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**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

ПОЗІНЕНКО ВЕРОНІКИ АНДРІЇВНИ

Науковий керівник: д.е.н., доцент, Омельяненко Тетьяна Вододимирівна

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

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:	**ЗАТВЕРДЖУЮ:**
Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми	В.о. завідувача кафедри
Олена ШАТІЛОВА	Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р	«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Позіненко Вероніки Андріївни

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції/ Transformation of the management system of a business organization based on the ESG concept»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Ресторану “Fat Lizard Co.”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	**Теоретичні засади ESG-концепції та вплив запровадження її принципів на трансформацію системи управління бізнес-організації**
Розділ 2	**Аналіз впровадження ESG-принципів у діяльність Ресторану “Fat Lizard Co.” та рекомендації щодо вдосконалення його ESG-стратегії**

Об'єкт дослідження:	відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організацій
Предмет дослідження:	теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління діяльністю бізнес-організації на засадах положень ESG-концепції
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення ESG-стратегії бізнес-організації

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

У розділі 1

- розкрити сутність ESG-концепції та надати характеристику її екологічної, соціальної та управлінської складових;
- визначити, як ESG-фактори впливають на формування стратегій і реалізацію практик управління в бізнес-організаціях;

У розділі 2

- здійснити діагностику екологічних та соціальних ініціатив Ресторану “Fat Lizard Co.”
- сформувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення ESG-стратегії Ресторану “Fat Lizard Co.”;
- розробити організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій

Завдання підготував науковий керівник _____ **Тетяна ОМЕЛЬЯНЕНКО**

«20» березня 2025 р.

Завдання одержав здобувач _____ **Вероніка ПОЗІНЕНКО**

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 54 сторінки, 8 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань, 5 додатків.

Тема роботи: «**Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції»**

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організацій.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління діяльністю бізнес-організації на засадах положень ESG-концепції.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення ESG-стратегії бізнес-організації

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність ESG-концепції та надати характеристику її екологічної, соціальної та управлінської складових;
- визначити вплив ESG-факторів на формування стратегій і управлінських практик;
- здійснити аналітичну оцінку екологічних та соціальних ініціатив ресторану Fat Lizard Co.;
- сформувати рекомендації з удосконалення ESG-стратегії компанії;
- розробити організаційно-управлінське забезпечення для реалізації запропонованих змін.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі запропоновано алгоритм трансформації управлінських процесів із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських чинників. Запропоновані рішення адаптовані до реального функціонування ресторану «Fat Lizard Co.» (Фінляндія), який інтегрований у структуру NoHo Partners Oyj. Рекомендації можуть бути використані для вдосконалення ESG-стратегії організації, посилення її ринкових позицій, підвищення інвестиційної привабливості та відповідності сучасним вимогам сталого розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2025.

Рік захисту бакалаврської роботи – 2025.

Ключові слова: ESG, трансформація управління, сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративне управління

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

здобувачки факультету економіки та управління

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Позіненко Вероніки Андріївни

на тему **«Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції»**

Характер виконання роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота Позіненко В.А. виконувалася ритмічно з дотриманням регламенту, що сприяло своєчасному внесенню коригувань і врахуванню зауважень наукового керівника. Позитивним є розроблення прикладних рекомендацій.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: змістове наповнення кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідає темі й індивідуальному завданню; побудова є логічною, актуальність обґрунтована, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків.

Ступінь самостійності здобувачки при виконанні роботи: робота виконана самостійно і містить авторські узагальнення і систематизацію теоретичного матеріалу, використання доречного методичного апарату й виконання авторських досліджень для отримання прикладних результатів. Робота містить коректні посилання і виконана з дотриманням норм академічної доброчесності (КП1 – 3,32 %, КП2 – 0,29 %, КЦ – 5,24 %). Мова і стиль викладення матеріалу є науковими.

Уміння здобувачки працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний і практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: здобувачка самостійно здійснювала інформаційний пошук доцільного теоретико-методичного та фактологічного матеріалу (використано репрезентативний масив переважно англомовних джерел з проблематики дослідження загальним обсягом 57 позицій), сумлінно виконувала аналітичні розрахунки з описом отриманих результатів й обґрунтуванням висновків. У конструктивній частині КБР на основі аналізу діяльності Ресторану «Fat Lizard Co.» сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення його ESG-стратегії, базований, зокрема, на результатах внутрішнього опитування співробітників Ресторану «Fat Lizard Co.» (текст анкети наведено у Додатку А). Пропозиція щодо введення посади ESG-менеджера «Fat Lizard Co.» підкріплена проєктом посадової інструкції, розробленої українською та фінською мовами (Додатки Д та Ж), а також графіком Гантта щодо реалізації зазначених пропозицій (Додатки Б та В).

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи в цілому відповідає встановленим вимогам щодо оформлення.

Висновок про набуті здобувачкою компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: у підсумку констатую, що здобувачка Позіненко Вероніка Андріївна повною мірою набула інтегральної, загальних і фахових компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому

місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес-середовищі. Вважаю за можливе присвоєння Позіненко Вероніці Андріївні кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник **професор кафедри менеджменту, доцент, д.е.н. Тетяна ОМЕЛЬЯНЕНКО**

«_22_» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ 3

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ESG-КОНЦЕПЦІЇ ТА ВПЛИВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ ПРИНЦИПІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ 7

1.1 Історія, сутність, роль та значення ESG-концепції 7

1.2 Вплив ESG-факторів на формування стратегій і реалізацію практик управління в бізнес-організаціях 12

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ “FAT LIZARD CO.” ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ESG-СТРАТЕГІЇ 25

2.1. Аналітична оцінка поточного стану екологічних та соціальних ініціатив ресторану “Fat Lizard Co.” 25

2.2. Розроблення заходів щодо подальшого вдосконалення ESG-стратегії Ресторану “Fat Lizard Co.” 33

2.3. Розробка організаційно-управлінського забезпечення реалізації висунутих пропозицій 38

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 55

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ESG- Environmental, Social, Governance (Екологічні, соціальні та управлінські аспеки)

ООН-Організація Об’єднаних Націй

ЦСР- Цілі Сталого Розвитку

СОТ- Світова організація торгівлі

ETF- Exchange Traded Fund (біржовий фонд)

ОЕСР- Організація економічного співробітництва та розвитку або OECD

(Organisation for Economic Cooperation and Development)

PRI- Principles for Responsible Investment (Принципи відповідального інвестування)

ВСТУП

У сучасному світі все більше компаній інтегрують принципи ESG як основу для формування сталих бізнес-моделей. Зростаючі очікування з боку інвесторів, партнерів і споживачів посилюють вимоги до прозорості, екологічної відповідальності, соціального впливу та ефективного корпоративного управління. ESG-концепція поступово стає ключовим чинником при прийнятті стратегічних рішень у бізнесі. Трансформація системи управління відповідно до ESG-засад дозволяє компаніям не лише покращити свою репутацію, а й підвищити стійкість до зовнішніх викликів. Крім того, дотримання ESG-принципів відкриває доступ до нових джерел фінансування та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності. У контексті глобальних кліматичних, соціальних та етичних викликів адаптація управлінських практик до ESG-орієнтованої моделі стає необхідною умовою ефективного функціонування бізнес-організацій. Тому дослідження процесів трансформації управління на основі ESG є надзвичайно **актуальним** та практично значущим.

Метою є обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення ESG-стратегії бізнес-організації.

Мета розкривається переліком **завдань**, які вирішуються в КБР:

- розкрити сутність ESG-концепції та надати характеристику її екологічної, соціальної та управлінської складових;
- визначити, як ESG-фактори впливають на формування стратегій і реалізацію практик управління в бізнес-організаціях;
- здійснити діагностику екологічних та соціальних ініціатив Ресторану “Fat Lizard Co.”
- сформувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення ESG-стратегії Ресторану “Fat Lizard Co.”;

– розробити організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організацій. **Предметом** дослідження є теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління діяльністю бізнес-організації на засадах положень ESG-концепції.

Основними науковими методами, які використані в процесі дослідження організації є такі теоретичні методи: аналіз, інтерпретація, синтез, аргументація та системний підхід; емпіричні методи: спостереження й узагальнення.

Результати дослідження мають як **теоретико-методичне,** так і **прикладне значення**. У процесі дослідження було розроблено удосконалений методичний підхід до оцінки рівня ESG-інтеграції в систему управління бізнес-організацією. Запропоновано алгоритм трансформації управлінських процесів з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів. Теоретичне узагальнення дозволило систематизувати сучасні підходи до впровадження ESG-принципів у корпоративне управління. Практична частина дослідження включає аналітичну оцінку поточної моделі управління Ресторану "Fat Lizard Co." та розробку рекомендацій щодо її ESG-модифікації. Отримані результати можуть бути використані як основа для прийняття рішень на стратегічному та операційному рівнях в бізнес-структурах різного масштабу. Практична значущість дослідження полягає в можливості адаптації запропонованих рішень до потреб компанії, що виступає базою дослідження, та потенційного поширення розробленого підходу на інші організації та галузі.

Інформаційною базою дослідження є наукова література, аналітичні звіти, статистична інформація, Інтернет-джерела, матеріали компанії NoHo Partners Oyj та ресторану Fat Lizard Co., наукові документи та власні емпіричні дослідження.

Підходи до розуміння сталого розвитку соціально-економічних систем різного рівня відображено в працях Джеймса С. Коулмана[48], Роберта Леверінга і Мілтона Московіца[49], Алекса Едманса [45] та інших. Про необхідність узгодження дій та стратегій бізнес-організації на всіх рівнях стверджують А.М. Вергун і І.О.

Тарасенко[47], А.В. Ковалевська, Р.В. Петрова. та ін. На основі проведеного аналізу праць, зроблено висновки до подальшого дослідження питання трансформації бізнес організації в рамках забезпечення сталого розвитку підприємства та його взаємозв'язку зі сталим розвитком соціально - економічних систем вищого рівня.

Робота складається з 2 розділів та 5 підпунктів; кількість рисунків - 11 , таблиць – 8, додатків-5, використаних джерел – 57. Обсяг КБР складає 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ESG-КОНЦЕПЦІЇ ТА ВПЛИВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЇЇ ПРИНЦИПІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Історія, сутність, роль та значення ESG-концепції

Термін ESG (environmental, social, governance – довкілля, соціальна сфера, корпоративне управління) уперше набув широкого використання після звіту 2004 року «Who Cares Wins», підготовленого за ініціативи фінансових установ на запрошення ООН. Генеральний секретар ООН Кофі Аннан закликав 50 провідних фінансових інститутів включити принципи екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та якісного корпоративного управління до бізнес-стратегій, передусім як відповідь на кліматичні зміни [46].

З часом ці принципи стали особливо популярними в західних країнах. Держави посилили співпрацю у вирішенні екологічних проблем і сприянні економічному зростанню. Це відображено в прийнятті Сендайської рамкової програми, Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР, 2015) та Паризької кліматичної угоди (2016). У 2018 році СОТ та Програма ООН з навколишнього середовища спільно підкреслили, що міжнародна торгівля може сприяти створенню екологічно сталого й економічно процвітаючого світу [34-37].

ESG означає зусилля компаній у трьох сферах заради сталого розвитку. Ці критерії враховують інвестори, фінансові установи, постачальники та партнери при прийнятті рішень. Компанії з високим ESG-рейтингом отримують кращі умови кредитування, страхування, інвестицій. Інвестори дедалі більше зацікавлені у фінансуванні компаній, які демонструють відповідальне управління, соціальну етику та дбайливе ставлення до довкілля. Згідно з дослідженням Capital Group,

майже дві третини (63%) інвесторів надають перевагу активним фондам для інтеграції ESG, що свідчить про зростаючу значущість цих факторів у глобальному інвестиційному середовищі [55]. Подібно, опитування PwC 2023 року показало, що 67% інвесторів готові збільшити свої інвестиції в компанії, які змінюють свою поведінку для позитивного впливу на суспільство або довкілля [56]. Це підкреслює, що ESG-фактори стали ключовими у формуванні довгострокової вартості та управлінні ризиками.

Бізнес, який претендує на хорошу ESG-оцінку, має відповідати стандартам розвитку у трьох категоріях: соціальній, управлінській та екологічній. Більш докладне пояснення викладено у табл 1.1.

Таблиця 1.1 – Пояснення основних принципів ESG-концепції

Принципи	Пояснення
Екологічні	відображає, наскільки відповідально компанія ставиться до довкілля та які кроки робить для мінімізації шкоди, яку може завдати природі.
Соціальні	показує, як бізнес взаємодіє з працівниками, постачальниками, клієнтами, партнерами та суспільством загалом. Для дотримання стандартів компанії мають дбати про безпечні умови праці, підтримувати гендерну рівність і вкладати ресурси у розвиток соціальних проєктів.
Управлінські	стосується ефективності корпоративного управління: прозорості звітності, справедливості оплати праці керівників, створення здорової робочої атмосфери та побудови довірливих стосунків з акціонерами.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Якщо у 2000-х роках у США було лише 20 компаній із ESG-рейтингом, то до 2020 року – майже 800. Це свідчить про зростання уваги до відповідального бізнесу. Біржові фонди, що орієнтуються на ESG, стали важливими рушіями зростання в індустрії управління активами. За даними ETFGI, їх кількість до кінця 2022 року сягнула майже 1300 [38].

Парадигма відповідального інвестування значною мірою базується на ідеях Джеймса С. Коулмана (1988) про соціальний капітал і концепції Triple Bottom Line (прибуток, люди, планета), викладеній у книзі «Канібали з вилками». Саме ці підходи дали поштовх до розвитку «зеленої економіки», орієнтованої на добробут і соціальну справедливість при мінімізації шкоди довкіллю [1]. У цьому контексті

споживачі почали віддавати перевагу етично виготовленим продуктам і бойкотувати компанії, що порушують права людини або завдають шкоди природі. Одним із практичних прикладів стало впровадження стратегії «зеленого зростання» ОЕСР (2011), яка охоплює ефективне використання ресурсів, інновації, підтримку «зелених» технологій та адаптацію до національних умов.

Сучасна бізнес-оцінка все більше базується на концепції Triple Bottom Line, що враховує соціальні, екологічні та економічні аспекти. Концепція візуалізувала на рис. 1.1. Компанії впроваджують цю модель для довгострокового створення цінності, вимірюючи не лише прибуток, а й вплив на суспільство та довкілля [1].

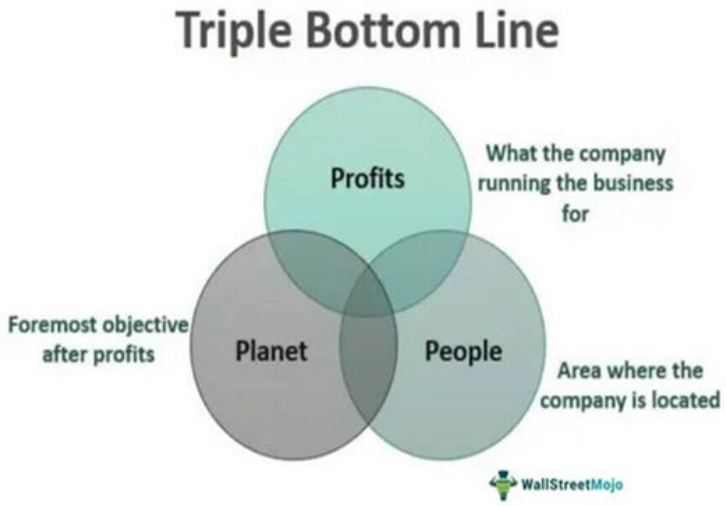


Рисунок 1.1 – Ілюстрація потрійного підсумкового рядка [8]

З плином часу руйнувалися бар'єри між фінансовим і екологічним секторами. У минулому вважалося, що етичні інвестиції знижують прибутковість, але вже на початку 2000-х ця думка змінилася. Наприклад, рейтинг Fortune «100 найкращих компаній для роботи» показав прямий зв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами. У 2011 році Алекс Едманс з Університету Пенсильванії довів, що ці компанії стабільно перевищували очікування аналітиків, демонструючи вищу прибутковість акцій [45].

У 2005 році юридична фірма Freshfields Bruckhaus Deringer на замовлення Програми ООН з навколишнього середовища дійшла висновку, що питання ESG не

лише дозволено враховувати в інвестиційній аналітиці, а й це є частиною фідуціарного обов'язку (тобто обов'язку діяти в інтересах інших) [43].

Дослідники Майкл Барнетт і Роберт Саломон показали, що прибутковість соціально відповідального бізнесу залежить від його здатності впливати на зацікавлені сторони. Їхні моделі пояснюють, чому ефекти від ESG-політики різняться залежно від компанії та часу, і формують базу для подальших досліджень у сфері корпоративної відповідальності.

ESG-інвестиції стали основним напрямом завдяки доступності даних і зростанню інтересу з боку інвесторів, які прагнуть поєднувати фінансову вигоду зі своїми цінностями. Сьогодні понад 11 000 компаній у світі звітують про свою ESG-діяльність, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані інвестиційні рішення [57].

Рис. 1.2 ілюструє вісім ключових складових ESG (екологічного, соціального та управлінського) трекера, який дозволяє відстежувати та оцінювати сталу діяльність компаній. До екологічного аспекту відносяться ресурси, навколишнє середовище та інновації; до соціального — гендерна рівність, працівники, суспільство та зобов'язання; а до управлінського — корпоративне управління. Такий підхід дає змогу комплексно аналізувати вплив бізнесу на довкілля, суспільство та внутрішні процеси управління. Подібні інструменти стають дедалі важливішими для інвесторів і компаній, орієнтованих на сталий розвиток.

Рисунок 1.2 – Вісім ключових складових ESG трекера [4]

Сталий розвиток бізнесу — це не просто тимчасова тенденція, а необхідність, що бере до уваги потреби майбутніх поколінь. Перехід до управління компанією на основі принципів ESG вже став невід'ємною вимогою для тих організацій, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку і розвиватися у довгостроковій перспективі. Актуальність ESG-підходів невпинно зростає, тому при побудові системи управління будь-якого бізнесу важливо враховувати ці принципи вже на етапі її проектування.

1.2 Вплив ESG-факторів на формування стратегій і реалізацію практик управління в бізнес-організаціях

Компоненти ESG - це групи ризиків та можливостей, які впливають на здатність компаній перейти до довгострокової бізнес-моделі, пом'якшити фінансові ризики, підтримати інвестиційну привабливість та довірливі взаємини з усіма зацікавленими сторонами. Компоненти ESG та їх пріоритетність змінюються залежно від галузевої специфіки, характеру та масштабу діяльності компаній. Табл. 1.2 демонструє наскільки комплексно ESG охоплює як зовнішній вплив бізнесу, так і його внутрішню організацію.

Таблиця 1.2. – Ключові компоненти ESG-концепції: екологічний, соціальний та управлінський аспекти

Елемент	Основні напрями
Екологічний	зміна клімату, зменшення викидів вуглецю; відновлення енергії, зелене будівництво; стійке інвестування; вирубка лісів; зменшення відходів, забруднення; використання води; традиційні екологічні знання. зміна клімату, зменшення викидів вуглецю; відновлення енергії, зелене будівництво; стійке інвестування; вирубка лісів; зменшення відходів, забруднення; використання води; традиційні екологічні знання.
Соціальний	різноманітність та інклюзія; права людини, сучасне рабство, ланцюги поставок і джерела; антидискримінація, залякування, переслідування, конфіденційність даних; культурна спадщина, корінні народи; практика охорони здоров’я та безпеки; конфіденційність та безпека даних.
Управління	Управління прозорість, лідерство, підзвітність, прийняття рішень; незалежність правління, різноманітність; стратегічний нагляд; активність акціонерів; протидії хабарництву та корупції; зменшення та управління ризиками

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Екологічні принципи відображають, наскільки відповідально компанія ставиться до охорони довкілля та які заходи вживає для зменшення шкоди, завданої природі. Поняття екологічної стійкості передбачає ефективне використання природних ресурсів у виробництві, з урахуванням потреб майбутніх поколінь. Економічний розвиток — це складна система, де одним із ключових елементів є навколишнє середовище. Бізнес не має права сприймати природу як безмежне джерело ресурсів, навіть коли прагне задовольнити зростаючі потреби споживачів. Врахування екологічних аспектів у бізнес-стратегії має низку ключових переваг. Нижче, у табл. 1.3, наведені основні аспекти важливості першого елементу ESG-концепції.

Таблиця 1.3 – Важливість екологічної складової ESG

Аспект	Важливість
Зменшення ризиків	Ігнорування екологічних аспектів може призвести до фінансових втрат через штрафи, судові позови або втрату репутації. Наприклад, компанії, які не дотримуються екологічних стандартів, можуть зіткнутися з обмеженнями на ринках або втратити довіру споживачів.
Підвищення конкуренто-спроможності	Компанії, які впроваджують екологічні інновації, можуть зменшити витрати, підвищити ефективність та отримати доступ до нових ринків. Наприклад, використання відновлюваних джерел енергії може знизити енергетичні витрати та залежність від традиційних енергоносіїв.
Привабливість для інвесторів	Інвестори все частіше враховують екологічні фактори при прийнятті рішень. Компанії з високими екологічними стандартами можуть отримати перевагу в доступі до капіталу та покращити свої фінансові показники .

Джерело: розроблено автором на основі [9-11]

Приорітизування соціальної стійкості є важливим для підприємств, які прагнуть мати позитивний вплив на світ. Усвідомлюючи свою відповідальність за задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, компанії можуть зробити значні кроки до створення більш справедливого та сталого майбутнього. Існує багато способів, за допомогою яких підприємства можуть сприяти соціальній стабільності, було визначено кілька наступних ключових сфер, у яких компанії роблять позитивні кроки.

Зміна клімату залишається однією з найсерйозніших загроз у сучасному світі. Основними чинниками, що порушують кліматичну рівновагу, є масове використання викопного палива та нераціональне споживання ресурсів. Внаслідок

людської діяльності в атмосферу потрапляють парникові гази, а саме: вуглекислий газ (CO_2), метан (CH_4) та закис азоту (N_2O), що посилюють парниковий ефект. Сучасні компанії мають не лише вимірювати обсяги власних викидів CO_2 та інших газів, але й активно працювати над їх скороченням. Для цього необхідно впроваджувати енергоефективні рішення, переходити на відновлювані джерела енергії та удосконалювати логістичні ланцюги. Зниження енергоспоживання через модернізацію обладнання, утеплення будівель та використання енергоефективних технологій сприяє зменшенню екологічного впливу та витрат.

Енергозбереження є комплексом заходів, спрямованих на зменшення споживання енергії з зовнішніх джерел. Воно має важливе значення не лише з економічної точки зору для бізнесу, а й в екологічному аспекті, адже сприяє скороченню шкідливих викидів та відходів. Найкращі результати досягаються завдяки поєднанню різних чинників — людського, технічного та організаційного. Тому впровадження практичних кроків у сфері енергозбереження є не лише економічно виправданим, а й свідчить про сформовану культуру та високий рівень екологічної свідомості як у суспільстві загалом, так і в кожної окремої людини.

Впровадження систем сортування, переробки та повторного використання відходів зменшує навантаження на довкілля та може створити додаткові джерела доходу. Оптимізація водоспоживання, впровадження систем повторного використання води та очищення стічних вод допомагає зберегти водні ресурси та зменшити витрати. Обмеженість водних ресурсів у світі вимагає впровадження сучасних принципів їх управління, комплексного використання та захисту, які б відповідали новим викликам для бізнесу й держав. Основна вимога водної рамкової, яка була прийнята Європарламентом у 2000 році від держави-членів ЄС юридично зобов’язує підтримувати переважну більшість своїх водних об'єктів, зокрема підземні води, та повернути їх до свого найкращого стану до 2027 року.

Компанії повинні враховувати вплив своєї діяльності на екосистеми та вживати заходів для їх збереження, наприклад, через відновлення природних середовищ або підтримку місцевих екологічних ініціатив.

Погіршення стану екосистем, зменшення біорізноманіття, виснаження ґрунтів і мінеральних ресурсів, а також стрімке забруднення всіх компонентів довкілля стали наслідком швидкого приросту населення та науково-технічного прогресу за останні 40–50 років. Глобальна екологічна та соціально-економічна криза, яка нині ставить під загрозу саме існування цивілізації, виникла в результаті кількох масштабних процесів: демографічного вибуху, індустріально-енергетичного буму та масового руйнування природного середовища.

Підсумовуючи, екологічна складова ESG є критично важливою для сучасного бізнесу. Вона не лише допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, покращенню репутації та залученню інвестицій. Інтеграція екологічних принципів у стратегію компанії є запорукою її довгострокового успіху та стійкості в умовах глобальних викликів.

Соціальна складова ESG стосується впливу бізнесу на суспільство та його здатності управляти соціальними ризиками й можливостями. Цей аспект охоплює наступні ключові напрями, зазначені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Сутність соціальної складової ESG

Напрям	Пояснення
Права людини та трудові стандарти	дотримання прав працівників, забезпечення безпечних умов праці та справедливої оплати.
Різноманіття, рівність та інклюзія	створення інклюзивного робочого середовища, що підтримує різноманіття та рівні можливості для всіх.
Взаємодія з громадами	підтримка місцевих громад через соціальні програми, благодійність та волонтерство.
Етичні ланцюги постачання	забезпечення етичних практик у всьому ланцюгу постачання, включаючи дотримання прав людини та екологічні стандарти.
Задоволеність клієнтів	забезпечення високої якості продуктів та послуг, а також етичне ставлення до клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [14-16]

Ці напрями є критично важливими для забезпечення сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на суспільство.

Врахування соціальних аспектів у бізнес-стратегії має безліч переваг, але з ключових зазвичай виділяють декілька ключових. По-перше, позитивний вплив на

імідж та репутацію організації. Компанії, що дбають про соціальні аспекти, здобувають довіру споживачів, інвесторів та громадськості.

Персонал є основою культури, бренду та найголовніше - успіху компанії. У сучасних умовах, а також у майбутньому, здатність знаходити й утримувати найкращих фахівців набуває вирішального значення. Все більше клієнтів обирають бренд, орієнтуючись на його екологічну та соціальну політику, і за цими ж критеріями часто оцінюють компанії потенційні та діючі працівники. У такій ситуації досвід компанії у сфері ESG може стати важливою перевагою для залучення й утримання талантів. Працівники прагнуть працювати в компаніях, які мають чітку місію та цінності, і готові обирати соціально відповідального роботодавця навіть за умови меншої заробітної плати. Висококваліфіковані працівники надають перевагу етичним організаціям, які активно роблять кроки до розвитку та покращення компанії. Отже, іншою перевагою є залучення та утримання талантів, адже справедливе ставлення до працівників та підтримка інклюзії сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Дотримання ESG концепції також сприяє зменшенню ризиків, етичні практики знижують ризики судових позовів, страйків та інших соціальних конфліктів. Іншою важливою перевагою є підвищення лояльності клієнтів, споживачі віддають перевагу компаніям, що демонструють соціальну відповідальність.

Інвестори все частіше враховують соціальні показники при прийнятті рішень, надаючи перевагу компаніям з високими ESG-рейтинґами. Сучасні інвестори все більше хочуть інвестувати в стійкі підприємства з хорошими моделями інвестування та інтеграцією факторів ESG. Мати низький ESG-рейтинг невигідно. Інвестори прагнуть переконатися, що компанії, які вони фінансують, є відповідальними розпорядниками навколишнього середовища, чесними корпоративними громадянами та керуються відповідальними менеджерами. У різних країнах світу, проводячи аналіз по інвестиційному клімату, прийшли до висновку, що дві третини інвесторів враховують фактори ESG. Ключові аспекти, на які звертають увагу інвестори зазначені на рис 1.3.

Рисунок 1.3 – Ключові аспекти соціальної складової ESG

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Компанії повинні піклуватися про своїх працівників. Це означає забезпечення безпечних умов праці, справедливої оплати та відсутності дискримінації. Також важливо боротися з примусовою та дитячою працею, особливо у ланцюгах постачання компанії. Нещасні випадки на роботі та професійні захворювання мають руйнівні наслідки для самих працівників та їхніх сімей, як у людському, так і у фінансовому плані. Вони також призводять до значних втрат і витрат для бізнесу та всієї країни, які можуть сягати 4% від усього, що країна виробляє.

Іншим важливим напрямом є створення інклюзивного робочого середовища, що підтримує різноманіття та рівні можливості для всіх працівників, сприяє інноваціям та підвищує продуктивність. Культурні чинники, такі як різного роду дискримінація, можуть негативно вплинути на продуктивність, як-от вікова дискримінація, стереотипи, дискримінація людей з фізичними вадами, гендерна дискримінація, расова та кастова дискримінація. Нерівність між чоловіками та жінками, на жаль, досі поширена в багатьох сферах життя, особливо у питаннях роботи та зарплати. Статистичні дані про це можна побачити на рис. 1.4. Саме тому забезпечення рівних прав для всіх є важливим для сталого розвитку кожної країни,

кожна компанія повинна робити конкретні кроки в цьому напрямку.

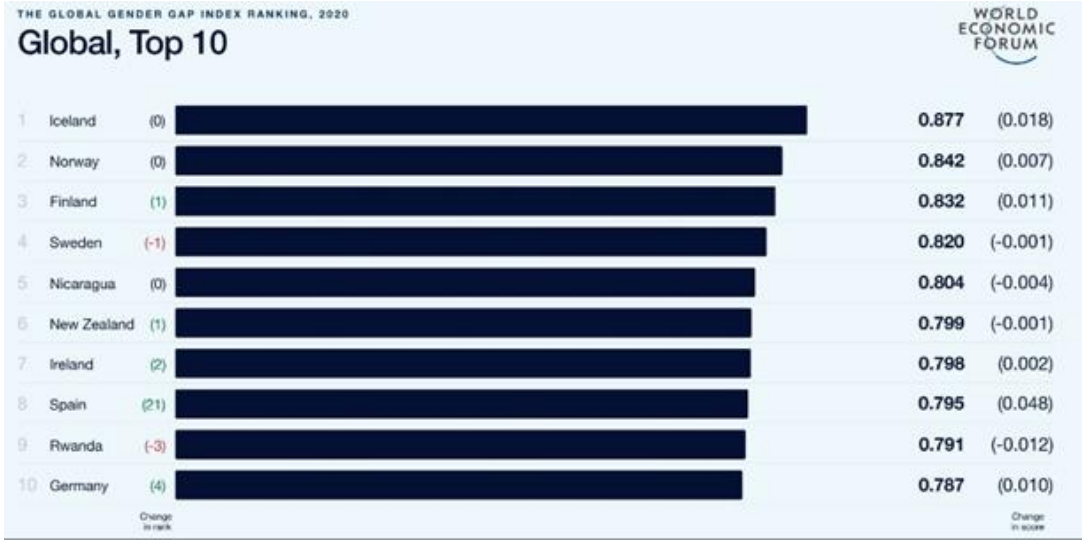


Рисунок 1.4 – Глобальний звіт про гендерні розриви [17]

Бізнес повинен активно взаємодіяти з місцевими громадами, підтримуючи соціальні програми, благодійність та волонтерство, що сприяє зміцненню соціального капіталу та довіри. Забезпечення етичних практик у всьому ланцюгу постачання, включаючи дотримання прав людини та екологічні стандарти, є важливим для збереження репутації та уникнення ризиків.

Не менш важливим є забезпечення високої якості продуктів та послуг, а також етичне ставлення до клієнтів, що сприяє підвищенню лояльності та довіри споживачів.

Важливою частиною ESG є також захист прав тих, хто купує товари та послуги. Питання захисту споживачів привернуло увагу багатьох впливових міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація зі стандартизації, Організація економічного співробітництва та розвитку та інші. Головною організацією, яка гарантує захист інтересів та прав споживачів, є Організація Об'єднаних Націй. У 1948 році Генеральна асамблея ООН прийняла "Загальну декларацію прав людини", що дало поштовх створенню національних об'єднань споживачів у різних країнах. З 1960 року рух за права споживачів став міжнародним. Була створена Міжнародна організація споживчих товариств з головним офісом у Гаазі (Нідерланди) [44].

Розвиток ринкової економіки призводить до того, що на ринку з'являється багато різних товарів і послуг. Але крім позитивних моментів, цей процес, на жаль, викликає і багато негативних явищ, таких як обман, завищення ваги, неправильний розрахунок, продаж неякісних і підроблених товарів. Хоча покупці є ключовими гравцями на ринку і тими, хто отримує товари, роботи та послуги, вони часто стають жертвами шахрайства. Тому в сучасних умовах розвитку світової економіки і кожної країни зокрема, першочерговим завданням є правове регулювання відносин між людьми, включаючи захист споживачів як основних учасників ринку.

Підсумовуючи, «S» у ESG представляє соціальні фактори, що охоплюють практику праці, права людини, різноманітність та залучення, а також відносини із зацікавленими сторонами. Ці фактори відіграють вирішальну роль у стратегії ESG компанії, впливаючи на її репутацію, відносини із зацікавленими сторонами та загальний успіх. Зростаюча важливість соціальних факторів в інвестуванні в ESG, зумовлена зміною пріоритетів і очікувань зацікавлених сторін, підкреслює необхідність для компаній віддавати пріоритет соціальній трансформації та корпоративній відповідальності.

Третій, управлінський , компонент ESG ґрунтується на задачах забезпечення прозорого ділового середовища, підзвітності, оплата праці керівників і керівництво компанії, політика щодо хабарництва та лобіювання довірчих відносин та стабільності тощо. Виконання цього завдання вимагає надання інвесторам гарантій того, що компанія не тільки є прозорою, а й має належні системи управління (у тому числі управління ризиками) та внутрішнього контролю. Управлінські принципи стосуються якості управління компаніями: прозорість звітності, зарплати менеджменту, здорова обстановка в офісах, відносини з акціонерами, антикорупційні заходи.

Управлінська складова ESG безпосередньо стосується системи управління компанією, включаючи структури, політики, процеси та контрольні механізми, які забезпечують ефективне та етичне керівництво. Цей аспект охоплює низку ключових напрямів.

Першим напрямом є структура управління. Структура управління визначає, як розподіляються, контролюються та координуються ролі, повноваження та обов’язки, а також те, як інформація перетікає між різними рівнями управління.

Формування ефективної ради директорів з незалежними та різноманітними членами забезпечує баланс інтересів та об'єктивність у прийнятті рішень. Підтримка сильного, різноманітного та збалансованого правління вимагає постійного планування. Це важливий обов’язок правління та його комітету з призначення. Переваги диверсифікації правління, тобто різноманітності, означає наявність ряду людей, які відрізняються один від одного. Різноманітність правління має на меті культивувати широкий спектр демографічних атрибутів і характеристик у залі засідань. Простим і поширеним заходом для сприяння неоднорідності в залі засідань - широко відомому як гендерне різноманіття - є представництво жінок у раді. На ринках, що розвиваються, гендерна різноманітність у правлінні може відставати від рівнів, які спостерігаються на деяких більш розвинених ринках. Однак не існує єдиного визначення різноманітності правління.

Диверсифікація правління має низку переваг:

• більш ефективне прийняття рішень;

• краще використання резерву талантів;

• зміцнення корпоративної репутації та відносин з інвесторами шляхом становлення компанії як відповідального корпоративного громадянина.

Наступним напрямом є політики та процедури. Розробка та впровадження чітких політик щодо етики, антикорупції, конфлікту інтересів та інших аспектів корпоративного управління є критично важливими для забезпечення етичної поведінки та дотримання стандартів. Історія показує, що корупція існує дуже давно, має глибоке коріння та супроводжує державу з моменту її створення. Тому лише дієві правові та організаційні заходи можуть стримати розвиток і поширення цього негативного явища. Корупція руйнує довіру покупців і працівників, шкодить репутації компанії та заважає економічному зростанню.

Відкритість у наданні інформації про діяльність компанії, її фінансові показники та показники ESG сприяє зростанню довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

5 січня 2023 року набрала чинності Директива про звітність компаній щодо сталого розвитку (CSRD). Ця нова директива оновлює та посилює правила щодо соціальної та екологічної інформації, яку компанії повинні оприлюднювати. Більша кількість великих компаній, а також малих і середніх підприємств, акції яких торгуються на біржі, тепер будуть зобов'язані звітувати про сталість – загалом близько 50 000 компаній [39]. Нові правила забезпечать інвесторам та іншим зацікавленим сторонам доступ до інформації, необхідної для оцінки інвестиційних ризиків, пов'язаних зі зміною клімату та іншими питаннями сталого розвитку. Вони також сприяють створенню культури прозорості щодо впливу компаній на людей та навколишнє середовище. Зрештою, у середньостроковій та довгостроковій перспективі витрати компаній на звітність зменшаться завдяки узгодженню інформації, яку вони надають.

У той самий час одним із заходів прозорості і розкриття інформації є підвищення різноманітності правління. Відповідно до кодексів корпоративного управління, компанії зобов’язані розкривати свою політику різноманітності під час призначення директорів.

Іншими напрямами є управління ризиками та взаємодія зі стейкхолдерами. Системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками, включаючи ESG-ризики, допомагають компаніям уникати потенційних загроз та забезпечують стабільність. У той час як, ефективна комунікація та залучення зацікавлених сторін у процес прийняття рішень сприяють кращому розумінню потреб та очікувань стейкхолдерів, що, в свою чергу, покращує стратегічне планування та реалізацію ESG-ініціатив. Тиск з боку інвесторів і банків на сучасні компанії сприяє розвитку їх ESG-ініціатив. У 2020 році компанією Ernst & Young Global Limited (EY) було проведено опитування інституційних інвесторів, було визначено, що 98% опитаних відстежують ESG-рейтинг компаній, у які вони планують інвестувати [41].

Ефективне корпоративне управління є основою для досягнення сталого розвитку та довгострокового успіху компанії. Основні переваги описані нижче у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги ефективного корпоративного управління

Перевага	Пояснення
Підвищення довіри інвесторів	інвестори надають перевагу компаніям з прозорими та ефективними системами управління.
Зниження ризиків	належне управління допомагає уникнути скандалів, фінансових втрат та репутаційних ризиків.
Покращення репутації	компанії з високими стандартами управління користуються більшою довірою з боку клієнтів, партнерів та суспільства.
Забезпечення відповідності нормативним вимогам	ефективне управління сприяє дотриманню законодавства та міжнародних стандартів.

Джерело: розроблено автором на основі [18-19]

Ефективне корпоративне управління є ключовим елементом для досягнення сталого розвитку та довгострокового успіху компанії. Інтеграція управлінської складової ESG у стратегію та операційну діяльність компанії сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, зниженню ризиків та покращенню репутації.

Концепція ESG повністю узгоджується із фундаментальними змінами, що відбуваються у сфері підприємницької діяльності. Дослідження компанії Deloitte, проведене на початку 2021 року, показало, що у міленіалів та Z-покоління ключовим чином відрізняються ціннісні орієнтири, їх турбують екологічні проблеми та кліматичні зміни, соціальні проблеми нерівності добробуту, що відповідає основним напрямам ESG-концепції [40]. Крім того, змінюються погляди на те, як має працювати бізнес. Для покоління міленіалів важливо, щоб компанії мали соціальну мету. Молодь вважає, що стара ідея про те, що головне завдання бізнесу – це лише отримання прибутку, вже не така важлива. Натомість вони цінують, коли компанії пропонують якісні товари та послуги, створюють робочі місця та покращують життя своїх працівників.

Усе це підсилює потребу компаній трансформуватися відповідно до нових очікувань суспільства. Для ефективної реалізації ESG-стратегії важливо не лише формально дотримуватись стандартів, а й змінювати внутрішню культуру компанії.

Щоб пом’якшити невдачі в управлінні змінами для будь-якої трансформації, топ-лідери та менеджери з персоналу повинні мати інструменти та навчання, необхідні для того, щоб допомогти кожній людині прийняти нові способи мислення та роботи - доки вони не стануть несвідомими звичками. Стимулювати зміни поведінки зверху вниз і знизу вгору.

Три найважливіші елементи для успішної трансформації бізнесу (рис. 1.5): Люди, Процеси, Технології (PPT). Дослідження показали, що переважна більшість зусиль із розгортання бізнес-технологій не досягають своїх цілей і не можуть підтримуватися в довгостроковій перспективі без дотримання підходу PPT.

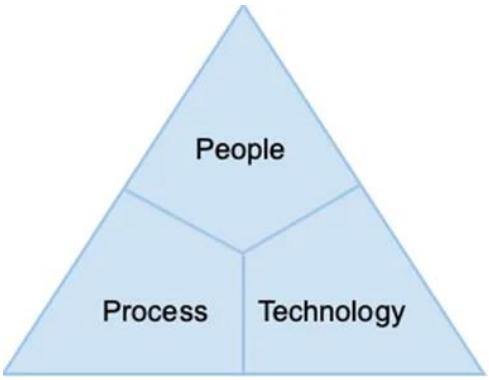


Рисунок 1.5 - Елементи успішної трансформації бізнесу [21]

Ідея, що лежить в основі PPT, полягає в тому, що правильний баланс між людьми, процесами та технологіями ефективно стимулюватиме дії та вдосконалення. Для ESG це надзвичайно важливо. Щоб принципи ESG дійсно працювали, кожен працівник в компанії, на будь-якій посаді, повинен брати на себе відповідальність за їх впровадження. Це передбачає залучення провідних спеціалістів до генерації ідей для реалізації ESG. Це означає, що вони можуть брати участь у вирішенні деяких найактуальніших проблем, з якими стикається наше суспільство та планета. Зусилля компанії в напрямку ESG не принесуть задоволення працівникам, якщо вони про це не знатимуть, тому чітке інформування та переконливе пояснення цінностей ESG є критично важливими для отримання переваг від цієї роботи. Керівництво повинно зробити ESG важливою частиною того, що компанія пропонує своїм працівникам.

Отже, головне – це чітко визначити пріоритети ESG, активно підтримувати екологічну стійкість та позитивні соціальні зміни, а також пояснити, як кожен

працівник може брати в цьому участь, нести відповідальність та поділяти ці цінності.

Використання ESG допомагає компаніям стати стійкішими до майбутніх криз і не тільки. Компанії з ефективними стратегіями ESG, які залучають до цього процесу всіх співробітників, показали кращі результати під час COVID-19 і залучили більше інвестицій. Компанії швидко усвідомлюють, що ESG – це сила, яка допоможе їм підвищити стійкість за допомогою кращих управлінських рішень і збільшити цінність у довгостроковій перспективі.

Повне впровадження ESG в цілі, культуру та методи роботи компанії не лише краще підготує працівників, керівництво та організацію до майбутніх криз, таких як нова пандемія, фінансова криза (зокрема, спричинена війною в Україні) чи значні зміни в суспільстві, але й об'єднає бізнес у відповідальному ставленні до важливих сфер впливу, таких як зміна клімату, расова нерівність та відповідальне споживання.

Аналітики Світового банку реконструкції та розвитку вважають, що добре організоване корпоративне управління в компанії підвищує її ефективність, що вимірюється рентабельністю активів - співвідношенням чистого прибутку та сумарних активів [42]. Сучасні керівники компаній вважають найважливішим завданням пристосування структури бізнесу до постійних змін у зовнішньому світі. Для цього вони використовують нові стратегії та методи управління. ESG – це те, без чого зараз бізнесу не обійтись.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ “FAT LIZARD CO.” ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ESG-СТРАТЕГІЇ

2.1. Аналітична оцінка поточного стану екологічних та соціальних ініціатив ресторану “Fat Lizard Co.”

“Fat Lizard Co.”— це фінський ресторан , заснований в Еспоо у 2018 році, який має власну броварню. Компанія відома не лише своїми смачними американськими стилями пива, але й активною позицією щодо екологічної та соціальної відповідальності, що повністю відповідає принципам ESG.

Загальна інформація

- **Заснована:** 2018 року в Еспоо, Фінляндія
- **Головний офіс:** Отаніємі, Еспоо
- **Генеральний директор:** Юссі Арпосало
- **Форма власності:** Товариство з обмеженою відповідальністю

Компанія була заснована в місті Еспоо та швидко розширилася, відкривши декілька ресторанів у столичному регіоні. Її меню поєднує класичні страви гриль, піцу, бургери та свіжі салати з сучасним підходом до подачі. Особливу увагу приділено локальним інгредієнтам та автентичному досвіду споживання. Власна пивоварня Fat Lizard Brewing Co. постачає широкий вибір пива, що гармонійно доповнює кухню ресторану. Ресторан орієнтується на молодіжну, активну аудиторію, яка цінує якість, стиль і соціальну атмосферу. З огляду на активний розвиток мережі та розширення кількості ресторанів, Fat Lizard Co. потребує чіткої внутрішньої координації та ефективного розподілу ролей між працівниками. Це обумовлює застосування структурованого підходу

до управління персоналом. Нижче представлено організаційну схему одного з ресторанів компанії, де працює близько 40 співробітників (рис 2.1).

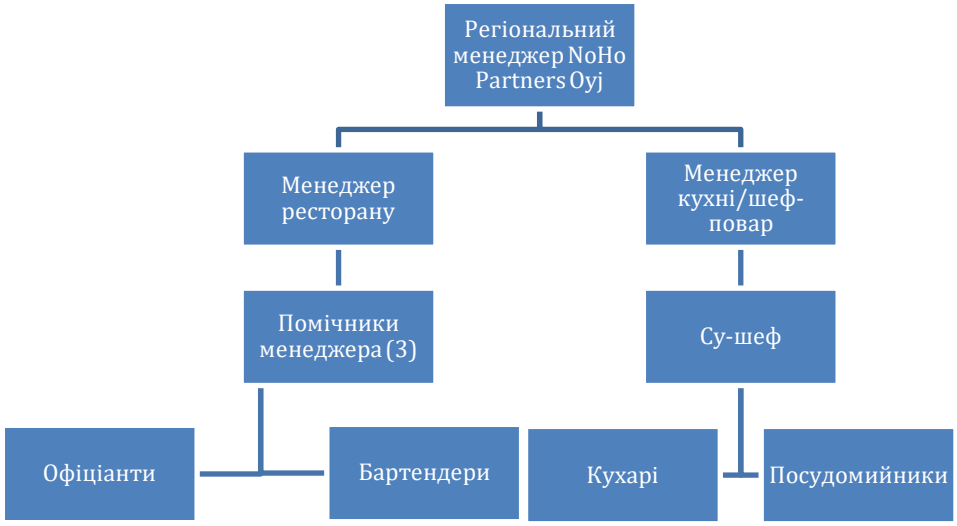


Рисунок 2.1 – Лінійна організаційна структура ресторану Fat Lizard Co.

Джерело: розроблено автором на основі професійного досвіду.

З огляду на особливості бізнес-моделі Fat Lizard Co., доцільно провести SWOT-аналіз, він дає змогу розробити стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, усуваючи загрози. Розгляд зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на стан та розвиток об'єкта управління, є поширеним методом стратегічного планування і також дає можливість розкрити особливості внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Отже, у таблиці 2.1 викладений SWOT аналіз “Fat Lizard Co.».

Таблиця - 2.1 . SWOT аналіз “Fat Lizard Co.”

Сильні сторони:	**Слабкі сторони:**
Інноваційний підхід до пивоваріння та широкий асортимент американських стилів пива. Сильна локальна присутність і популярність серед споживачів у Фінляндії. Активна участь у соціальних та культурних ініціативах.	Обмежена міжнародна присутність та впізнаваність бренду за межами Фінляндії. Залежність від локального ринку та конкуренція з боку інших ресторанів.

Продовження таблиці 2.1

Можливості:	**Загрози:**
Розширення на міжнародні ринки та збільшення експорту продукції. Розвиток нових продуктів, включаючи безалкогольні та функціональні напої. Поглиблення інтеграції ESG-принципів для залучення екологічно свідомих споживачів.	Зміни в регуляторному середовищі, що можуть вплинути на виробництво та продаж алкоголю. Економічні коливання, які можуть зменшити споживчий попит на преміальні продукти. Посилення конкуренції на ринку ресторанів з власними броварнями.

Джерело: розроблено автором на основі професійного досвіду.

Компанія активно підтримує стратегію сталого розвитку, формуючи її діяльність на основі принципів екологічної і соціальної відповідальності та високих стандартів корпоративного управління.

Наприклад, з ініціатив екологічної відповідальності, зменшення викидів CO_2. У 2021 році ресторан Fat Lizard провів пілотний проєкт з моніторингу рівня CO_2, щоб забезпечити безпеку відвідувачів під час пандемії, демонструючи екологічну свідомість та турботу про здоров'я клієнтів. У 2022 році компанія встановила систему уловлювання вуглекислого газу від DALUM Beverage Equipment, що дозволило зменшити викиди CO_2 на понад 8 тонн. Ця ініціатива була відзначена премією "Кліматичний вчинок року 2023" у Фінляндії. До того ж, для доставки продукції компанія використовує транспортні засоби, що працюють на біодизелі та біогазі, зменшуючи залежність від викопного палива [24].

Компанія також активно підтримує місцеву культуру, спонсоруючи студентські заходи, музичні концерти та відкриття художніх галерей, сприяючи розвитку спільноти в Еспоо зокрема команду з пляжного волейболу Team Fat Lizard Metsäkoivu/Metsäkoivu.

У 2020 році Fat Lizard отримала сертифікат "Reilu vero" за прозорі податкові практики, що свідчить про відповідальне ставлення до фінансових зобов'язань. На рисунку 2.2 викладена частина звіту про фінансову діяльність компанії за останні роки, який можна легко знайти на фінському реєстрі компаній.

Бізнес	2019 / 12	2020 / 12	2021 / 12	2022 / 12	2023 / 12
Оборот, €	2 216 000	3 301 000	4 307 000	4 328 000	3 557 000
Зміна обороту, %	20,8 %	49 %	30,5 %	0,5 %	−17,8 %
Операційний результат, €	84 000	212 000	490 000	32 000	−149 000
Прибуток за фінансовий рік, €	51 000	143 000	379 000	15 000	−164 000
EBITDA, %	13 %	13,2 %	16,1 %	8,4 %	1,6 %
Операційний прибуток, %	3,8 %	6,3 %	11,3 %	0,7 %	−4,2 %

Рисунок 2.2- Фінансові показники компанії “Fat Lizard Co.” у відкритих джерелах [27]

Fat Lizard Brewing Company активно впроваджує кроки до покращення своєї ESG стратегії. У 2023 році компанія була визнана переможцем конкурсу "Vuoden Ilmastoteko 2023" за свої зусилля у сфері сталого розвитку, що наочно свідчить про її прихильність до екологічної відповідальності та сталого бізнесу.

У 2022 році “Fat Lizard Co.” стала частиною Nordic Hospitality Partners, яка відома своєю прихильністю до принципів ESG. Це свідчить про інтеграцію Fat Lizard у структури з високими стандартами корпоративного управління. Nordic Hospitality Partners (NoHo Partners Oyj) — це провідна фінська компанія у сфері ресторанного та готельного бізнесу, яка активно розвивається в Північній Європі (Рис. 2.3). Компанія має понад 300 закладів у Фінляндії, Данії, Норвегії та Швейцарії та є публічною компанією з 2013 року.

ACQUISITIONS IN 2022

Acquired subsidiaries and businesses

	Business acquired	Shareholding acquired	Ownership and management right transfer	Location
Restaurant Origo	x		3.1.2022	Hanko
Sea Horse Oy		100	1.7.2022	Helsinki
Tøyen Kulturhus As		100	1.7.2022	Oslo
Restaurant Laboratoriet Skøyen	x		1.9.2022	Oslo
Fat Lizard, Otaniemi	x		1.12.2022	Espoo

Рисунок 2.3 – Фінансовий звіт NoHo Partners Oyj за 2022 рік [28]

Стратегія компанії сконцентрована на придбанні успішних ресторанів, які вже заробили собі ім’я та популярність серед місцевих, після чого NoHo Partners Oyj вкладають зусилля, щоб покращити ці ресторани для максимізації прибутку. Після подій Covid-19 велика кількість ресторанів не змогли залишатись

конкурентоспроможними, тому були вимушені згодитись на продажу, щоб не загубити всі інвестиції. На жаль, сфера послуг так і не змогла відновитись до доковідного рівня та сучасна невизначена геополітична ситуація може мати подальший вплив на ринкове середовище компанії. Інфляція та ослаблення купівельної спроможності та впевненості споживачів становлять ризик для розвитку обороту та грошових потоків NoHo Partners. Адаптація операційних витрат і здатність оперативно реагувати на зміни в попиті клієнтів є ключовими факторами впливу компанії на розвиток товарообігу та ЕВ.

На щастя, на основі звіту про діяльність компанії за 2024 рік, наразі NoHo Partners Oyj не бачить значного впливу на попит у країнах, де працює. Зростання загального рівня витрат, викликане сформованою глобальною ситуацією, впливає на бізнес NoHo Partners Oyj. Щоб пом'якшити вплив, компанія підготувалася до підвищення цін на сировину, наприклад, шляхом централізації угод купівлі-продажу, а також підвищення цін.

Зі слів NoHo Partners Oyj щодо опису ринкового середовища компанії «На продажі та рентабельність ресторанних послуг впливає фінансовий стан домашніх господарств та розвиток купівельної спроможності та корпоративних продажів. Бізнес-перспективи для сектору туризму та ресторанного господарства та довіра споживачів були послаблені невизначеним геополітичним кліматом і загальним зростанням витрат і процентних ставок. Проте попит на ресторанні послуги залишився на хорошому рівні.» [26]

Підсумовуючи, NoHo Partners Oyj активно адаптується до сучасних тенденцій та труднощів та стрімко розвивається, однак економічна та політична ситуація сьогодення несе в собі як загрози, так і можливості для розвитку. Детальний аналіз представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії NoHo Partners Oyj

Сильні сторони: 1.Сталий імідж та сертифікація – компанія працює з готельними об'єктами, що мають Nordic Swan Ecolabel та Green Key, що підтверджує екологічну відповідальність. 2.Позиціонування в регіоні Північної Європи – сильна регіональна присутність та добре розвинені партнерства з туристичними операторами, інвесторами, власниками нерухомості. 3.Інноваційні цифрові рішення – автоматизація управлінських і рекрутингових процесів через сучасні HR- та готельні системи. 4.Соціальна орієнтація – створення робочих місць у готельному та туристичному секторі, підтримка локального підприємництва.	**Слабкі сторони:** 1.Обмежена міжнародна впізнаваність – бренд має сильну присутність у Нордичних країнах, але мало відомий поза межами Скандинавії. 2.Залежність від туристичного сезону – бізнес дуже чутливий до сезонних коливань, особливо у Лапландії (пік у зимовий період). 3.Розкидана модель партнерств – керування різними бізнес-одиницями через партнерські відносини може призводити до варіативності у якості обслуговування.
Можливості: 1.Підвищений попит на стійкий туризм – зростання міжнародного попиту на екологічно відповідальні готелі та подорожі. 2.Розвиток внутрішнього туризму у Фінляндії – у зв'язку з кліматичною кризою та зменшенням далеких перельотів. 3.Можливість кооперації з державними програмами – зокрема, програмами фінансування «зелених» ініціатив (наприклад, Business Finland). 4.Розвиток нових концепцій житла – глемпінги, еко-хостели, модульні готелі, які відповідають ESG-принципам.	**Загрози:** 1.Нестабільність туристичного ринку – особливо через пандемії, військові конфлікти, інфляцію та зміни у глобальному русі туристів. 2.Зміни клімату – можуть вплинути на зимовий туризм у Лапландії, зменшуючи снігове покриття та скорочуючи сезони. 3.Регуляторний тиск – нові європейські вимоги до звітності ESG (наприклад, CSRD) можуть збільшити адміністративне навантаження. 4.Дефіцит кваліфікованої робочої сили – особливо в постковідний період у сфері гостинності у Фінляндії.

Джерело: розроблено автором на основі [26,29]

NoHo Partners Oyj активно підтримує дотримання принципів ESG-концепції в усіх своїх ресторанах. Зі слів самої компанії «Наша програма сталого розвитку складається з восьми основних напрямків, які розділені на три теми: навколишнє середовище, соціальна сфера та управління (ESG). Ці теми: «Довкілля та клімат», «Люди та громада» та «Належне врядування».

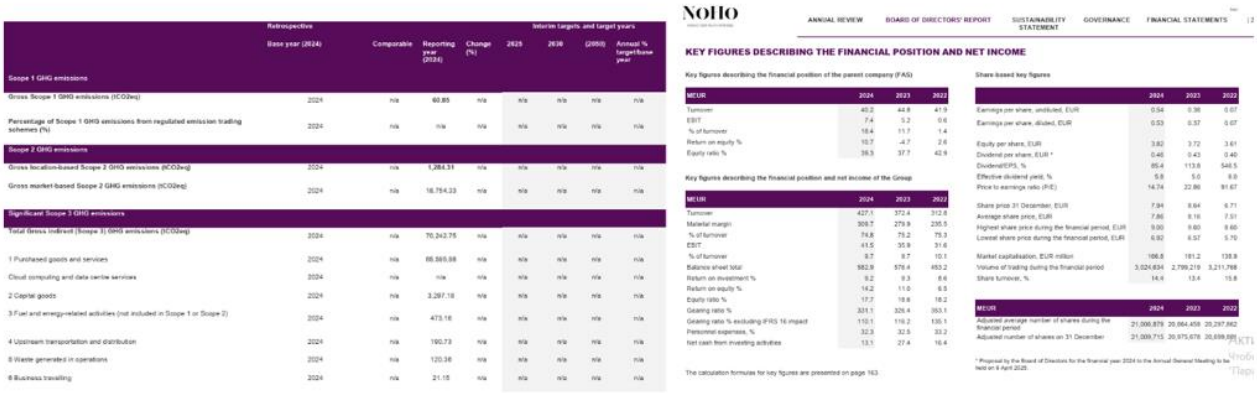
«Ми склали дорожню карту сталого розвитку до 2025 року та розділили її на річні підтеми. Ми вимірюємо вплив нашого плану сталого розвитку щодо Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР). Цілі, дії та KPI визначаються та оновлюються

відповідно до дорожньої карти сталого розвитку, а результати звітуються щорічно.» [29]

Наприклад компанія інвестує в ініціативу сертифікації Green Key, у закладах, що вони придбають. У Фінляндії понад 200 закладів отримали сертифікат Green Key, що свідчить про їхню прихильність до сталого розвитку. Цей сертифікат вимагає дотримання суворих екологічних стандартів, включаючи ефективне використання енергії та води, управління відходами та екологічно чисті продукти. Іншою екологічною ініціативою компанії є Nordic Swan Ecolabel. Більше 88% готелів мережі Scandic у Фінляндії сертифіковані за стандартами Nordic Swan Ecolabel, що передбачає жорсткі вимоги до енергоспоживання, водокористування, управління відходами та використання екологічно чистих продуктів .

Переходячи до соціальної відповідальності, у Гельсінкі NoHo Partners Oyj активно впроваджує ініціативи з участю місцевих жителів у плануванні туризму, включаючи громадські проєкти та партисипативне бюджетування. Це сприяє розвитку туризму, який враховує інтереси місцевих громад .

Прозорість та етика є великою частиною корпоративного управління. Компанія дотримується принципів прозорого управління, впроваджує кодекс поведінки та використовує цифрові рішення для підвищення операційної ефективності. Кожного року компанія публікує звіт про всі частини її діяльності, а саме річний огляд, звіт ради директорі, стратегія сталого розвитку, управління компанії та фінансова звітність. Фрагменти звіту зазначені на рисунку 2.4.



NOHO

ANNUAL REVIEW | BOARD OF DIRECTORS' REPORT | SUSTAINABILITY STATEMENT | GOVERNANCE | FINANCIAL STATEMENTS

KEY FIGURES DESCRIBING THE FINANCIAL POSITION AND NET INCOME

Key figures describing the financial position of the parent company (FAS)

MEUR	2024	2023	2022
Turnover	40.2	44.8	41.9
EBIT	7.4	5.2	0.6
% of turnover	18.4	11.7	1.4
Return on equity %	10.7	-4.7	2.6
Equity ratio %	39.5	37.7	42.9

Key figures describing the financial position and net income of the Group

MEUR	2024	2023	2022
Turnover	427.1	372.4	312.8
Material margin	308.7	279.9	235.5
% of turnover	74.8	75.2	75.3
EBIT	41.5	32.9	31.6
% of turnover	9.7	8.7	10.1
Balance sheet total	582.9	578.4	453.2
Return on investment %	9.2	9.3	8.6
Return on equity %	14.2	11.0	6.5
Equity ratio %	17.7	18.8	18.2
Gearing ratio %	321.1	326.4	353.1
Gearing ratio % excluding IFRS 16 impact	110.1	116.2	135.1
Personnel expenses, %	32.3	32.5	33.2
Net cash from investing activities	13.1	27.4	16.4

The calculation formulas for key figures are presented on page 163.

Share-based key figures

	2024	2023	2022
Earnings per share, undiluted, EUR	0.54	0.38	0.07
Earnings per share, diluted, EUR	0.53	0.37	0.07
Equity per share, EUR	3.82	3.72	3.61
Dividend per share, EUR *	0.46	0.43	0.40
Dividend/EPS, %	85.4	113.8	546.5
Effective dividend yield, %	5.8	5.0	6.0
Price to earnings ratio (P/E)	14.74	22.86	91.67
Share price 31 December, EUR	7.94	8.64	6.71
Average share price, EUR	7.86	8.16	7.51
Highest share price during the financial period, EUR	9.00	9.60	9.66
Lowest share price during the financial period, EUR	6.92	6.57	5.70
Market capitalisation, EUR million	166.8	181.2	138.9
Volume of trading during the financial period	3,024,634	2,799,219	3,211,768
Share turnover, %	14.4	13.4	15.8

MEUR	2024	2023	2022
Adjusted average number of shares during the financial period	21,006,879	20,864,458	20,297,862
Adjusted number of shares on 31 December	21,009,715	20,975,678	20,699,991

* Proposal by the Board of Directors for the financial year 2024 to the Annual General Meeting to be held on 8 April 2025.

Рисунок 2.4 – Річний огляд NoHo Partners Oyj [26]

Nordic Hospitality Partners також демонструє зацікавленість у сталому розвитку. Компанія активно розширює свою присутність у готельному бізнесі, зокрема через Nordic Hotels & Resorts, яка є найбільшою та найшвидше зростаючою колекцією незалежних готелів у Північній Європі. У Фінляндії група зросла з нуля до одинадцяти готелів за вісім років, що свідчить про її амбіційні плани щодо сталого розвитку в регіоні.

Отже, обидві компанії демонструють прихильність до принципів ESG, зосереджуючись на екологічній відповідальності та сталому розвитку в своїх відповідних галузях.

2.2. Розроблення заходів щодо подальшого вдосконалення ESG-стратегії Ресторану “Fat Lizard Co.”

“Fat Lizard Co.” є одним з найбільш прибуткових ресторанів компанії NoHo Partners Oyj, ресторан не тільки стабільно приносить значні доходи завдяки своїй популярності та сформованій клієнтській базі, відповідає цінностям та ESG-стратегії NoHo a і постійно покращує свої KPI. Наприклад, покращення показників задоволеності клієнтів, зокрема зростання індексу NPS (Net Promoter Score) з 32,7 у січні до 64,2 у квітні 2025 року. Більше на рисунку 2.5.

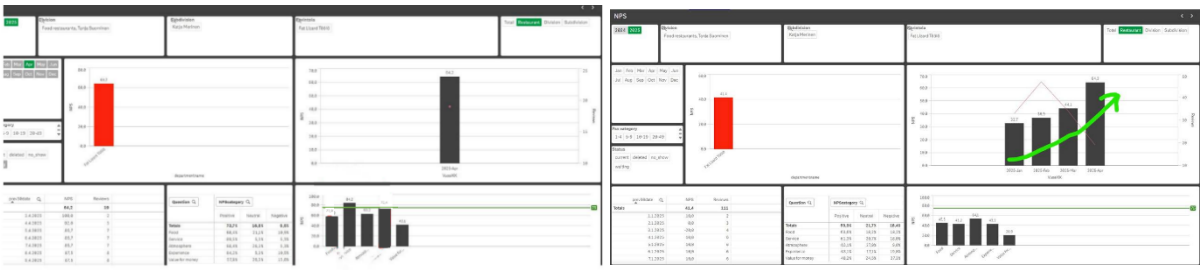


Рисунок 2.5 – Оцінка NPS і чинників клієнтського задоволення Fat Lizard (січень–квітень 2025) [Зі звіту програми Resolution, не є публічними даними]

Зведені дані демонструють високі оцінки обслуговування, атмосфери та досвіду, що свідчить про ефективність внутрішнього менеджменту та фокус на клієнтському сервісі. Не дивлячись на позитивні результати, ресторан Fat Lizard функціонує в умовах загального спаду у сфері громадського харчування. Зовнішнє середовище, включно з економічними коливаннями, зростанням вартості ресурсів та загальним сповільненням попиту в галузі, створює додаткові виклики для стійкого розвитку. Таким чином, навіть за умов позитивної динаміки на мікрорівні, компанія стикається з макроекономічними обмеженнями, які знижують потенціал масштабного зростання.

Упровадження ESG-ініціатив може стати ключовим чинником подолання наявних труднощів ресторану Fat Lizard, зумовлених нестабільною ситуацією в галузі та високою конкуренцією. Орієнтація на сталий розвиток, зокрема

екологічно відповідальні підходи до операційної діяльності, підвищення соціальної відповідальності перед клієнтами та працівниками, а також прозоре та ефективне управління, здатні зміцнити довіру споживачів і покращити репутацію бренду. У довгостроковій перспективі це не лише сприятиме утриманню лояльної клієнтської бази, а й відкриє нові можливості для зростання, інвестицій та партнерств, забезпечуючи сталий розвиток компанії навіть в умовах зовнішніх викликів.

Для вдосконалення ESG-стратегії необхідно врахувати фактори, зазначені у таблиці - 2.1 . SWOT аналіз “Fat Lizard Co.” особливо зосередившись на усуненні слабких сторін та мінімізації загроз через призму екологічної, соціальної та управлінської відповідальності.

Через те, що “Fat Lizard Co.” має свою приватну броварню, яка постачає пиво по всіх значних мережах магазинів (K-Market, S-group, Prizma) та велику кількість барів, компанія має можливість розширити свій ринок збуту, продаючи свій продукт у інших країн. Саме тому обмежена міжнародна присутність та впізнаваність бренду за межами Фінляндії є одною зі слабих сторін цієї компанії. З допомогою NoHo Partners Oyj та їх значних інвестицій “Fat Lizard Co.” має можливість просунути свій бренд на новий рівень. “Fat Lizard Co.” вже локально відомий своїм сучасним підходом до маркетингу та менеджменту, починаючи з упаковки та реклами та закінчуючи лояльним ставленням до працівників. Саме тому цей бренд має значні можливості просування бренду за кордом, адже молоді люди, які є головною споживацькою групою, віддають перевагу компаніям, що інтегрують екологічну, соціальну та управлінську відповідальність у свою діяльність. Однак, для оптимізації прибутковості необхідно покращити існуючу ESG-стратегію організації починаючи з екологічно відповідального виробництва.

Не зважаючи на активу ініціативу компанії щодо зменшення споживання води та енергії, “Fat Lizard Co.” необхідно прикласти зусилля до мінімізація відходів. Зменшення харчових відходів є критичним фактором для успішної роботи будь-якого закладу харчування, і це важливо не тільки для екології, але й для зменшення витрат на інгредієнти. Харчові відходи можна класифікувати на ті, що

утворюються до подачі клієнту (продукти, які викидаються перед тим, як потрапити на стіл), ті, що утворюються після споживання їжі (залишки, які відвідувачі не з'їдають), та одноразові матеріали, наприклад: упаковка, одноразовий посуд та інші товари, які використовуються разом з їжею.

В ресторані “Fat Lizard Co.” у кінці тижня, перед новою поставкою, викидається велика кількість інгредієнтів, які не були використані, приблизно 5%-10% закуплених продуктів. Введення електронного обліку відходів, де описано в яких кількостях та які види продукції була викинута допоможе моніторингу позиції, які не користуються попитом і, відповідно, призводять до зайвих витрат та утворення відходів. Застосування ефективних стратегій дозволить зменшити збитки, підвищити ефективність роботи та зробити заклад більш екологічним.

На жаль, післяспоживчі відходи не так легко мінімізацію, адже це більшою мірою залежить від споживача. Однак, простим рішенням проблеми є впровадження опцій різного розміру порцій. З персональних спостережень, легко побачити статистику страв, що найбільше викидаються, а саме: бургери, піцца та стейк, які водночас є найпопулярнішими для даного ресторану. Зі слів самих споживачів основною причиною є надмірний розмір цих страв, саме тому представлення можливості вибирати менші порції може значно зменшити післяспоживчі відходи. Останнім кроком є компостування органічних відходів за допомогою співпраці з місцевими компаніями, що займаються компостуванням, наприклад, Ekompi Oy.

Зі сторони діяльності самої броварні, ефективним способом зменшення відходів є перехід на перероблені або біорозкладні матеріали для пляшок, банок, етикеток та пакування. Наприклад, співпрацюючи з фінською компанією Sulapac, що розробляє біорозкладні пакувальні рішення.

Для наглядної демонстрації своїх екологічних зусиль можливе проходження сертифікація за стандартами ISO 14001 або EU Ecolabel, що підвищить довіру міжнародних споживачів. Розміщення інформації про екологічні та соціальні ініціативи на веб-сайті, у соціальних мережах та на упаковці продукції англійською та іншими мовами є іншою можливістю для побудови споживацької бази за

кордоном. Чітке позиціонування "Fat Lizard Co." як екологічно та соціально відповідальної пивоварні, не тільки виділить його серед конкурентів, а і сприяє створенню лояльної клієнтської бази, яка цінує не лише якість продукту, але й відповідальність бренду.

Залежність від локального ринку та конкуренція з боку інших крафтових пивоварень є іншою слабкою стороною “Fat Lizard Co.” Різноманітність власного пива є однією з основних конкурентних переваг ресторану, але в районі Еспоо є велика концентрація пивоварень, які мають свої бари (Masis Brewery, Salama Brewing Co., Taproom d20).

Основним завданням "Fat Lizard Co." є утилізація існуючих ресурсів для вирішення цієї проблем для мінімізації зайвих витрат і водночас максимізації вигоди, наприклад проведення екскурсій на пивоварню для місцевих та іноземних гостей дозволяє "Fat Lizard Co." продемонструвати прозорість свого виробничого процесу та екологічні ініціативи. Цей підхід поєднує маркетингову вигоду з демонстрацією відповідального ставлення до сталого розвитку.

У сучасному політичному та економічному кліматі всі організації стикаються с зі значними загрозами на своєму шляху, однак за допомогою ESG-стратегії їх можливо мінімізувати. Наразі значною загрозою для "Fat Lizard Co." є можливі зміни в регуляторному середовищі, що можуть вплинути на виробництво та продаж алкоголю. За останні декілька років уряд Фінляндії активно впроваджує жорсткі закони щодо продажу та купівлі алкоголю. З першого січня 2025ого року Фінляндія стягує 25,5-відсотковий ПДВ за алкогольні напої, порівняно з 24% минулого року. Завчасне впровадження більш жорстких екологічних норм може забезпечити конкурентну перевагу та зменшити витрати на адаптацію в майбутньому. Безалкогольне пиво та сидр є високо затребуваними продуктами, якщо розраховувати в середньому приблизно 25% гостей ресторану обирають безалкогольну опцію. Отже, розробка безалкогольних напоїв з акцентом на екологічність та соціальну відповідальність не тільки розширить споживчий ринок, а і зменшить впив нових законодавств на діяльність компанії.

Іншою актуальною загрозою є економічні коливання, які можуть зменшити споживчий попит на преміальні продукти, уже наразі помітно зниження кількості гостей порівняно з минулими роками. Завчасна оптимізація виробничих процесів для зниження витрат є необхідною для майбутнього успіху компанії. Впровадження енергоефективних технологій та зменшення відходів дозволить зберегти конкурентоспроможні ціни навіть в умовах економічної нестабільності.

До того ж, позиціонування екологічно відповідального виробництва як додаткової цінності продукту, що може залучити екологічно свідомих споживачів, менш схильних до економії на принципових для них аспектах.

Усі описані ініціативи не можуть бути повністю реалізовані без належного організаційно-управлінського забезпечення. Ефективне управління є не лише інструментом планування та координації, але й гарантує стійкість, контроль та гнучкість ESG-процесів. Оновлення внутрішніх управлінських механізмів є ключовою передумовою для успішного впровадження змін та покращень. Ці зміни вимагають чіткого визначення ролей, сфер відповідальності та систем звітності, зокрема через залучення ESG-координатора, впровадження інструментів моніторингу та вдосконалення управління ресурсами. Управлінська трансформація не тільки сприятиме інтеграції принципів сталого розвитку в стратегічне бачення компанії. Отже, розробка організаційно-управлінської структури, яка стане надійною підтримкою для всіх запропонованих ініціатив та допоможе компанії адаптуватися до майбутніх викликів є необхідними для подальшого розвитку компанії.

2.3. Розробка організаційно-управлінського забезпечення реалізації висунутих пропозицій

Активна підтримка ESG-ініціатив компанією NoHo Partners Oyj відкриває унікальні можливості для Fat Lizard Co. трансформувати свою організаційно-управлінську структуру шляхом інтеграції принципів ESG у всі аспекти своєї діяльності з допомогою підтримки та інвестицій NoHo Partners Oyj. Першим кроком є наймання ESG-спеціаліста/менеджера, або його можливе призначення серед існуючих співробітників, який буде відповідати за розробку, впровадження та моніторинг ESG-стратегії. Для уникнення неточності, необхідно визначити чіткі повноваження та обов'язки цієї особи, включаючи координацію між різними підрозділами компанії.

Вартість найму ESG-менеджера у Фінляндії, зокрема в Гельсінкі, залежить від досвіду, обов’язків та специфіки компанії. Згідно з даними порталу Glassdoor, середня загальна заробітна плата менеджера сталого розвитку (Sustainability Manager) у Гельсінкі становить приблизно 5 825 євро на місяць. Це включає базову оплату в межах 4 000–6 000 євро та додаткові виплати (бонуси, премії) близько 625 євро [50]. Якщо розглядати менш досвідчених фахівців, таких як ESG-спеціаліста (ESG Specialist), компанія ICEYE пропонує базову заробітну плату в межах 3 600–4 500 євро на місяць [51]. Таким чином, орієнтовна річна вартість найму ESG-менеджера в Гельсінкі може становити 43 200–54 000 євро для ESG-спеціаліста та 69 900 євро для менеджера сталого розвитку.

Зважаючи на значні витрати на знаходження та найм нового співробітника, ресторану “Fat Lizard Co.” доцільно розглянути призначення відповідального менеджера середньої ланки з високою здатністю до навчанням з існуючих працівників, що дозволить оптимізувати витрати та ефективно впроваджувати ESG-ініціативи.

Розробка SMART-цілей є ключовим інструментом у процесі формування ефективного організаційно-управлінського забезпечення реалізації ESG-

пропозицій. Конкретизація цілей у відповідності до принципу SMART дозволяє не лише структурувати заходи, але й забезпечити прозорість, вимірюваність і своєчасність управлінських рішень. Визначення відповідальної за ESG особи є першим практичним кроком до налагодження системної роботи з персоналом, їхніми ініціативами та моніторингу ESG-напрямів. Поєднання стратегічного планування з конкретними управлінськими діями сприяє успішному впровадженню змін у внутрішній структурі підприємства, підвищуючи її цілісність, гнучкість та здатність до довгострокового впровадження принципів сталого розвитку. З огляду на це, логічним продовженням є формування першої SMART-мети, яка закладає основу для організаційно-управлінського впровадження ESG-ініціатив. Ця мета має полягати у визначенні та призначенні відповідальної особи, що координуватиме ESG-процеси всередині компанії. Основні положення цілі викладені на рисунку 2.6.

Рисунок 2.6 – SMART-ціль: призначення та інтеграція внутрішнього ESG-координатора [54]

Як зазначено раніше, задля ефективного впровадження ESG-стратегії, першочерговим кроком є залучення відповідальної особи з-поміж наявних працівників. Найкращим вибором буде менеджер середньої ланки, який володіє глибоким розумінням внутрішньої організації та робочих процесів компанії. Ця людина стане ключовою сполучною ланкою для комунікації з питань ESG між співробітниками, керівництвом та зовнішніми партнерами та буде безпосередньо

підпорядкуватися регіональному менеджеру NoHo. Такий підхід є найбільш логічним рішенням для ресторану зі штатом у 40 осіб, оскільки не передбачає додаткових витрат на найм. Чіткий перелік обов'язків координатора в посадовій інструкції, наприклад, регулярні збори, збір та аналіз пропозицій, а також організація навчання з ESG, допоможуть зосередити зусилля та зробити цю діяльність частиною поточної роботи компанії.

По-друге, наявність затвердженої посадової інструкції, яка включає хоча б три ключові завдання: налагодження ESG-комунікацій, підтримка навчальних заходів та збір ідей співробітників. Крім того, фіксація дати призначення координатора та часу проведення першого ESG-заходу під його керівництвом слугуватиме важливими етапами для відстеження процесу. Подальший прогрес оцінюватиметься на основі регулярних звітів координатора, що дасть змогу здійснювати моніторинг активності та оперативно реагувати на можливі складнощі. Зазначені елементи роблять оцінку прогресу прозорою та полегшують контроль за втіленням поставленої мети.

Ця ціль є цілком досяжною з урахуванням наявних ресурсів ресторану "Fat Lizard Co.". Залучення ESG-координатора з числа діючих менеджерів не передбачає додаткових фінансових витрат, що робить її економічно обґрунтованою. Більше того, вже знайома з внутрішньою організацією особа зможе ефективніше впроваджувати ESG-ініціативи, уникаючи тривалого періоду адаптації. Доступ до консультаційної підтримки від партнерів, таких як NoHo Partners Oyj, забезпечить необхідну експертну допомогу без потреби найму зовнішніх фахівців на постійній основі. Практика внутрішніх призначень відповідає принципам сталого управління людськими ресурсами та може позитивно вплинути на мотивацію персоналу. Отже, ця ціль не лише технічно досяжна, але й гармонічно вписується в поточну систему управління закладу.

Актуальність цієї цілі зумовлена зростаючими вимогами споживачів та регуляторних органів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У сфері громадського харчування ці аспекти стають дедалі важливішими при виборі, особливо серед молоді. Для збереження конкурентоздатності ресторану системне

впровадження ESG є ринковою необхідністю, а не просто трендом. Призначення координатора сприяє цілісності ESG-ініціатив та єдиному напрямку змін. Послідовна ESG-політика також зміцнює репутацію компанії, що є важливим стратегічним активом. Отже, ця ціль відповідає внутрішнім потребам та зовнішнім ринковим тенденціям.

Для ефективного контролю за виконанням цієї цілі встановлено чіткий кінцевий термін, а саме: 15 вересня 2025 року. Цей період є достатнім для призначення ESG-координатора, розробки його посадових обов'язків , інформування співробітників та його початкову інтеграцію і навчання. Обмеження в часі допомагає управлінському персоналу зосередитися на завданні, зменшує ймовірність зволікань та сприяє організованості процесу. Крім того, фіксована дата дозволяє точно спланувати наступні кроки впровадження ESG-ініціатив, такі як запуск навчальних програм та невеликих проєктів. Такий підхід відповідає стандартній практиці стратегічного планування, де кожна управлінська дія має визначені часові межі. Отже, встановлений дедлайн робить ціль часово визначеною та сприяє чіткій оцінці результату. Більше інформації щодо посаду, дедлайни та етапи проекту зазначено у додатках Б, В, Д, Ж.

Першим завданням ESG-спеціаліста/менеджера є, з допомогою NoHo Partners Oyj, розробка програми навчання для всіх співробітників щодо принципів сталого розвитку та їхньої ролі у реалізації ESG-стратегії компанії. Заохочення ініціативи працівників у сфері ESG та створення можливості для їхньої участі у відповідних проектах створить сприятливі умови, як для їх професійного і персонального розвитку, так і розвитку компанії. Для оцінки обізнаності персоналу було розроблено та проведене опитування працівників, більш докладні результати якого можливо переглянути у додатку А. Згідно з опитуванням, більшість, а саме 67%, працівників знайомі з ESG-концепцією, але тільки менеджери мають можливість регулярно проходити навчання, у той час як 41% працівників ніколи не проходили екологічне/соціальне навчання. Це свідчить про необхідність проходження тренінгів серед персоналу та заходження ініціативи проходження навчання, адже впровадження ESG-навчання є стратегічним кроком до сталого

розвитку. Це не лише підвищує обізнаність персоналу щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів, але й сприяє формуванню відповідальної корпоративної культури. Після проходження ESG-навчання співробітники краще розумітимуть вплив своїх дій на довкілля та суспільство, що призведе до зменшення витрат, пов'язаних з ресурсами, та підвищення ефективності операцій. Крім того, підвищення обізнаності щодо соціальних аспектів може сприяти покращенню внутрішньої комунікації та зменшенню плинності кадрів.

Вартість ESG-навчання у Фінляндії варіюється залежно від програми. Наприклад, одноденний курс від The Knowledge Academy у Гельсінкі коштує приблизно 1 69 € за учасника. Для 40 співробітників загальна вартість становитиме близько 6800 €. Однак, можливо розглянути варіанти групових знижок або онлайн-навчання, що може зменшити загальні витрати. Інвестування в ESG-тренінги також може покращити репутацію ресторану серед клієнтів та інвесторів, що шукають відповідальні бізнеси. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення клієнтської бази та доходів. Отож, навіть зважаючи на значні витрати, впровадження ESG-навчання є інвестицією в майбутнє компанії, що сприяє її сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Наступним кроком є розробка детального плану дій з конкретними цілями, термінами та відповідальними особами. Для кожної ESG-рекомендації необхідно розробити чіткий план дій з визначенням конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених цілей , призначити відповідальних осіб за кожний етап впровадження та встановити чіткі терміни виконання. Для забезпечення успішного виконання плану впровадження системи моніторингу та звітності ESG-показників є обов’язковим. Система моніторингу включає ключові показники ефективності (KPI) для відстеження прогресу в сфері ESG (наприклад, рівень споживання води та енергії на одиницю продукції, обсяг утворених відходів, частка місцевих та органічних інгредієнтів, рівень задоволеності працівників). На основі KPI впроваджується система регулярного збору, аналізу та звітності за цими показниками, використання спеціалізованого програмного забезпечення для ESG-моніторингу полегшить та автоматизує цей процес (Prophix One, Workiva, IBM

Envizi ESG Suite). Докладний розбір функцій Програмне забезпечення також можливо переглянути в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Функції ESG-програмного забезпечення

Функція	Пояснення
Збір даних	Автоматизація процесу збору даних із різних джерел в організації, скорочуючи час і зусилля, необхідні для збору цієї інформації вручну.
Перевірка даних	перевірка даних для забезпечити їх точність і надійність. Це надзвичайно важливо, оскільки неточні дані можуть призвести до оманливих звітів ESG.
Компіляція та аналіз даних	компілювання даних в централізовану базу даних, що полегшує аналіз і розуміння. Він також може аналізувати тенденції, порівнювати ефективність із еталонними показниками та виділяти області для покращення.
Звітність	включає інструменти звітності, які дозволяють компаніям створювати стандартизовані звіти ESG відповідно до різних систем звітності. Ці звіти можна використовувати для внутрішнього прийняття рішень, зовнішньої комунікації або дотримання нормативних вимог.
Управління ризиками та підтримка прийняття рішень	надаючи чітке уявлення про ефективність ESG компанії, програмне забезпечення ESG може ідентифікувати ризики та можливості, пов’язані з факторами ESG, підтримуючи прийняття стратегічних рішень і встановлення цілей.
Інтеграція з іншими системами	програмне забезпечення ESG можливо інтегрувати з іншими бізнес-системами, такими як системи ERP або HRIS, щоб оптимізувати збір даних і покращити загальне управління стійкістю.

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Щодо затрат, з програмних забезпечень, які підтримуються в Фінлянії APLANET пропонує свій модуль SUSTAINABILITY за 649 євро на місяць, розрахований на компанії з чисельністю до 250 співробітників, забезпечуючи необмежену кількість користувачів та гнучкі налаштування інформаційних панелей [52], або Greenly, яка робить ставку на прозорість екологічної звітності, пропонуючи рішення зі стартовою ціною від 1950 євро на рік, щоб користувачі могли чітко бачити свій вплив на довкілля [53]. Інтеграція ESG принципів у діяльність організації залежить не лише від внутрішнього середовища компанії, але і від її зовнішнього середовища, отже відповідальний вибір партнерів та постачальників є не менш важливою частиною трансформації компанії.

Виходячи з цього, наступним кроком є інтеграція ESG-критеріїв у систему закупівель та вибору партнерів. Необхідно розробити чіткі ESG-критерії для оцінки потенційних постачальників та партнерів, включаючи їхні екологічні та соціальні практики. Надавати перевагу співпраці з компаніями, що поділяють ESG-цінності

Fat Lizard Co. та NoHo Partners Oyj. Прикладом може бути співпраця з фінськими виробниками хмелю, що використовують сталі методи вирощування, такими як Viinamäen Humala. Це ще одна можлива функція ESG-програмного забезпечення, що автоматизує процес збору, аналізу та моніторингу даних.

Подібно до NoHo Partners Oyj, що щорічно оприлюднюють дані про стратегію сталого розвитку та активно поширюють інформацію про свою ESG-концепцію, Fat Lizard Co. також слід регулярно інформувати клієнтів, інвесторів, місцеву громаду та інших зацікавлених сторін про ESG-стратегію та досягнуті результати через веб-сайт, соціальні мережі, звіти про сталий розвиток та інші канали комунікації.

Реалізація цих організаційно-управлінських заходів дозволить "Fat Lizard Co." не лише ефективно усунути свої слабкі сторони та мінімізувати загрози, використовуючи принципи ESG, але й зміцнити свій бренд, підвищити лояльність клієнтів та отримати довгострокові конкурентні переваги на ринку крафтового пива як у Фінляндії, так і за її межами.

Для зниження впливу від існуючих постачальників необхідно розширити співпрацю з місцевими та органічними фермерами, віддаючи перевагу постачальникам, які мають екологічні сертифікати (наприклад, EU Organic, MSC), особливо для закупівлі свіжого м’яса та овочів. Це не тільки вирішить проблему важливості великих постачальників для ресторану, але й зменшить викиди від транспортування, підтримає місцеву економіку та забезпечить використання екологічно чистих методів виробництва. До того ж, у залежності від локальних сезонних продуктів варто впроваджувати сезонне меню, що максимально використовує доступні місцеві продукти. Це не лише зменшить екологічний слід, але й запропонує клієнтам свіжі та смачні страви. Таким чином, компанії буде вигідно інформувати клієнтів про походження продуктів та екологічні практики постачальників, адже це буде же більше підсилювати її позитивний екологічний та соціальний імідж.

Підсумовуючи, усі ці заходи є необхідними для покращення організаційно-управлінської структури ресторану. Їх реалізація дозволить підвищити

ефективність внутрішніх процесів, покращити комунікацію між підрозділами та забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. У свою чергу, це сприятиме сталому розвитку бізнесу відповідно до принципів ESG. Зокрема, ефективне управління сприяє прозорості, етичному веденню справ, соціальній відповідальності та екологічній свідомості. Такий підхід підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і працівників, а також позитивно впливає на репутацію ресторану. В умовах сучасного ринку ESG-орієнтованість є не лише конкурентною перевагою, а й запорукою довгострокового успіху компанії.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто поставлену мету дослідження — обґрунтовано теоретичні засади та сформовано практично орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення ESG-стратегії бізнес-організації. Дослідження розпочалося з **розкриття сутності та ключових складових ESG-концепції**, що дозволило систематизувати знання про її екологічний, соціальний та управлінський виміри. Було визначено актуальні проблеми впровадження ESG-принципів у корпоративне управління та охарактеризовано вплив цих чинників на ефективність бізнесу. Ідентифіковано методичні підходи до оцінювання ESG-зрілості компаній, що стало основою для розробки власного прикладного підходу у межах роботи. У межах другого завдання розкрито **вплив ESG-факторів на систему управління компаніями**. ESG-орієнтоване управління забезпечує прозорість, підзвітність, залучення зацікавлених сторін, формування довіри, а також врахування екологічних та соціальних ризиків. Визначено, що ESG впливає як на стратегічне планування, так і на операційні процеси, трансформуючи структуру управління, культуру організації та систему корпоративних цінностей.

У рамках практичного блоку дослідження **здійснено комплексну діагностику діяльності**, зокрема екологічних та соціальних ініціатив, Ресторану «Fat Lizard Co.», що функціонує в межах холдингу NoHo Partners Oyj. на основі якої виявлено сильні сторони та зони для вдосконалення в екологічній, соціальній та управлінській сферах. У процесі аналізу було виявлено актуальні виклики, пов’язані з комунікацією ESG-стратегії, системністю внутрішніх процесів та управлінням людським капіталом. На основі результатів аналітичного блоку було сформовано низку конкретних практичних рекомендацій щодо покращення ESG-стратегії, які ґрунтуються на сучасних інструментах управління. Також було розроблено організаційно-управлінське забезпечення реалізації рекомендацій, яке

враховує як особливості досліджуваної компанії, так і вимоги до сталого розвитку бізнесу загалом.

У першому розділі проведено систематизацію теоретичних положень ESG-концепції, охарактеризовано її складові (екологічну, соціальну, управлінську) та визначено, що ESG є не лише вимогою сучасного ринку, а й конкурентною перевагою у формуванні стійких бізнес-моделей. Доведено, що інтеграція ESG-принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, зміцненню репутації компанії, забезпеченню прозорості управління та соціальної відповідальності.

Проаналізовано вплив ESG-факторів на управлінську діяльність підприємств у глобальному вимірі. З'ясовано, що ESG-фактори впливають на стратегічне планування, операційну ефективність, ризик-менеджмент, побудову відносин зі стейкхолдерами. Уточнено, що ESG-орієнтоване управління забезпечує синергію між економічною ефективністю бізнесу та суспільною цінністю, що є особливо актуальним у сучасних умовах глобальних викликів.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку стану реалізації ESG-принципів Рестораном "Fat Lizard Co.". У результаті SWOT-аналізу було виявлено, що компанія має чітко виражені сильні сторони в екологічній сфері (утилізація CO_2, використання біопалива, енергоефективність), соціальній (підтримка локальних ініціатив, прозорість оподаткування) та управлінській (публічна звітність, участь у холдингу NoHo Partners Oyj). Водночас було визначено обмеження, зокрема залежність від локального ринку та недостатню міжнародну впізнаваність.

На основі аналізу діяльності Ресторану "Fat Lizard Co." сформовано комплекс практичних **рекомендацій щодо подальшого вдосконалення ESG-стратегії**, зокрема: посилення міжнародної комунікації ESG-звітності, розвиток соціального партнерства, запровадження інноваційних цифрових рішень для моніторингу ESG-показників, залучення персоналу до ESG-ініціатив через навчальні програми. Особливу увагу рекомендовано приділити системі управління змінами з урахуванням концепції PPT (People, Process, Technology).

Окремо було розроблено **організаційно-управлінське забезпечення впровадження запропонованих ESG-рішень**, яке має поетапну структуру та

охоплює ключові напрями управління змінами. Зокрема, запропоновано створити в межах компанії окрему відповідальну функцію з ESG-менеджменту, що координуватиме реалізацію відповідних ініціатив, дедлайном стало 15 вересня 2025 року. Визначено доцільність формування внутрішнього ESG-стандарту компанії, що враховуватиме галузеву специфіку ресторанного бізнесу та міжнародні рекомендації. Передбачено використання цифрових інструментів моніторингу ESG-показників, зокрема — введення інтегрованих KPI для оцінки ефективності екологічних, соціальних та управлінських ініціатив.

Рекомендовано впровадити внутрішню систему навчання персоналу з питань ESG-компетенцій, оскільки саме працівники є ключовими агентами змін і носіями цінностей сталого розвитку. Одним із важливих управлінських інструментів визначено залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо ESG, зокрема через механізми зворотного зв’язку, участь у ініціативах із поліпшення екологічного сліду підприємства, волонтерських або партнерських проєктах. Також було рекомендовано налагодити регулярну зовнішню комунікацію ESG-стратегії через нефінансову звітність, публікації на сайті компанії та взаємодію зі стейкхолдерами.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані підходи та інструменти можуть бути використані не лише в Ресторані “Fat Lizard Co.”, а й адаптовані до інших бізнес-організацій ресторанного та готельного бізнесу, які інтегрують ESG-стратегії у свою діяльність. Розроблені методичні рекомендації можуть стати основою для формування стратегії сталого розвитку як окремих компаній, так і цілих корпоративних груп.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. 1999.
2. Whelan T. ESG and Financial Performance. 10 February 2021. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf
3. Global Sustainable Investment Review 2022. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). URL: https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/04/GSIR-2022.pdf
4. Holding Redlich. Environmental, Social and Governance (ESG). URL: https://www.holdingredlich.com/our-expertise/practice-area/environmental-social-and-governance-esg
5. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. URL: https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/
6. Workiva. What is ESG: Environmental, Social, and Governance. URL: https://www.workiva.com/resources/what-is-esg-environmental-social-governance
7. Corporate Finance Institute. ESG (Environmental, Social, and Governance). URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/
8. Wall Street Mojo. Triple Bottom Line. URL: https://www.wallstreetmojo.com/triple-bottom-line/
9. Azeus Convene. ESG Governance. URL: https://www.azeusconvene.com/esg/articles/esg-governance
10. AIA Contracts. Understanding ESG: Environmental, Social, and Governance Factors in Business. URL: https://learn.aiacontracts.com/articles/understanding-esg-environmental-social-and-governance-factors-in-business/

11. Deloitte Netherlands. Beyond Environmental Impact: The Case of Social in ESG. URL: https://www.deloitte.com/nl/en/issues/climate/beyond-environmental-impact-the-case-of-social-in-esg.html
12. HICO Group. ESG 101. URL: https://www.hico-group.com/esg-101/
13. S&P Global. Understanding the "E" in ESG. URL: https://www.spglobal.com/en/research-insights/market-insights/understanding-the-e-in-esg
14. AuditBoard. Social Risks in ESG. URL: https://www.auditboard.com/blog/social-risks-esg/
15. ESG The Report. The "S" in ESG. URL: https://esgthereport.com/what-is-esg/the-s-in-esg/
16. EQS Group. Social Pillar of ESG. URL: https://www.eqs.com/compliance-blog/social-pillar-of-esg/
17. World Economic Forum. The Growth Summit: Jobs and Opportunity for All. 02–03 May 2023. URL: https://www.weforum.org/about/world-economic-forum/
18. MX Underwriting. What is the "G" in ESG? URL: https://mxunderwriting.com/mxblog/what-is-the-g-in-esg#:~:text=The%20Governance%20pillar%20of%20ESG,shareholders%2C%20and%20finally%2C%20stakeholders
19. Workiva. Unpacking the "G" in ESG: What's the Secret to Good Governance? URL: https://www.workiva.com/uk/blog/unpacking-g-esg-what-secret-good-governance
20. Deloitte Global. URL: https://www.deloitte.com/global/en.html
21. Whatfix. People, Process, Technology Framework. URL: https://whatfix.com/blog/people-process-technology-framework/
22. Connected Inventions. Ravintola Fat Lizard Successfully Measures CO2 in Pilot. URL: https://connectedinventions.com/2021/09/11/ravintola-fat-lizard-successfully-measures-co2-in-pilot/
23. NoHo Partners Plc. URL: https://www.noho.fi

24. Ilmastosoturit. Vuoden ilmastoteko 2023: Äänestyksen Voittaja - Fat Lizard Brewing Co. URL: https://www.ilmastosoturit.fi/2023/09/22/vuoden-ilmastoteko-2023-aanestyksen-voittaja-fat-lizard-brewing-co
25. Fat Lizard Brewing Company. About the Brewery. URL: https://www.fatlizard.beer/en/panimo
26. NoHo Partners Plc. Annual Report 2024. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2025/03/NoHo-Partners-Plc-Annual-Report-2024.pdf
27. Finder.fi. Fat Lizard Brewing Company Oy, Espoo - Contact Information. URL: https://www.finder.fi/Pienpanimot/Fat+Lizard+Brewing+Company+Oy/Espoo/yhteystiedot/2853857
28. NoHo Partners Plc. Annual Report 2022. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2023/03/20230316_NoHo-Partners_Annual-Report-2022_UvZ0dUnb.pdf
29. NoHo Partners Plc. Sustainability. URL: https://www.noho.fi/en/sustainability/
30. LFood. Способи зменшення харчових відходів у ресторані. URL: https://lfood.com.ua/sposobu-zmenshennya-harchovuh-vidhodiv-u-restorani
31. Vero.fi. VAT Rates in Finland. URL: https://www.vero.fi/en/businesses-and-corporations/taxes-and-charges/vat/rates-of-vat/#:~:text=The%20general%20VAT%20rate%2025.5%25&text=alcohol%20and%20tobacco%20products,clothes%20and%20footwear
32. Prophix. ESG Software. URL: https://www.prophix.com/blog/esg-software/
33. Центр корпоративного управління CGPA. Комплаєнс як драйвер розвитку ESG в Україні. URL: https://cgpa.com.ua/novini/subscription-articles/komplayens-yak-drajver-rozvytku-esg-v-ukrayini/
34. UNDRR. What is the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction? URL: https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sendai-framework undrr.org+1PreventionWeb - Homepage+1

35. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2020. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdfunstats.un.org+2unstats.un.org+2unstats.un.org+2
36. UNFCCC. The Paris Agreement. URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreementunfccc.int+1legalresponse.org+1
37. WTO & UNEP. Making trade work for the environment, prosperity and resilience. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/unereport2018_e.htm
38. ETFGI. ETFGI reports assets invested in ESG ETFs listed globally have increased 22.3% in the first 11 months of 2023. URL: https://etfgi.com/news/press-releases/2023/12/etfgi-reports-assets-invested-esg-etfs-listed-globally-have-increased
39. European Commission. 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
40. Deloitte. The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/millennialsurvey-2021.html
41. EY. Why ESG performance is growing in importance for investors. URL: https://www.ey.com/en_us/insights/assurance/why-esg-performance-is-growing-in-importance-for-investors
42. World Bank. Corporate Governance and Performance Around the World: What We Know and What We Don't. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/161561468182336740/corporate-governance-and-performance-around-the-world-what-we-know-and-what-we-dont
43. Freshfields Bruckhaus Deringer. A legal framework for the integration of environmental, social and governance issues into institutional investment. 2005. URL: https://www.unepfi.org/wordpress/wp-

content/uploads/2022/07/Freshfields-A-legal-framework-for-the-integration-of-ESG-issues-into-institutional-investment.pdf

44. Міжнародний консюмеризм. Навчальний посібник. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8926/1/Navchal_posibn_u_str_sh_Mizhnarodnij_konsyumerizm_2018.pdf
45. Edmans A. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*. 2012;26(4):1-19. URL: https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0046
46. United Nations Global Compact. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. 2004. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdfWorld Bank+5
47. Тарасенко, І.О. (2023). *Зелене лідерство та трансформаційне управління: виклики та перспективи*.
48. Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology, 94, S95–S120
49. Levering, R., & Moskowitz, M. (1984). *The 100 Best Companies to Work For in America*.
50. Glassdoor. Sustainability Manager Salary in Helsinki. URL: https://www.glassdoor.com/Salaries/helsinki-sustainability-manager-salary-SRCH_IL.0%2C8_IM1005_KO9%2C31.htm
51. Jobseeker SurfingWave. ESG Specialist Job Listings in Finland. URL: https://jobseeker.surfingwave.app/finland/job-listings/environmental-social-governance-esg-specialist
52. APlanet. Pricing for ESG Management Platform. URL: https://aplanet.org/pricing/
53. ClimateSort. ESG Software Overview. URL: https://climatesort.com/esg-software/
54. Green Badger. Setting SMART Goals for ESG Implementation. URL: https://getgreenbadger.com/setting-smart-goals-for-esg-implementation/

55. Capital Group. ESG Global Study 2022. URL: https://www.capitalgroup.com/about-us/news-room/esg-global-study-2022.html
56. PwC. Global Investor Survey 2023. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey-2023.html
57. Lucanet. ESG Reporting: Your Ultimate Guide To All Things ESG. URL: https://www.lucanet.com/en/esg-reporting/

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для внутрішнього опитування

1. Ваша посада:

☐ Менеджер

☐ Офіціант/бармен

☐ Кухар/кухонний персонал

☐ Інше (вкажіть): _____

2.Стаж роботи в компанії:

☐ Менше 6 міс

☐ 6-12 міс

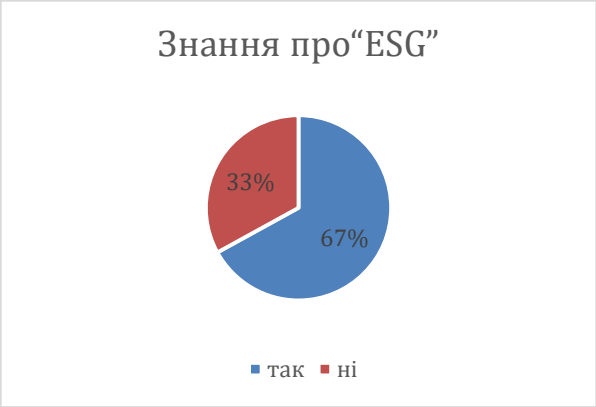
☐ 1-2 роки

☐ Понад 2 роки

3.Чи знайомі Ви з поняттям “ESG”?

☐ Так

☐ Ні



4.Чи проводилось у ресторані навчання/інструктаж з екологічних або соціальних питань?

☐ Так, регулярно

☐ Один раз

☐ Ніколи

5.Як Ви оцінюєте політику ресторану щодо сортування відходів?

☐ Чітка і працює

☐ Частково реалізована

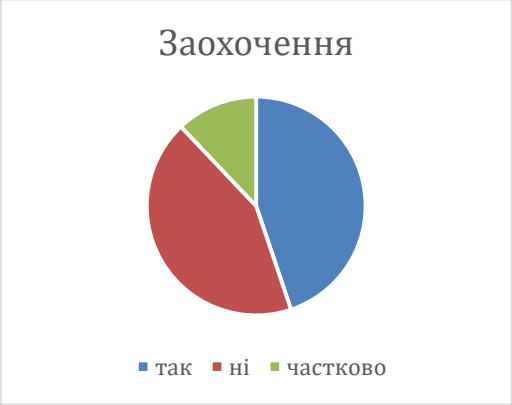
☐ Немає чіткої політики

6.Чи заохочує компанія співробітників вносити свої пропозиції з поліпшення екологічних/соціальних практик?

☐ Так

☐ Ні

☐ Не знаю



7.Як часто Ви берете участь у внутрішніх ініціативах (волонтерство, благодійність, екологічні акції тощо)?

☐ Часто

☐ Іноді

☐ Ніколи

8.Наскільки Ви зацікавлені особисто брати участь в ESG-ініціативах компанії? (Шкала від 1 до 5, де 1 – зовсім не зацікавлений, 5 – дуже зацікавлений)

☐ 1

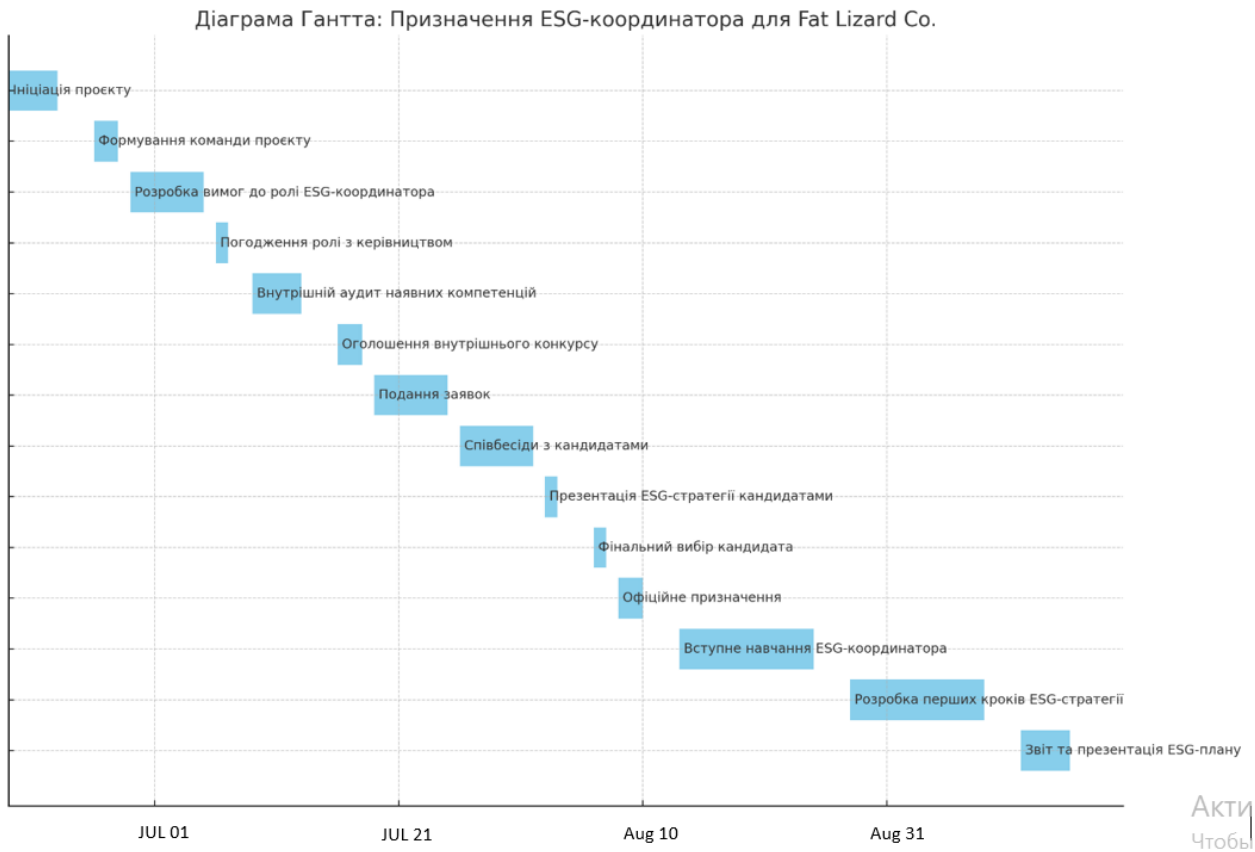
☐ 2

☐ 3

☐ 4

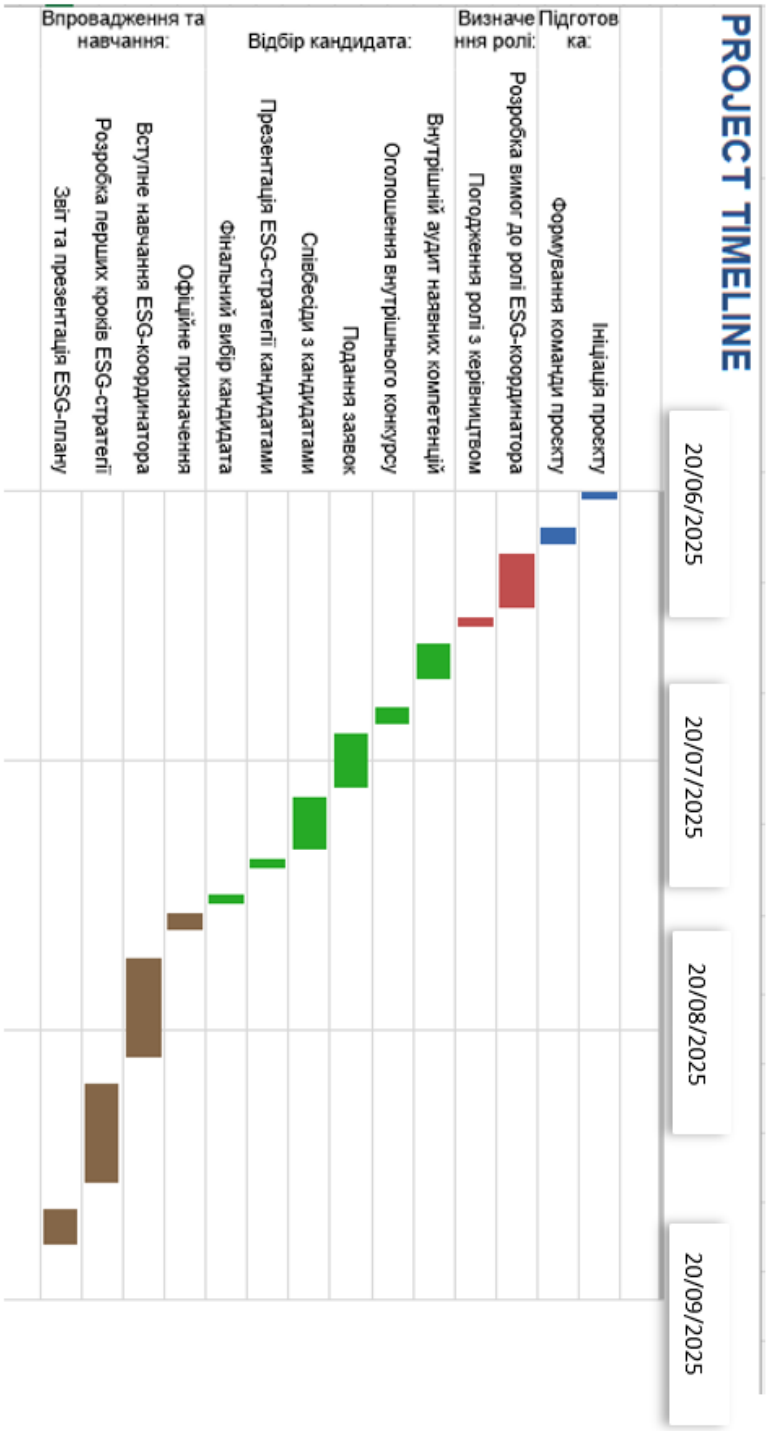
☐ 5

Додаток Б



Етап	Початок	Кінець	Тривалість
Ініціація проєкту	20.06.2025	24.06.2025	4
Формування команди проєкту	27.06.2025	29.06.2025	2
Розробка вимог до ролі ESG-координатора	30.06.2025	05.07.2025	6
Погодження ролі з керівництвом	06.07.2025	07.07.2025	1
Внутрішній аудит наявних компетенцій	09.07.2025	13.07.2025	4
Оголошення внутрішнього конкурсу	16.07.2025	18.07.2025	2
Подання заявок	19.07.2025	25.07.2025	6
Співбесіди з кандидатами	26.07.2025	02.08.2025	6
Презентація ESG-стратегії кандидатами	03.08.2025	04.08.2025	1
Фінальний вибір кандидата	07.08.2025	08.08.2025	1
Офіційне призначення	09.08.2025	11.08.2025	2
Вступне навчання ESG-координатора	14.08.2025	25.08.2025	11
Розробка перших кроків ESG-стратегії	28.08.2025	08.09.2025	11
Звіт та презентація ESG-плану	11.09.2025	15.09.2025	4

Додаток В


PROJECT TIMELINE
20/06/2025
20/07/2025
20/08/2025
20/09/2025
Підготовка:
Ініціація проекту
Формування команди проекту
Визначення ролі:
Розробка вимог до ролі ESG-координатора
Погодження ролі з керівництвом
Відбір кандидата:
Внутрішній аудит наявних компетенцій
Оголошення внутрішнього конкурсу
Подання заявок
Співбесіди з кандидатами
Презентація ESG-стратегії кандидатами
Фінальний вибір кандидата
Впровадження та навчання:
Офіційне призначення
Вступне навчання ESG-координатора
Розробка перших кроків ESG-стратегії
Звіт та презентація ESG-плану

Додаток Д

Проект

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ESG-МЕНЕДЖЕРА (КООРДИНАТОРА) FAT LIZARD CO.

1. Загальні положення

1.1. ESG-менеджер (координатор з питань екології, соціальної відповідальності та управління) є штатним працівником компанії Fat Lizard Co., підпорядковується безпосередньо генеральному менеджеру.

1.2. ESG-менеджер призначається на посаду та звільняється з посади наказом генерального директора.

1.3. У своїй діяльності керується:

- чинним законодавством України,
- внутрішніми нормативними документами компанії,
- корпоративною ESG-стратегією,
- даною посадовою інструкцією.

1.4. На посаду ESG-менеджера призначається фахівець із вищою освітою у сфері управління, екології, сталого розвитку, соціології або суміжних галузей, бажано зі знанням міжнародних стандартів (наприклад, GRI, ISO 26000, SDG, CSRD).

2. Завдання та обов’язки

ESG-менеджер зобов’язаний:

2.1. Розробляти та впроваджувати ESG-стратегію компанії, адаптовану до ресторанного бізнесу.

2.2. Проводити оцінку впливу діяльності закладу на довкілля (водоспоживання, відходи, викиди тощо)

2.3. Координувати заходи з енергоефективності, скорочення харчових відходів, використання екологічної упаковки.
2.4. Проводити аудит внутрішніх політик щодо трудових прав, рівності, інклюзії та етичного поводження.
2.5. Співпрацювати з HR-відділом щодо впровадження програм ментального здоров’я, навчання, волонтерства.
2.6. Проводити опитування персоналу, розробляти звіти про соціальний клімат та умови праці.
2.7. Здійснювати моніторинг дотримання принципів належного корпоративного управління.
2.8. Готувати регулярні ESG-звіти та публічні комунікації (внутрішні й зовнішні).
2.9. Представляти компанію в ESG-форумах, конференціях, об'єднаннях.
2.10. Вести діалог з постачальниками для забезпечення відповідального ланцюга поставок.

3. Права

ESG-менеджер має право:

3.1. Ініціювати зміни у внутрішніх регламентах щодо ESG-напрямів.
3.2. Отримувати від структурних підрозділів компанії інформацію, необхідну для виконання посадових обов’язків.
3.3. Залучати зовнішніх консультантів та експертів (за погодженням з керівництвом).
3.4. Пропонувати зміни в кадровій політиці, навчальних програмах, організації праці.
3.5. Брати участь у стратегічних сесіях, нарадах та зборах компанії з правом дорадчого голосу.

4. Відповідальність

ESG-менеджер несе відповідальність:

4.1. За невиконання чи неналежне виконання посадових обов’язків.
4.2. За розголошення конфіденційної інформації.
4.3. За недостовірну звітність, що стосується ESG-показників.
4.4. За прийняття рішень, що суперечать принципам сталого розвитку компанії.

5. Взаємодія

ESG-менеджер у своїй роботі тісно співпрацює з:

- HR-відділом — з питань соціального розвитку та навчання персоналу;
- операційним відділом — для впровадження екологічних та ресурсозберігаючих рішень;
- фінансовим відділом — при формуванні бюджету ESG-ініціатив;
- маркетингом — для створення прозорої ESG-комунікації до клієнтів.

6. Оцінка якості виконуваних функцій

6.1. Оцінка діяльності ESG-менеджера здійснюється на основі досягнення ключових показників ефективності (KPI), визначених у річному плані ESG-ініціатив компанії.

6.2. Визначальними критеріями оцінки є:

- рівень впровадження ESG-стратегії та досягнення її цілей;
- кількісне та якісне скорочення негативного впливу на довкілля (зменшення обсягів відходів, викидів, енергоспоживання тощо);
- результати внутрішнього моніторингу та аудиту ESG-напрямів;
- участь персоналу в соціальних програмах, їх задоволеність умовами праці;
- якість та своєчасність підготовки ESG-звітів

6.3. Регулярно (не рідше одного разу на пів року) проводиться оцінка ефективності реалізованих ESG-проєктів з боку керівництва та зацікавлених підрозділів.

6.4. Зовнішні експерти та незалежні аудитори можуть залучатися для перевірки ESG-звітності та практик (за потреби або згідно з регламентом компанії).

6.5. У разі систематичних недоліків або невиконання планів ESG-менеджер має подати коригувальні дії та пояснення щодо виявлених відхилень.

6.6. Результати оцінювання можуть бути підставою для:

- преміювання ESG-менеджера;
- перегляду обсягу обов’язків;
- внесення змін до ESG-стратегії або внутрішніх регламентів;
- службових висновків щодо доцільності перебування на посаді.

Додаток Ж

Projekti

ESG-KOORDINAATTORIN TOIMENKUVA FAT LIZARD CO.

1. Yleiset määräykset

1.1. ESG-koordinaattori (ympäristö-, sosiaalisen vastuun ja hallintokysymysten asiantuntija) on Fat Lizard Co:n vakituinen työntekijä ja raportoi suoraan toimitusjohtajalle.

1.2. ESG-koordinaattori nimitetään ja vapautetaan tehtävästään toimitusjohtajan päätöksellä.

1.3. ESG-koordinaattori noudattaa työssään:

- Suomen voimassa olevaa lainsäädäntöä,
- yrityksen sisäisiä sääntöjä ja määräyksiä,
- yrityksen ESG-strategiaa,
- tätä toimenkuvaa.

1.4. Tehtävään nimitetään henkilö, jolla on korkeakoulututkinto hallinnon, ympäristötieteiden, kestävän kehityksen, sosiologian tai vastaavan alan opinnoista, ja jolla on mielellään tuntemusta kansainvälisistä standardeista (esim. GRI, ISO 26000, SDG, CSRD).

2.Tehtävät ja vastuut

ESG-koordinaattori on velvollinen:

2.1. Kehittämään ja toteuttamaan yrityksen ESG-strategiaa ravintola-alalle soveltuvalla tavalla.

2.2. Arvioimaan yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksia (vedenkulutus, jätteet, päästöt jne.).

2.3. Koordinoimaan energiatehokkuustoimia, ruokajätteen vähentämistä ja ekologisten pakkausten käyttöä.

2.4. Suorittamaan tarkastuksia työoikeuksien, tasa-arvon, inkluusion ja eettisen toiminnan osalta.

2.5. Tekemään yhteistyötä HR-osaston kanssa mielenterveysohjelmien, koulutuksen ja vapaaehtoistoiminnan edistämiseksi

2.6. Toteuttamaan henkilöstökyselyitä ja laatimaan raportteja työilmapiiristä ja työoloista.

2.7. Seuraamaan hyvän hallintotavan periaatteiden toteutumista.

2.8. Laadittava säännöllisiä ESG-raportteja ja sisäistä sekä ulkoista viestintää.

2.9. Edustamaan yritystä ESG-foorumeilla, konferensseissa ja järjestöissä.

2.10. Käymään vuoropuhelua toimittajien kanssa vastuullisen toimitusketjun varmistamiseksi.

3.Oikeudet

ESG-koordinaattorilla on oikeus:

3.1. Ehdottaa muutoksia sisäisiin sääntöihin ja ohjeisiin ESG-asioissa.

3.2. Saada tarvittavaa tietoa eri osastoilta tehtäviensä hoitamiseksi.

3.3. Käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita ja konsultteja johdon hyväksynnällä.

3.4. Ehdottaa henkilöstöpolitiikan, koulutusohjelmien ja työn organisoinnin muutoksia.

3.5. Osallistua strategisiin kokouksiin ja yhtiön sisäisiin neuvotteluihin neuvoa-antavalla äänellä.

4.Vastuu

ESG-koordinaattori on vastuussa:

4.1. Työtehtävien laiminlyönnistä tai virheellisestä suorittamisesta.

4.2. Luottamuksellisten tietojen paljastamisesta.

4.3. ESG-raportoinnin epätarkkuuksista tai virheistä.

4.4. Päätöksistä, jotka ovat ristiriidassa yrityksen kestävän kehityksen periaatteiden kanssa.

5.Yhteistyö

ESG-koordinaattori tekee tiivistä yhteistyötä:

1. HR-osaston kanssa henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen osalta,
2. operatiivisen osaston kanssa ekologisten ja resurssitehokkaiden ratkaisujen toteuttamiseksi,
3. talousosaston kanssa ESG-toimien budjetoinnissa,
4. markkinoinnin kanssa ESG-viestinnän varmistamiseksi asiakkaille

6. Suoritettujen toimintojen laadun arviointi

6.1. ESG-päällikön suoriutumista arvioidaan yhtiön vuotuisessa ESG-aloitesuunnitelmassa määriteltyjen keskeisten suorituskykyindikaattoreiden (KPI) saavuttamisen perusteella.

6.2. Määrittelevät arviointikriteerit ovat:

• ESG-strategian toteuttamisen taso ja sen tavoitteiden saavuttaminen;

• ympäristöön kohdistuvien kielteisten vaikutusten määrällinen ja laadullinen vähentäminen (jätemäärien, päästöjen, energiankulutuksen jne. vähentäminen);

• ESG-alueiden sisäisen valvonnan ja auditoinnin tulokset;

• henkilöstön osallistuminen sosiaaliohjelmiin ja heidän tyytyväisyytensä työoloihin;

• ESG-raporttien valmistelun laatu ja oikea-aikaisuus.

6.3. Toteutettujen ESG-hankkeiden tehokkuutta arvioidaan säännöllisesti (vähintään kerran puolessa vuodessa) johdon ja asianomaisten osastojen toimesta.

6.4. Ulkopuolisia asiantuntijoita ja riippumattomia tilintarkastajia voidaan käyttää ESG-raportoinnin ja -käytäntöjen tarkistamiseen (tarvittaessa tai yhtiön määräysten mukaisesti).

6.5. Systemaattisten puutteiden tai suunnitelmien täyttymättä jäämisen tapauksessa ESG-päällikön on toimitettava korjaavat toimenpiteet ja selitykset havaituille poikkeamille.

6.6. Arvioinnin tulokset voivat olla perustana seuraaville:

• ESG-päällikön bonukset;

• vastuualueiden tarkastelu;

• muutosten tekeminen ESG-strategiaan tai sisäisiin määräyksiin;

• viralliset johtopäätökset tehtävän sopivuudesta.

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 5/16/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Позіненко_ЕО-404
Автор
Позіненко Вероніка Андріївна
Науковий керівник / Експерт
Омельяненко Тетяна Володимирівна
підрозділ
кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

3.32% 3.32% КП 1

0.29% 0.29% КП 2

5.24% 5.24% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

10237
Кількість слів

80422
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		65
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		25

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://is-journal.com/is/article/download/134-Article%20Text-221-1-10-20230403.pdf	30 0.29 %
2	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22390f4d-ca0d-440d-9e05-ea0cbf20baea/content	23 0.22 %
3	https://naurok.com.ua/vihovna-godina-dlya-starshoklasnikiv-naybilshiy-skarb-na-sviti-304022.html	22 0.21 %
4	https://ukraine-oss.com/csrd-pershi-kompaniyi-povynni-budut-vpershe-zastosuvaty-novi-pravyla-v-2024-finansovomu-rotsi/	22 0.21 %

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Позіненко Вероніка Андріївна

Назва роботи: Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції

Науковий керівник: Омельяненко Тетяна Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнти подібності: КП 1 3,32 %, КП 2 0,29 %, КЦ 5,24 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Позіненко Вероніки Андріївни на тему «Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції» не містить запозичень без належних посилань на авторів оприлюднених праць й першоджерел і не містить свідомого фальшування результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі. Робота може бути допущеною до захисту.

“19” травня 2025 р. _____ Тетяна ОМЕЛЬЯНЕНКО

(підпис)