленню інвесторів, споживачів та якісному управлінню всіма виробничими процесами.

Компанія Київстар допомагає досягнути 9-ї цілі надаючи доступний та якісний мобільний інтернет. Станом на квітень 2020 року мережа 4G Київстар охоплює понад 11 тисяч населених пунктів, де проживає майже 79% населення України. Київстар забезпечує найвищу середню швидкість мобільного інтернету серед інших мереж України. Розвиваючи технології в Україні, це допомагає більшій кількості людей використовувати сучасні телефони з швидкісним інтернетом, що сприяє доступності інформації для населення [3].

Компанія «Panasonic», базуючись на своїй філософії управління, вживає заходи щодо вирішення різноманітних проблем сталого розвитку. Їхні ініціативи зосереджені на 3 секціях:

- 1) забезпечення цінності через підприємницьку діяльність;
- 2) відповідальне введення бізнесу;
- 3) соціальні внески компанії та працівників.

Компанія створила офіси, де люди можуть працювати в здоровому та комфортному середовищі як розумово, так і фізично. Зонуючи навколишнє середовище на повітря, світло та звук, Panasonic пропонує просторі рішення, такі як «Зона фокусу», «Зона природи» та «Зона відпочинку». Співробітники можуть обирати будь-який офіс відповідно своїх вподобань та завдань. Центр розробки системних рішень Panasonic life solutions company, який розташований у Кадомі, Осака в Японії. Офіс Panasonic вперше пройшов сертифікацію WELL v2 certification в Японії. Сертифікація WELL є системою оцінки простору, яка спрямована на створення кращих умов життя шляхом врахування психічного та фізичного благополуччя людей під проектування, будівництва та експлуатації простору. У результаті проведення анкетування понад 80% співробітників відповіли, що досягли вище середнього рівня задоволення своїм робочим середовищем [4].

Освітлення міст та вулиць стали окрасою та методом залучення нових туристів. Однак, мало хто з людей замислюється над шкідливістю штучного світла для людей, дикої природи та навколишнього середовища. Опублікована стаття в журналі на основі досліджень доктора Крістофера Кіба з німецького наукового-дослідницького центру геонаук у Потсдамі та його колег повідомляє, що кількість зірок видима на небі скорочується щороку з 2011 року, а яскравість неба збільшується майже на 10% [5]. Світлове забруднення не тільки погіршує наш огляд зірок. Доведено, що він впливає на здоров'я людини та порушує режим сну. Це також впливає на поведінку деяких тварин, що ведуть нічний спосіб життя, і одне нещодавнє дослідження пов'язує це з локальним зменшенням кількості комах.

Компанія Panasonic допомогла місту Бісей у префектурі Окаяма в Японії розробити вуличне освітлення. Місто прагнуло стати першою в Азії «спільнотою темного неба»,

отримавши міжнародну сертифікацію від Міжнародної асоціації темного неба (International Dark Sky Association). Новий освітлювальний прилад від компанії отримав сертифікат, а Бісей став першою в Азії «Спільнотою темного неба» [6]. Завдяки створенню вуличного ліхтаря за новітніми технологіями компанія допомогла місту зберегти зоряне небо та показала приклад взаємодії компанії та громади, щоб зробити великий внесок у майбутнє світу.

Міжнародна мережа готелів Hilton Hotels дотримується 11-ї цілі. Компанія визнає, що їхні готелі можуть мати величезний негативний так і позитивний вплив на середовище. Стратегія корпоративної відповідальності «Travel with Purpose» спрямована на просування екологічних подорожей по всьому світу. Значною частиною цієї місії є відстеження, аналіз та звітування про вплив на навколишнє та соціальне середовище в кожному 5600 готелів Hilton та їхній постачальників за допомогою системи вимірювання корпоративної відповідальності LightStay.

Британська автомобільна компанія встановлює тренди на екологічність серед своїх конкурентів. До 2025 року кожна нова модель Bentley буде пропонуватися в гібридній версії, а до 2026 року всі нові моделі будуть представлені тільки в гібридних або повністю електричних моделях.

До 2030 року Bentley будуть на 100 відсотків електричними [7]. Однак, прагнення Bentley до екологічного розвитку виходить за рамки виробництва електромобілів. На заводі в Крю вони впроваджують низку амбітних ініціатив щодо сталого розвитку. До них входить встановлення понад 30 000 сонячних панелей і кілька програм утилізації та переробки відходів, які дозволять їм стати нейтральними до пластику до 2025 року. Bentley наближається до реалізації свого ширшого бачення – стати фабрикою, що сприятливо впливає на клімат, що є вражаючим досягненням для автовиробника.

У результаті можна зробити висновок, що тренди сталого розвитку мають значний вплив на процес управління та діяльності бізнес-організацій. У той самий час, зусилля компаній, спрямовані на виконання цілей сталого розвитку, що пов'язані зі зменшенням впливу наслідків її діяльності на навколишнє середовище, значною мірою визначаються сферою діяльності компанії, її місії та візії, стратегічних планів та спроможності синхронізувати основну діяльність з екологічно та соціально відповідальною.

Список використаних джерел

1. Carlsberg Ukraine. URL: <https://www.carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash-ts-l/>. (Дата звернення: 08.01.2023).
2. Звіт зі сталого розвитку Carlsberg Ukraine 2021. URL: <https://carlsbergukraine.com/media/53442/esg-report-2021-cu.pdf>. (Дата звернення: 08.01.2023).
3. Тищук О. Точно в цілі: які українські бізнеси намагаються врятувати планету. URL: <https://platfor.ma/specials/tochno-v-tsili-yak-biznesy-mozhut-vryatuvaty-planetu/>. (Дата звернення: 10.01.2023).
4. Examples of Panasonic initiatives. URL: <https://holdings.panasonic/global/corporate/sustainability/sdgs/case-study.html#sec2>. (Accessed: 16.01.2023).
5. Lights that protect the starry nights in Japan. URL: <https://news.panasonic.com/global/stories/931>. (Accessed: 17.01.2023).
6. Light pollution: Huge fall in stars that can be seen with naked eye. URL: <https://www.bbc.com/news/science-environment-64321824>. (Accessed: 17.01.2023).
7. 10 global companies that are environmentally friendly. URL: <https://www.virgin.com/virgin-unite/latest/10-global-companies-that-are-environmentally-friendly>. (Accessed: 25.01.2023).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ

Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

(17 квітня — 20 травня 2023 р.)

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАТФОРМА
КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

<i>Козюра Софія Ігорівна.</i> Виклики та перспективи сталої енергетики в Україні	138
<i>Сибірцева Анастасія Михайлівна.</i> Вплив когнітивних викривлень на якість управлінських рішень	140
<i>Гуриненко Вадим Романович.</i> Організаційна культура компанії	142
<i>Степанюк Володимир Ігорович.</i> Шляхи адаптації бізнес-організацій до роботи в умовах війни	145

КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ

ПЛАТФОРМА
ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РІВНЕВИЙ АНАЛІЗ

<i>Волков Олександр Олександрович.</i> Забезпечення гендерної рівності для досягнення сталих економічних результатів: аналіз впливу гендерних ролей на післявоєнне економічне відновлення України.	149
<i>Медведєва Катерина Анатоліївна.</i> Врахування інвестиційних витрат в забезпеченні економічної безпеки.	151
<i>Бабенко Дар'я Романівна.</i> Сталість розвитку в контексті демографічної нерівності: порівняльний аналіз демографічної ситуації в Європі та країнах, що розвиваються.	153
<i>Трунова Валерія Геннадіївна.</i> Гендерна нерівність на ринку праці в умовах російсько-української війни	155
<i>Свинар Інна Богданівна.</i> Економічна безпека в післявоєнний період	157
<i>Ряполов Костянтин Максимович.</i> Модель економічного відродження України на макрорівні	159
<i>Зима Віолетта Олександрівна.</i> Використання штучного інтелекту та цифрових технологій у створенні конкурентоздатної економіки України.	162
<i>Трутенко Вікторія Олександрівна.</i> План відновлення України: сильні та слабкі сторони	164
<i>Водолазський Тимофій Павлович.</i> Економічні та соціальні наслідки повномасштабної військової агресії для ринку праці в Україні	166
<i>Козут Дар'я Вікторівна.</i> Розвиток малих підприємств в умовах війни	169
<i>Овсєннікова Дар'я Олегівна.</i> Соціально-економічні наслідки вимушеної міграції	172
<i>Скісов Вадим.</i> Регіональний аспект розвитку підприємництва в умовах війни	175

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
БІЗНЕС-ОСВІТИ ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ПЛАТФОРМА
РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ
У ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Бондаренко Олександр Вікторович.</i> Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ) в умовах війни: виклики і вплив	177
<i>Буз Андрій Олександрович.</i> Трансформаційна роль екологічної компоненти сестейновості у розвитку стратегічного управлінського обліку	179

ПЛАТФОРМА

КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Козюра С. І.

*«Менеджмент бізнес-організацій», 3 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник — к.е.н., доцент кафедри менеджменту Соболева Т. О.

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Сталий розвиток — це процес розбудови держави на основі узгодження і гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь [1, с. 203]. Основна ідея сталого розвитку полягає в раціональному використанні природних ресурсів, що сприятиме збереженню екології і водночас покращенню якості життя та добробуту населення.

Концепція сталого розвитку містить 17 цілей, що вирішують сучасні проблеми задля досягнення економічної стабільності на засадах реалізації соціально-екологічних стандартів життєдіяльності людей. Найбільші можливості для впливу бізнес має у напрямку реалізації таких цілей сталого розвитку: ціль 5 гендерна рівність, ціль 8 гідна праця та економічне зростання, ціль 12 відповідальне споживання та виробництво, ціль 13 пом'якшення наслідків зміни клімату.

Спочатку коротко про український сектор відновлювальної енергетики напередодні війни. Україна активно бере участь у реалізації Стратегії сталого розвитку до 2030 р. Так, до 2030 р. викиди в секторі виробництва енергії та тепла повинні зменшитися приблизно на 38 %, досягнувши 61 млн т CO₂-екв. або 23 % від рівня 1990 р. [2]. Такі сценарії матимуть позитивні наслідки для майбутнього скорочення використання викопних ресурсів. Однак, на рис. 1 зображено два сценарії щодо викидів парникових газів при виробництві енергії та тепла. На графіках зображено розподіл структури виробництва електроенергії у 2020 та 2030 рр. Бачимо, що вироблення енергії на АЕС, ТЕЦ має зменшуватися, а тенденція використання відновлювальних джерел навпаки зростати.

Повномасштабне вторгнення в Україну завдало жорстких наслідків економіці країни та навколишньому середовищу. Значна частина ТЕС, ГЕС знаходяться під загрозою обстрілів та пошкоджень.

Така складна ситуація змінює прогнози щодо викидів парникових газів і тепер рівень, навпаки, збільшується. За даними на 2 січня 2023 р. фахівців Міндовкілля та міжнародних експертів, внаслідок війни зафіксовано щонайменше 33 млн тонн викидів CO₂-екв. У тому числі, від бойових дій — близько 8,9 млн тонн CO₂-екв; від пересування внутрішньо переміщених осіб — близько 1 млн тонн CO₂-екв; від пожеж — понад 23 4 млн тонн CO₂-екв. Потенційні непрямі викиди парникових газів внаслідок необхідності післявоєнного відновлення та реконструкції оцінюються у близько 48,7 млн тонн CO₂-екв. [3].

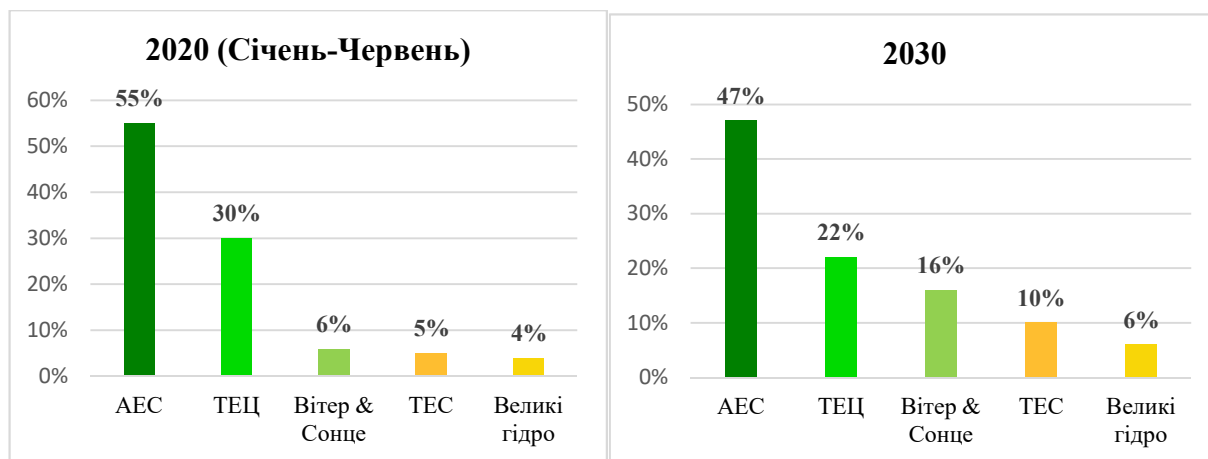


Рис. 1. Розподіл структури виробництва електроенергії [2]

Слід зазначити, що більше 10 ГВт основних встановлених енергетичних потужностей поки недоступні українській енергосистемі і знаходяться під контролем ворога. Це найбільша в Україні та Європі Запорізька АЕС, Запорізька ТЕС, Луганська ТЕС, Вуглегірська ТЕС, Каховська ГЕС [4]. Крім того, майже 5 % встановлених генеруючих потужностей зруйновано. А 35 % генеруючих потужностей зараз знаходиться на окупованих територіях. Російська агресія вивела з ладу понад 50 % теплових потужностей, 30 % сонячної та понад 90 % вітрової генерації. Видобуток газу впав приблизно на 12-15 % [5].

Розглянемо майбутній розвиток сектору відновленої енергетики на основі положення Плану відновлення України до 2032 року, презентованого Урядом України в липні 2022 року на міжнародній конференції донорів в Лугано [6]:

1) Будівництво сонячних та вітроелектростанцій для розширення експортної спроможності України.

2) Будівництво об'єктів з відновлювальних джерел енергії для виробництва відновлюваного водню, гідроелектростанцій та насосних гідроелектростанцій.

4) Існує потенціал з розвитку національного сектору біоенергетики і заміщення природного газу біомасою і твердим біопаливом, адже, за попередніми розрахунками, біометан може покрити 30 — 40 % потреб ЄС у газі до 2050 року.

5) Україна володіє одним із найкращих технічних потенціалів з розвитку офшорної вітроенергетики в Чорному морі серед усіх країн Чорноморського регіону. Однак, поки у плані відновлення не встановлюється конкретних цілей з розвитку офшорної вітроенергетики, тобто ВЕС морського базування.

Підсумовуючи, варто зазначити, що відновлювальні джерела енергії гарантують безпеку та здоров'я суспільства. Тому Україні слід збільшити використання відновлювальних джерел, тому що це прискорить перехід до сталої енергетики та допоможе українським підприємствам бути енергонезалежними від можливих обстрілів ТЕС, ГЕС, АЕС, що виробляють енергію. Війна в Україні створює певні ускладнення у виконанні плану сталого розвитку до 2030 р. Однак, зосередження уваги над актуальними проблемами українського суспільства, а саме електропостачання, та підтримці країн-партнерів організації в змозі здійснювати успішну діяльність і реалізацію засад сталого розвитку.

Як економічні, так і суспільні переваги розвитку відновлюваних джерел енергії є беззаперечними. Проте, жоден сектор економіки не зможе стабільно розвиватись без відповідних державних стимулів та привабливого бізнес-клімату в державі. За сьогоднішніх умов, перед Урядом України стоїть єдине завдання — зберегти національних та міжнародних інвесторів у відновлювальні джерела енергії, які вже інвестували в економіку України і забезпечити умови для їх подальшої бізнес-діяльності в післявоєнний період [6].

Література

1. Ляшевська О. І. Система державної політики сталим розвитком регіонів. Х. : НУЦЗУ, 2015. С. 202-209.
2. Проект аналітичного огляду другого національно визначеного внеску України до Паризької угоди. URL: <https://mepr.gov.ua/files/docs/Proekt/02042021/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%8F%D0%B4%D1%83%20%D0%9D%D0%92%D0%922%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202021.pdf>.
3. Зміна клімату 2023: збільшення викидів внаслідок війни та прогнози. URL: <https://mepr.gov.ua/news/40943.html>.
4. Окупанти атакували одразу дві українські ТЕС: є серйозні пошкодження. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/okupantiatakuvali-odrazu-dvi-ukrajinski-tes-yeseryozni-poshkodzhennya-12141099.html>.
5. Міненерго: під час війни виведено з ладу 30 % сонячної та понад 90 % вітрової генерації. URL: <https://finbalance.com.ua/news/minenerho-pid-chas-viyni-znishcheni-30-sonyachno-taponad-90-vitrovo-heneratsi>.
6. Сектор відновлювальної енергетики України до, під час та після війни. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoi-energetyki-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.

Сибірцева А. М.

«Менеджмент бізнес-організацій», 3 курс

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник — к.е.н., декан

факультету економіки та управління, доцент Востряков О. В.

ВПЛИВ КОГНІТИВНИХ ВИКРИВЛЕНЬ НА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Одним з головних аспектів успішності будь якої організації є її менеджмент, управління на різних ланках та сферах діяльності організації. Дослідження науковця Товмасян Г. та проведене ним опитування показують, що управлінці та їх навички, їх психологія впливають на ефективність та якість самого процесу управління та прийняття рішень та також те, що понад 70 % опитуваних вважають прийняття рішень необхідною навичкою для управлінця [1]. Отже, на прийняття рішень впливають також і психологічні аспекти. Канеман Д. разом з Тверські А. у своїх працях досліджували вплив особистих суджень на прийняття рішень [2], за що у 2002 Канеман Д. отримав Нобелівську премію з економіки. Особисті судження — це так звані когнітивні викривлення та дослідженню їх впливу на якість управлінських рішень присвячена ця робота.

Задля того, щоб дослідити чи мають управлінці схильність до когнітивних викривлень під час прийняття управлінських рішень та як це впливає на їх якість, було проведено опитування, в якому взяли участь 95 респондентів, управлінці вищих навчальних закладів України, не нижче рівня керівника підрозділу. Жінки (59, 8 %) та чоловіки (40, 2 %), віком від 18 до 65 і більше років: найбільше 45-54 роки — 30, 9 % і 35-44 роки — 24, 7 %.

Респондентам було задано ряд запитань, в яких вони мали оцінити їх схильність до тих чи інших суджень, емоції чи досвіду під час прийняття рішень. Запитання були підібрані виходячи з сутності певних когнітивних викривлень, які було виділені як найбільш впливові на процес вироблення управлінських рішень, або ж з причини їх появи.

Перше запитання полягало у наступному: респонденти мали оцінити свою схильність до того щоб приймати управлінські рішення засновуючись на особистих переконаннях — більшість з

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇЇ БІЗНЕС ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті представлено систематизацію еволюції концепції сталого розвитку в менеджменті з виділенням етапів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку. При проведенні дослідження було проаналізовано динаміку та прогрес сталого розвитку в Україні, окреслено виклики у реалізації сталого розвитку організаціями. Висвітлено практику сталого розвитку національних та міжнародних організацій, запропоновано рекомендації для посилення ефективності менеджменту сталим розвитком, зокрема з урахуванням війни в Україні. Проведене дослідження дозволяє зазначити, що бізнес-організації мають змінювати підходи до управління, спираючись на засади сталого розвитку, оскільки це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу, фінансовій стійкості через посилення бренду та лояльності споживачів, а також призводить до зменшення шкідливих викидів в атмосферу та в цілому пом'якшення негативного впливу на довкілля, покращенню умов праці, поширенню практики циркулярного виробництва та зростання соціальних стандартів життя.

Ключові слова: сталий розвиток, управління сталим розвитком, сталий менеджмент, сталий бізнес.

Вступ. Модель економічного розвитку, спрямована на зростання, спричинила безконтрольне наروшення використання природних ресурсів, адаптацію та вдосконалення технологій з метою інтенсифікації виробництва та споживання, що призводить до нераціонального використання ресурсного потенціалу та забруднення навколишнього середовища. Незворотні зміни клімату та погіршення умов життя на планеті обумовили актуальність таких проблем, як: посилення економічної та соціальної нерівності, погіршення екологічної ситуації через забруднення повітря парниковими газами, води та ґрунтів – результатами недбалої практики споживання та виробничої діяльності людей. Це призвело до усвідомлення необхідності забезпечення економічної стабільності з урахуванням можливостей вирішення глобальних екологічних та соціальних проблем завдяки кооперації суспільства та бізнесу. Внаслідок розвитку таких зрушень, провідні управлінці стали пропонувати негайні, радикально нові стратегії, які б змогли покращити відносини між компанією та працівниками і зменшити вплив діяльності бізнес-організацій на навколишнє середовище.

Глобальне потепління та погіршення екологічних умов життя, законодавчі ініціативи та політичні рішення, відповідальні засади ведення бізнесу, серед першочергових викликів менеджменту, обумовлюють необхідність трансформації бізнесу та менеджменту на засадах сталого розвитку. Метою дослідження є визначення напрямів імплементації засад сталого розвитку з урахуванням еволюції концепції сталого менеджменту та її успішних практик. Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію наступних завдань: дослідити та ідентифікувати ключові моменти розвитку концепції сталого розвитку, виокремити його етапи; аналіз прогресу сталого розвитку на національному рівні; охарактеризувати переваги та успішні практики сталого розвитку організацій; узагальнити напрями посилення ефективності менеджменту сталим розвитком організацій.

Результати. У 1950-х роках в Північній Америці виникла концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка означала етичну відповідальність бізнесмена та соціальну відповідальність корпорацій. Однак, концепція корпоративної соціальної відповідальності мала свої обмеження, що підштовхнуло до створення ESG-концепції (з англ. Environment, Social, Governance - екологічна, соціальна, корпоративна концепція).

В 1987 році ООН опублікувало доповідь «Наше спільне майбутнє», в якій вперше була представлена концепція сталого розвитку – розвитку, що задовольняє потреби сучасності, при цьому не загрожуючи можливості майбутнього покоління задовольняти свої потреби [1, 2]. Забезпечення реалізації концепції сталого розвитку на рівні компаній реалізується поєднанням таких складових [3, с.90]:

¹ *Соболева Тетяна Олександрівна* - к.е.н, доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0000-0002-7818-145X, sobolieva_tetiana@kneu.edu.ua

² *Козюра Софія Ігорівна* - студентка 4 к., факультет економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0009-0002-6970-843X, koziura.sophia@gmail.com

- соціальної – передбачення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи управління, орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності;
- економічної – зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організації;
- екологічної – орієнтація на цілісність та збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів та забезпечення відповідної політики діяльності організації, впровадження корпоративної та соціальної відповідальності.

Управлінські рішення на засадах концепції сталого розвитку почали з'являтися в інвестиційних стратегіях у 1990-х роках. Так, акціонери почали інвестувати, зосередившись не тільки на отриманні прибутку, а й враховуючи відповідальність підприємств за свій вплив на природу та суспільство. І така тенденція тільки посилюється. Так, у звіті Фонду соціальних інвестицій (U.S. SIF Foundation) за грудень 2022 року зазначається, що 8,4 трлн. доларів вже було спрямовано на інвестування сталого розвитку та ESG в США.

Київський протокол, який був ухвалений у 1997 році, містить цілі скорочення викидів парникових газів, і був спочатку ратифікований у 36 країнах, пізніше у 192 країнах. Того самого року створили Глобальну ініціативу звітності (Global Reporting Initiative, GRI) з метою вирішення проблем навколишнього середовища [4].

Вперше у 2004 р. у звіті ООН Глобальний договір «Хто дбає, той перемагає: підключення фінансових ринків до мінливого світу» використовується термін ESG, в якому світові банки та інвестиційні компанії представили рекомендації щодо ESG-концепції, в основі якої покладено екологічні, соціальні, управлінські аспекти, що сприяють управлінню активами та брокерськими операціями з цінними паперами [5, 6].

Протягом наступного десятиліття були додані нові принципи та правила управління, інтеграції, звітування та впровадження ESG-концепції. Прикладами є наступні зміни: Принципи відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI, 2006 р.), Рада стандартів розкриття інформації про клімат (Climate Disclosure Standards Board, CDSB, 2007 р.) і Рада стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB, 2011 р.). Все більше компаній стали підтримувати ініціативу публікації звітів зі сталого розвитку, в яких розкривають інформацію про працівників, управління, соціальні проекти та вплив на клімат [4].

У вересні 2015 року на Саміті ООН було сформовано 17 цілей сталого розвитку та 169 завдань для їх досягнення до 2030 року [7]. Незважаючи на те, що з моменту затвердження Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) пройшло вже 8 років, досі ведуться активні дискусії щодо оцінювання та звітування організацій. Використання різних підходів, методів та показників створює невизначеність у правильності вимірювання внеску компанії у досягнення ЦСР.

Директива щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) набула чинності 5 січня 2023 року і передбачає забезпечення комплексної та перевіреної екологічної соціальної звітності та управління (ESG), що вимагає звітувати великі компанії та ті, що знаходяться за межами ЄС (якщо вони генерують понад 150 мільйонів євро на ринку ЄС). Компанії мають застосувати ці правила для звітів за 2024 рік. Основною метою такого заходу є перехід від лінійної економіки до циклічної [8, 9].

На рис. 1 зображено еволюцію концепції сталого розвитку в менеджменті від «етапу корпоративної соціальної відповідальності» до «етапу концепції ESG» та «етапу цілей сталого розвитку».

Поняття «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals; SDGs) та «ESG-концепція» (Environmental, Social and Governance, ESG) мають тісний взаємозв'язок. Бізнес-організації використовують ESG-концепцію для досягнення цілей сталого розвитку. Завдяки розподіленню екологічних, соціальних та управлінських чинників топ-керівництво може створити ESG-стратегію спираючись на тому, який внесок компанія готова зробити для суспільства, водночас зменшуючи і оптимізуючи витрати та викиди в результаті своєї діяльності.

Для підтвердження наведеної вище тези, представимо кілька прикладів зв'язку цілей сталого розвитку і ESG-факторів [10]:

1) ціль 8: гідної праці та економічного зростання можна досягти за допомогою таких практик ESG, як створення робочих місць, сприяння справедливій оплаті праці та організації безпечних робочих умов;

- 2) ціль 10: зменшення нерівності можна досягти за допомогою таких практик ESG, як сприяння різноманітності та інклюзії, надання рівних можливостей і боротьба з дискримінацією;
- 3) ціль 13: пом'якшенню зміни клімату сприятимуть такі ESG-практики, як скорочення викидів вуглецю, інвестиції у відновлювані джерела енергії та сприяння енергоефективності.

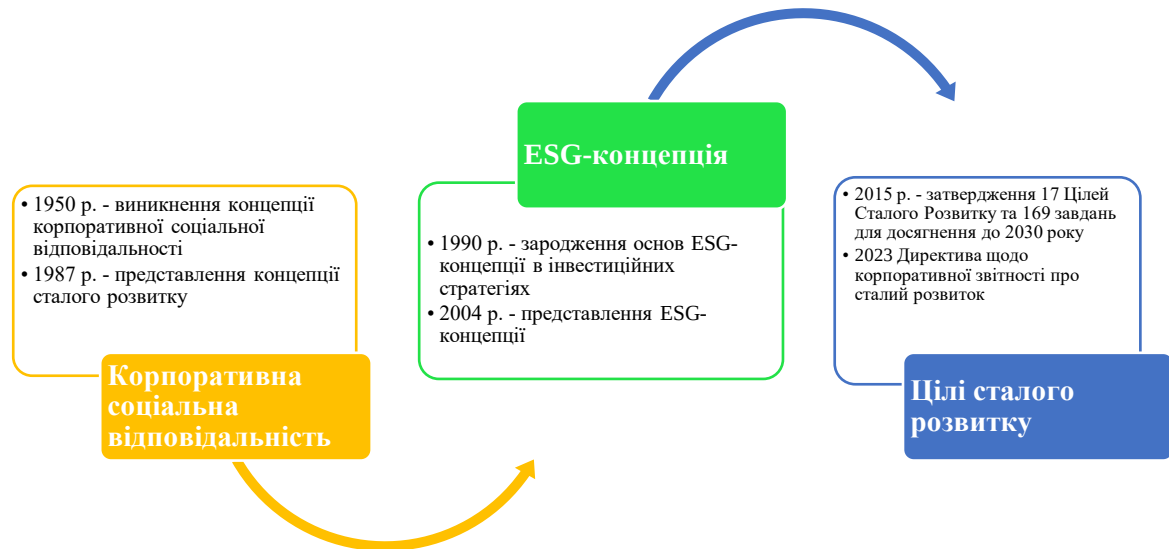


Рисунок 1. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті

Джерело: складено авторами за [4,5]

Згідно звіту компанії PwC (англ. PricewaterhouseCoopers), більше 75% інвесторів в приватному секторі готові відмовитися від співпраці з організаціями, що не використовують ESG-концепцію. Таким чином, організації отримують такі переваги від впровадження ESG-концепції, як:

- покращення репутації бренду;
- залучення висококваліфікованих працівників;
- покращення/підвищення фінансових показників;
- доступ до капіталу та інвестиційних можливостей;
- інновації та конкурентні переваги;
- позитивний вплив на громади та довкілля [11].

Наслідуючи приклад інших країн світу, Україна приєдналася до реалізації Цілей сталого розвитку у 2019 році, прийнявши закон «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [12].

На рис. 2 представлено динаміку Індексу сталого розвитку України.

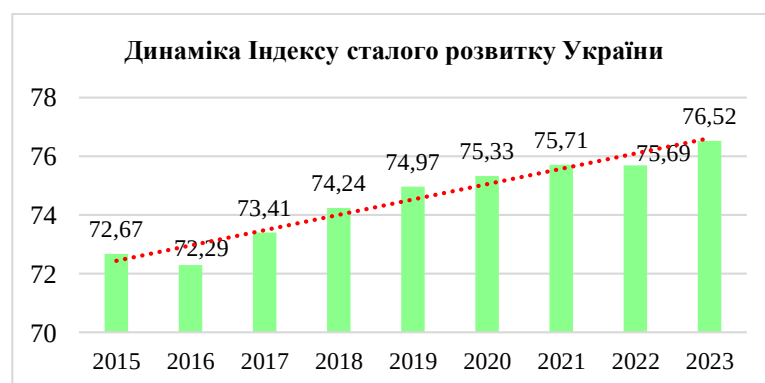


Рисунок 2. Динаміка Індексу сталого розвитку України

Джерело: [13, с.161]

Найнижчий показник був у 2016 році, коли він складав 72,29. З 2017-2021 рр. спостерігається зростання Індексу сталого розвитку. У 2022 році, через повномасштабне вторгнення в Україну, показник знизився на 0,02. Однак, у 2023 р. індекс мав найвище значення за період 2015-2023 роки. У 2023 році в першу п'ятірку найкращих країн ЄС увійшли: Фінляндія, Швеція, Данія, Німеччина та Франція.

У 2023 році Україна зайняла досить високу позицію – 38 місце серед 166 країн за індексом цілей сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

РЕЙТИНГИ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ ІНДЕКСАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

№	Назва дослідження / індексу	Місце/кількість країн у рейтингу	Рік
1.	Індекс Цілей сталого розвитку 2023 (Index SDG)	38/166	2023
2.	Індекс ЮНІДО з досягнення ЦСР 9 (оцінки 2022 року)	102/137	2022
3.	Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index)	49/180	2022
4.	Індекс готовності до передових технологій ЮНКТАД	58/166	2023

Джерело: [14]

Узагальнивши зібрані дані, можна стверджувати, що Україна й надалі продовжує виконувати свої зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку, навіть під час війни. Серед основних причин невисоких позицій у рейтингах зазначаються неузгоджена політика, яка не містить комплексних підходів щодо досягнення цілей сталого розвитку; відсутні ключові показники вимірювання результативності сталого розвитку та його контролю. Повномасштабне вторгнення кардинально вплинуло на можливості досягнення цілей сталого розвитку, але це не зупинило виконання національного внеску задля їх виконання. Ризики, що й досі мають високий рівень, не стають перешкодою українським бізнес-організаціям та суспільству підтримувати сталий розвиток України. Більше того, це стало поштовхом для інтеграції ESG-концепції в різні сфери бізнесу [15].

Сучасна ситуація в Україні вимагає від організацій адаптивного підходу до управління. Трансформація на засадах сталості має відбуватися через фокус на сильних сторонах компаній та можливостях середовища. Як зазначається в роботі [17, с.225]: «...гнучкість, адаптивність, самоорганізація є визначальними передумовами розвитку сучасного підприємства...».

Прикладом ефективного впровадження ESG-концепції може бути компанія Mazars, яка прагне будувати економічні основи справедливого та процвітаючого світу [16]. Компанія працює як об'єднане партнерство, яке має свої офіси у понад 95 країнах світу, зокрема в Україні, надаючи послуги у сфері аудиту та бухгалтерського обліку, податкових та фінансових консультацій, консалтингу, сталого розвитку та юридичних послуг. Компанія регулярно оприлюднює свої успіхи згідно трьох напрямків ESG-концепції, зокрема в опублікованих звітах за 2019 - 2022 рр. З точки зору екологічного напрямку, стратегія сталого розвитку, яка була представлена у 2021 році, складалася з 5 пунктів: чесність та відповідальність, люди, клімат і навколишнє середовище, суспільство, підтримка бізнесу на шляху до сталого розвитку. У 2022 році удосконалена стратегія містила цілі разом з вимірними показниками викидів та внеску бізнес-організації. В межах реалізації соціального напрямку, бізнес-організація пропонує гнучкий робочий графік для працівників, щоб сприяти балансу роботи та особистого життя. Надання безкоштовних послуг (pro bono) теж стало основною соціальною активністю Mazars. Завдяки розвитку плану покращення гендерної різноманітності, кількість жінок серед працівників складало у 2020 році 53% , а в 2021 році – 54 %. В контексті корпоративного напрямку, Mazars сприяє дотриманню етичної поведінки. У звіті сталого розвитку 2022 року бізнес-організація достатньо широко розкриває корпоративний чинник як складову ESG-концепції. Глобальними викликами для компанії були у 2020 році Covid-19 та повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році. Зважаючи на такі події, Mazars вперше розробила стратегію управління якістю та ризиками. Mazars найбільше зосереджується на досягненні таких цілей сталого розвитку: 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», 4 «Якісна освіта», 5 «Гендерна рівність», 8 «Гідна праця та економічне зростання», 12 «Відповідальне споживання та виробництво», 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату», 16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Крім того, ціль 17

«Партнерство заради сталого розвитку» була додана у звіт 2022 року, тому що компанія активно працює над посиленням впливу від реалізації своєї сталої стратегії.

Беручи до уваги досвід вітчизняних та міжнародних компаній [18,19] у реалізації стратегії сталого розвитку, зокрема ESG-концепції, можна виокремити наступні виклики для компаній:

- нестача внутрішнього досвіду у ESG-сферах: клімат і викиди парникових газів, звітність про сталий розвиток, права людини, різноманітність та інклюзивність;
- незначна кількість компаній-партнерів мають розроблені ESG-рейтинги;
- відстеження та надання якісних даних у звітах сталого розвитку;
- розуміння національного регулювання та вибір показників для оцінки впливу на навколишнє середовище;
- пошук потрібного постачальника послуг, який відповідає поглядам етичної, соціальної та екологічної поведінки.

Для посилення сталої практики організаціям рекомендуються наступні заходи:

- цифрова трансформація бізнесу на засадах сталого розвитку, перехід до циркулярної моделі ведення бізнесу;
- залучення більшої кількості компаній-партнерів до збирання даних та публікації звітів зі сталого розвитку;
- розроблення або оновлення стратегії сталого розвитку, зокрема для залучення та утримання талантів, забезпечення гендерної рівності, реалізації ініціатив щодо скорочення викидів парникових газів та інших заходів, спрямованих на пом'якшення впливу на навколишнє середовище;
- залучення партнерів до екологічних ініціатив.

Висновки. Основною ідеєю сталого розвитку є раціональне використання природних ресурсів, що сприятиме збереженню екології й водночас покращенню якості життя та добробуту населення.

Застосування ESG-концепції в бізнесі допомагає досягненню цілей сталого розвитку, одночасно надаючи поштовх для посилення позиції компанії на ринку. Адаптація бізнес-організацій до моделі сталості потребує часу та розроблення чіткої стратегії управління сталим розвитком, яка буде забезпечувати створення якісних, чистих та екологічних продуктів. Впровадження соціально-екологічного корпоративного управління показує інвесторам готовність бізнес-організацій до викликів майбутнього. Як стверджує автор статті [5]: «...коли спалахнула пандемія COVID-19, багато інвесторів побоювалися, що компанії відмовляться від ініціатив ESG, щоб утриматися на плаву. І хоча в деяких випадках це було так, однак було зроблено цікаве відкриття: компанії, які мали високі показники ESG, були краще підготовлені до того, щоб витримати пандемію, оскільки вони вже врахували можливість збоїв та ризиків».

Компанії повинні бути прозорими щодо своєї екологічної практики та зосереджуватися на реальних зусиллях щодо сталого розвитку. Необхідною практикою має бути розробка або оновлення стратегії сталого розвитку організації з обов'язковою її імплементацією у загальну стратегію компанії, навчання персоналу щодо сталого виробництва та енергоменеджменту на всіх рівнях організації.

Література

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed: 07.02.2024).
2. Концепція. URL: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception>
3. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2021. УДК 330.34. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (дата звернення: 10.02.2024). ORCID: 0000-0001-7895-1306
4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>

5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing URL: <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history>
6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innovates and KLD. Organization & Environment 2020. 33 (4). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed: 11.02.2024).
7. CDP reporting: what is it and how does it work?. URL: <https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work>
8. Новий Європейський стандарт звітності про сталий розвиток (ESRS) запроваджує першу обов'язкову звітність щодо споживання ресурсів і відходів. URL: <https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuye-pershu-obov'yazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv/>
9. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. The intersection between SDG and ESG in modern world. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara>
11. How to develop an effective ESG strategy: best practices, challenges, tips. URL: <https://idealsboard.com/how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan>
12. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
13. Варламова М.Л., Іщук Ю.А. Підходи до оцінки сталого розвитку країн. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2023. №42. УДК 339.9. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (дата звернення: 25.02.2024). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02)
14. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu-vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnennya-cilej-stalogo-rozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1p-Cugnr-fP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRIx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSla_eEsOWCHjSdfvYA
15. ESG-звітність під час війни: кому потрібна і для чого?. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/>
16. Our corporate sustainability strategy. URL: <https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy>
17. Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. №3. УДК: 338.1. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
18. Mazars C-suite barometer 2023. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023>
19. Mazars C-suite barometer 2024. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024>

References

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766: 1-26 <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed February 07, 2024).
2. Kontseptsia. <http://wcd.org.ua/uk/sustainable-development/conception> (accessed February 18, 2024).
3. Lazorenko T.V. Stalyi rozvytok yak osnova ekonomichnoho zrostantia pidpriemstva. [Sustainable development as a basis for economic growth of the enterprise]. Mizhnarodna naukoivo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». 2021:90-91. УДК 330.34. ORCID: 0000-0001-7895-1306 <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (accessed February 10, 2024). [in Ukrainian]
4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices> (accessed February 3, 2024).
5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history> (accessed February 3, 2024).

6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innovates and KLD. *Organization & Environment* 2020. 33 (4): 575-596. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed February 11, 2024).
7. CDP reporting: what is it and how does it work? <https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work> (accessed February 18, 2024).
8. Novyi Yevropeiskiy standart zvitnosti pro stalyy rozvytok (ESRS) zaprovadzhuye pershu oboviazkovu zvitnist shchodo spozhyvannia resursiv i vidkhodiv. [The new European Sustainability Reporting Standard (ESRS) introduces the first mandatory reporting on resource consumption and waste]. <https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskij-standart-zvitnosti-pro-stalyy-rozvytok-esrs-zaprovadzhuye-pershu-oboviazkovu-zvitnist-shchodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidkhodiv/> (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
9. Corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed March 9, 2024).
10. The intersection between SDG and ESG in modern world. <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara> (accessed February 18, 2024).
11. How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips. <https://idealsboard.com/how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan> (accessed February 17, 2024).
12. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina. [Sustainable Development Goals and Ukraine] <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (accessed February 19, 2024) [in Ukrainian]
13. Varlamova M.L., Ishchuk Yu.A. Pidkhody do otsinky staloho rozvytku krain. [Varlamova M.L., Ishchuk Y.A. Approaches to assessing the sustainable development of countries]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. 2023. №42: 12-18. УДК 339.9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02) <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (accessed February 25, 2024). [in Ukrainian]
14. Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [A roadmap for using science, technology, and innovation to achieve sustainable development goals]. https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu-vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnenniacilejstalogorozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1pCug_nrfP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSlaeEsOWCHjSdfvYA (accessed March 6, 2024) [in Ukrainian]
15. ESG-zvitnist pid chas viiny: komu potribna i dlia choho? [ESG reporting in times of war: who needs it and why?]. <https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/> (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
16. Our corporate sustainability strategy. <https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy> (accessed March 13, 2024).
17. Kalinichenko Z.D. Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini. [Problems of adaptive management of business systems under the influence of destabilizing factors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3, 2020. UDK: 338.1. <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (accessed February 20, 2024). [in Ukrainian]
18. Mazars C-suite barometer 2023. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023> (accessed March 13, 2024).
19. Mazars C-suite barometer 2024. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024> (accessed March 13, 2024).

EVOLUTION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT IN MANAGEMENT AND ITS BUSINESS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

*Tetiana Sobolieva, PhD, Associate Professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID 0000-0002-7818-145X*

*Sofiia Koziura, 4th year student, economics and management faculty,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Abstract. The article presents the systematization of the sustainable development concept in management with the differentiation of the next stages as corporate social responsibility, ESG concept, and management based on sustainable development goals achievement. During the research, the dynamics and progress of sustainable development in Ukraine were analysed, and challenges in implementing sustainable development by organizations were outlined. The practice of sustainable development of national and international organizations is highlighted; recommendations are offered to strengthen the effectiveness of sustainability management, particularly under conditions of the war in Ukraine. The conducted research points out that business organizations should change management approaches, based on the principles of sustainable development, as this contributes to increasing the investment attractiveness of business, financial stability due to the strengthening of the brand and consumer loyalty, and also leads to a reduction of harmful emissions into the atmosphere and, in general, reducing the negative impact on the environment, improving working conditions, spreading the practice of circular production and increasing social standards of living.

Keywords: sustainable development, sustainable development goals, sustainability management, sustainable business.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ



DIPLOMA

I ступеня

нагороджується

Козюра С.І.

за участь
у Всеукраїнському інтелектуальному
змаганні з Менеджменту
2024 р.



Проректор з наукової роботи
Одеського національного
економічного університету,
д.е.н., професор



Олександр Літвінов