

JEL Classification: M 14, M21; Q01, Q50, Q51

**Тендюк Алла, к.е.н., доцент***Луцький національний технічний університет, м. Луцьк*<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9002-1184>

allatendyuk@gmail.com

**Tendiuk Alla, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor***Lutsk national technical university*<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-9002-1184>

allatendyuk@gmail.com

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

У статті обґрунтовано необхідність впровадження стратегії сталого розвитку для підприємств України на сучасному етапі. Деталізовано сутність стратегії сталого розвитку підприємства та її основних складових: екологічної, економічної та соціальної, визначено позитивні ефекти від її реалізації. Обґрунтовано доцільність впровадження в практику діяльності підприємства стандартів GRI, який передбачає звітність підприємства за трьома ключовими групами показників екологічними, економічними та соціальними, а також стандарту ESG, що базується на впровадженні високого рівня стандартів якості довкілля, соціальної відповідності та відповідних стандартів управління. Стандарт GRI орієнтований на впровадження оцінки взаємного впливу підприємства на екологію, економіку та соціум, що реалізується у двох напрямках «ззовні всередину» та «зсередини назовні», формування на цій основі системи звітності підприємства. Впровадження стандартів сталого розвитку бізнесу ESG дозволяє узгодити потреби та інтереси власників, співробітників, постачальників, клієнтів та інвесторів, та на цій основі сформулювати бачення загальної стратегії розвитку підприємства. Окрім екологічної та соціальної відповідальності цим стандартом передбачено досягнення високого рівня стандартів управління, що базуються на принципах забезпечення прозорості роботи підприємства, відповідності діяльності нормативним вимогам, систему винагород топ-менеджменту з урахуванням критеріїв сталості, запровадження системи управління ризиками, етичності ділової поведінки, уникнення конфлікту інтересів.

У дослідженні деталізовано етапи впровадження стандартів ESG, якими є з'ясування інтересів та цілей зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін, визначення пріоритетності завдань щодо сталого розвитку, оцінка поточного стану підприємства щодо стандартів ESG, визначення цілей, оцінка розривів між цілями та поточним станом підприємства щодо сталого розвитку, розробка плану впровадження стандартів, впровадження стандартів, збір, оцінка та аналіз інформації за результатами впровадження стандартів, коригування діяльності відповідно до виявлених відхилень.

Зроблено висновок, що впровадження запропонованих стандартів сприятиме формуванню ряду конкурентних переваг, серед яких є досягнення високих екологічних стандартів, зростання енергоефективності та зниження відходоємності, скорочення операційних витрат, сприяння залученню «зелених інвестицій», подолання бар'єрів для виходу на міжнародні ринки.

**Ключові слова:** *сталий розвиток, стратегія сталого розвитку, стандарти сталого розвитку, соціальна відповідальність, стандарти управління*

**IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT STANDARDS**

The article substantiates the necessity of implementing a sustainable development strategy for Ukrainian enterprises at the current stage. The essence of the company's sustainable development strategy and its main components: environmental, economic and social are detailed, and the positive effects of its implementation are determined. The expediency of implementing the GRI standards into the enterprise's practice, which provides for the enterprise's reporting on three key groups of environmental, economic and social indicators, as well as the ESG standard, which is based on the implementation of a high level of environmental quality standards, social compliance and relevant management standards, is substantiated. The GRI standard is focused on the implementation of the assessment of the mutual impact of the enterprise on ecology, economy and society in two directions "from the outside in" and "from the inside out" and the formation of the enterprise's reporting system on this basis. The implementation of ESG sustainable business standards allows to harmonize the needs and interests of owners, employees, suppliers, customers and investors, and on this basis to form a vision of the overall strategy of the company's development. In addition to environmental and social responsibility, this standard

provides for the achievement of a high level of management standards based on the principles of ensuring the transparency of the company's work, compliance with regulatory requirements, a system of top management rewards taking into account sustainability criteria, the introduction of a risk management system, ethical business behavior, and avoidance of conflicts of interest .

The research details the stages of implementing ESG standards, which are clarification of the interests and goals of external and internal stakeholders, prioritization of sustainable development tasks, assessment of the current state of the enterprise in relation to ESG standards, definition of goals, assessment of gaps between the goals and the current state of the enterprise in relation to sustainable development development, development of a plan for implementation of standards, implementation of standards, collection, evaluation and analysis of information based on the results of implementation of standards, adjustment of activities in accordance with detected deviations.

It was concluded that the implementation of the proposed standards will contribute to the formation of a number of competitive advantages, among which are the achievement of high environmental standards, the growth of energy efficiency and the reduction of waste capacity, the reduction of operating costs, the promotion of the attraction of "green investments", and the overcoming of barriers to entering international markets.

**Key words:** *sustainable development, sustainable development strategy, sustainable development standards, social responsibility, management standards*

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні реалії ведення бізнесу в Україні є надзвичайно складними, що передусім пов'язане із безпосередніми військовими діями та викликаними війною економічними, соціальними, екологічними збитками. Перманентні ризики та загрози, що виникають, змушують підприємства до пошуку методів адаптації до нових реалій, через трансформацію чи релокацію своїх виробничих потужностей, об'єктів, ресурсів, залучення резервів для підтримки своєї життєдіяльності.

За підрахунками KSE Institute спільно з урядом України станом на квітень 2023 року прямі збитки економіки України через війну склали 147,5 млрд дол. (за вартістю заміщення) (KSE, 2023). Загальна сума збитків через пошкодження енергетичної інфраструктури склала 8.3 млрд дол. Згідно доповіді ООН «Світовий економічний стан і перспективи на середину 2023 року» за спільною оцінкою уряду України, Світового банку та Європейської Комісії та ООН (RDNA2), вартість відновлення української інфраструктури, яка була пошкоджена або зруйнована внаслідок вторгнення Росії в Україну становитиме щонайменше 411 млрд дол. (Worldbank, 2023).

За першою оцінкою проведеною НБУ для Міністерства фінансів України економічні наслідки руйнування Каховської ГЕС складають 0,2%, загальні екологічні збитки оцінюються у 1,5 млрд дол. США, а збитки державного майна меліоративних систем і каналів - орієнтовно у 150-160 млрд грн (РБК, 2023).

В таких умовах для українських підприємств особливо актуальною постає проблема формування бізнес моделей, які будуть враховувати досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств при врахуванні соціальних та екологічних цілей. Адаптація стандартів ведення бізнесу до нових реалій, з орієнтацією не лише на отримання прибутку, а й досягнення високих соціальних та екологічних стандартів є нагальною вимогою сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика сталого розвитку на глобальному, національному, регіональному та локальному рівнях є предметом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Аззоне, Л. Браата, Г.Х. Брундтленд, Л. ван Вассенхава, Р Велфорда, Л. Гринів, Б. Данилишина, Дж. Елкінгтона, Л. Квятковської, П. Кляйндорфера, Л. Мельника, В. Трегобчука, Р. Фрімана, К. Фюсслера, Р. Хайнса, М. Хвесика, Т. Холмса. Сучасні напрямки досліджень стосуються оптимізації взаємовідносин стейкхолдерів в контексті забезпечення відносин сталості на усіх етапах ланцюга створення вартості підприємств.

**Цілі статті.** Основною ціллю дослідження є обґрунтування доцільності переходу вітчизняних підприємств на бізнес-модель сталого розвитку та деталізація основних етапів алгоритму впровадження стандартів ведення бізнесу на засадах сталості.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Стратегія сталого розвитку, як генеральна стратегія розвитку підприємства, виникла після усвідомлення того, що бізнес не може функціонувати у відриві від навколишнього середовища та суспільства. Відповідно, підприємство, розглядаючи власні інтереси, повинно досліджувати вплив власної діяльності на стейкхолдерів, тобто людей та організації, від яких вони залежать у своєму функціонуванні. Це дозволяє усвідомити та збалансувати інтереси організації щодо її цілей, впливу на інтереси та положення зацікавлених сторін, з позиції оптимізації та гармонізації взаємовідносин.

Стратегія сталого розвитку підприємства - це стратегія і дії компанії, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище і одночасно збільшення позитивного впливу на розвиток суспільства.

Стратегія сталого розвитку підприємства базується на загальній концепції сталого розвитку, що передбачає гармонізацію екологічних, соціальних та економічних інтересів, з метою забезпечення максимальної гармонізації інтересів ключових сторін. У 2015 році Генеральна Асамблея ООН затвердила 17 Цілей сталого розвитку (UN, 2015). Це слугувало поштовхом для управлінських структур загальнодержавного, регіонального та муніципального рівня, бізнесу та громадського сектору об'єднуватись для їх реалізації. Усвідомлюючи свою відповідальність, компанії у всьому світі все більше приділяють увагу питанням сталого розвитку свого бізнесу. Відповідні тенденції спостерігаються і в Україні.

Концепція сталого розвитку підприємства передбачає поєднання трьох ключових груп інтересів: екологічного, соціального та економічного, тобто впровадження у практику бізнесу таких методів управління, які поряд з економічними інтересами, передбачають досягнення високих екологічних та соціальних стандартів та реалізацію відповідних цілей.

Одним із сучасних інструментів впровадження стратегії сталого розвитку компанії є міжнародні стандарти, одним з яких є Global Reporting Initiative (GRI), що розробляє, документує та імплементує найкращі світові практики щодо комунікації, демонстрації відповідальності підприємства щодо його впливу на навколишнє середовище, економіку та суспільство. Ця система стандартів розроблена у 1997 році в рамках програми ООН з навколишнього середовища та розвитку в партнерстві та є засобом прозорості та діалогу між компаніями та їхніми зацікавленими сторонами (GRI, 2021). Згідно цієї системи стандартів передбачається, що система звітності підприємства у сфері сталого розвитку (G4) включає 90 показників результативності компаній за трьома напрямками: економічні (9 показників), екологічні (34 показника), соціальні (47 показників).

В рамках GRI застосовується система оцінки бізнесу що базується на концепції double materiality, що означає двосторонню оцінку діяльності підприємства:

«ззовні всередину» - передбачає оцінку впливу тенденцій сталості на бізнес підприємства;

«зсередини назовні» - оцінка діяльності підприємства щодо його впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Відповідно, такий стандарт зосереджується на питаннях, пов'язаних із екологічними, соціальними та корпоративними методами управління, що досліджують та оцінюють вплив компанії на навколишнє середовище та стейкхолдерів, її підходи до

управління; потенційні бізнес-ризиків та можливості в кожній із трьох сфер, а також процеси зворотного впливу.

Одним із базових стандартів впровадження моделі сталого розвитку підприємств є стандарт ESG, що є аббревіатурою слів: environmental (довкілля), social (соціальна сфера), governance (корпоративне управління) та об'єднує зусилля підприємства навколо забезпечення досягнення відповідних стандартів заради сталого розвитку. Бізнес-модель згідно стандарту ESG включає систему принципів, які дозволяють забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Розшифруємо детальніше кожну із складових.

**E** – environment - передбачає відповідальне відношення до довкілля: споживання енергії; використання води; викиди парникових газів і загальний вуглецевий слід; поводження з відходами; забруднення повітря і води; вирубування лісів; втрата біорізноманіття; вплив на кліматичні зміни.

**S** – social – передбачає стандарти соціальної відповідальності. Сутність цієї складової знаходиться у площині роботи з громадськістю, клієнтами та співробітниками. Передбачає впровадження засад соціальної відповідальності бізнесу, трудових норм, умов праці, якісного обслуговування споживачів, безпеки, стандартів доброчинності, ставлення до членів громади та інших груп людей, справедливої оплати праці (включно із забезпеченням прожиткового мінімуму), програми гендерної рівності, справедливості та інклюзії, здоров'я та безпека на робочому місці; відповідальний пошук ресурсів та джерел постачання; спостереження партнерами у ланцюжку створення вартості щодо дотримання ними стандартів сталості, залучення громадськості; фінансування благодійних проєктів, меценатство та пожертви на благодійні цілі.

**G** – governance включає впровадження високого рівня стандартів управління. Бізнес повинен вести прозору роботу, забезпечувати збереження клієнтів, сплату податків, створення робочих місць, зайнятість та соціальні гарантії персоналу. Ця складова включає внутрішню практику управління, політику та засоби контролю, які впроваджені у систему менеджменту компанії, що базуються на засадах забезпечення прозорості роботи підприємства (в тому числі податкової та фінансової прозорості), відповідності нормативним вимогам, управління ризиками, політики конфіденційності даних та етичності ділової практики, системи винагород топ-менеджменту з урахуванням критеріїв сталості. Включає ця складова і систему правил щодо корупції, хабарництва, уникнення конфліктів інтересів та політичного лобіювання.

В рамках такого стандарту бізнес-практики компаній аналізуються на основі екологічних, соціальних та управлінських показників. Така концепція ведення бізнесу дозволяє узгодити потреби та інтереси власників, співробітників, постачальників, клієнтів та інвесторів, та на цій основі сформуванню бачення загальної стратегії розвитку підприємства. Концептуальне бачення в рамках такого стандарту наведено на рисунку 1.

Деталізуємо етапи впровадження стратегії ESG на рисунку 2. Для впровадження стратегії ESG підприємству необхідно в першу чергу прийняти рішення про впровадження такого стандарту. Для цього необхідно визначити цілі, які ставить перед собою організація з точки зору ведення сталого бізнесу. Цьому кроку передують з'ясування інтересів та відгуків усіх внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін: власників та інвесторів, керівників, персоналу, клієнтів, постачальників, лідерів громадської думки.

Наступним кроком є з'ясування пріоритетності різних питань ESG, та тих розривів, які виникають у веденні бізнесу, створюють перешкоди для розвитку підприємства.

Наступним кроком є встановлення базового рівня щодо впровадження стандартів ESG, тобто оцінити та задокументувати поточний стан, оцінити політику, практику та показники щодо факторів ESG, які будуть розглянуті в рамках стратегії. Така оцінка

формує базовий рівень для наступної оцінки прогресу та інтенсивності зусиль щодо впровадження стратегії ESG.



Рис.1. Концептуальний підхід до розробки стратегії бізнесу в рамках стандарту ESG.

Джерело. Сформовано автором за даними (Globalreporting).

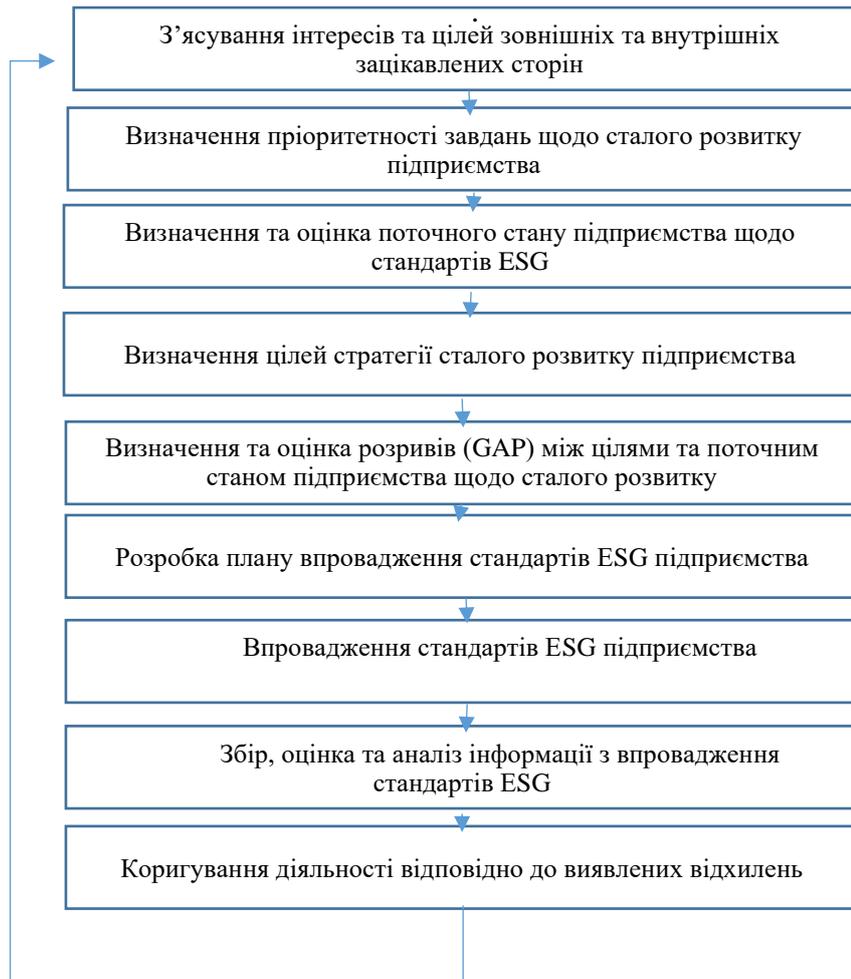


Рис. 2. Етапи впровадження стандартів ESG на підприємстві

Джерело. Розроблено автором

Наступним етапом є визначення цілей ESG та чітких показників їх вимірювання. Цей етап передбачає встановлення цілей і показників ефективності для стратегії ESG, які можна деталізувати за критеріями SMART. При цьому, оцінку можна проводити як за підприємством цілому так і за функціональними напрямками зокрема. При цьому, варто зауважити, що окремі цілі чи показники можуть потребувати покращення, тоді як інші - підтримки поточного рівня ефективності та практик, які вже відповідають вимогам.

Наступним етапом є розробка детального плану реалізації програми ESG. На цьому етапі доцільно встановити чіткі часові рамки проекту, етапи та обов'язки відповідальних осіб. Важливо також вірно обирати стандарти та форми звітності, періодичність їх подання. Така інформація дозволить своєчасно адаптувати та трансформувати стратегію розвитку, обирати відповідні до потреб форми звітності та способи подання інформації.

Обов'язковим етапом є збір та аналіз інформації про досягнення показників ESG. Після того, як програма ESG запрацює, необхідні процеси для збору та аналізу даних щодо відповідних KPI, а потім для підготовки звітів для зацікавлених сторін. Складання звітності, може відбуватись щорічно, один раз на півріччя або квартал, залежно від потреб та вимог стейкхолдерів. При цьому терміни підготовки та подання звітності для внутрішнього управлінського обліку та зовнішнього користування можуть відрізнятися.

У випадку виявлення відхилень фактичних показників від запланованих доцільним є внесення коригуючих дій, або навіть перегляд стратегії. Вимоги ESG можуть змінюватися по мірі розвитку бізнес-потреб, гармонізації інтересів зацікавлених сторін і нормативних вимог. Стратегія ESG потребує регулярного перегляду та коригування, по мірі виявлення слабких місць, що потребують оптимізації.

**Висновки, обговорення та рекомендації.** Перехід на стандарти сталого ведення бізнесу для підприємств України не є обов'язковим, але він є необхідним у сучасних умовах, оскільки створює для підприємства ряд конкурентних переваг:

1. Оскільки цей стандарт базується на концепції соціально відповідального ведення бізнесу та гармонізації інтересів стейкхолдерів це дозволяє підприємству створювати додаткові позитивні соціальні ефекти для власників, інвесторів, споживачів, постачальників, громадськості, персоналу підприємства.

2. Створення позитивних екологічних ефектів, підвищення енергоефективності та зниження відходоємності діяльності.

3. Можливість залучити «зелене» фінансування, для подальшої модернізації бізнесу та створення додаткових конкурентних переваг.

4. Зниження операційних витрат за рахунок оптимізації виробничих та управлінських процесів, відстежування їх екологічної, економічної та соціальної ефективності по усьому ланцюгу створення вартості підприємства.

5. Для підприємств, що планують виходити на ринок європейських країн, або залучати інвесторів з європейських фінансових груп, формування звітів зі сталого розвитку стає обов'язковою умовою для реалізації запланованих цілей.

6. Зростання лояльності працівників, клієнтів, місцевих громад за рахунок досягнення та оприлюднення інформації щодо екологічних та соціальних ефектів.

Поряд із цим, впровадження у практику стратегії та стандартів сталого розвитку бізнесу є довготривалим процесом, що потребує поетапної комплексної трансформації бізнес-моделі, підходів до виробничої та управлінської практики, відповідного навчання персоналу. Досить часто така трансформація потребуватиме додаткових інвестицій. Поряд із цим, впровадження проактивної стратегії розвитку підприємства на засадах сталості, на основі системи міжнародних стандартів сприятиме підвищенню його

екологічної, економічної та соціальної ефективності, підвищенню конкурентоспроможності у сучасних умовах.

**Авторські внески:**

Концептуалізація: Тендюк Алла  
 Зберігання даних: Тендюк Алла  
 Формальний аналіз: Тендюк Алла  
 Придбання фінансування: Тендюк Алла  
 Розслідування: Тендюк Алла  
 Методика: Тендюк Алла  
 Ресурси: Тендюк Алла  
 Нагляд: Тендюк Алла  
 Підтвердження: Тендюк Алла  
 Візуалізація: Тендюк Алла  
 Написання: Тендюк Алла

**Список бібліографічного опису**

1. 147.5 млрд \$ — загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну. Kyiv School of Economics. URL:: <https://www.kse.ua> (дата звернення 12.09.2023 р.)
2. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову . URL:: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23> (дата звернення 14.09.2023 р.)
3. Підрив Каховської ГЕС - екологія зазнала збитків на 1,5 млрд доларів. РБК-Україна (rbc.ua). URL:: <https://www.rbc.ua>. (дата звернення 14.09.2023 р.)
4. Our Work on the Sustainable Development Goals in Ukraine. URL:: <https://ukraine.un.org/en/sdgs> (дата звернення 17.09.2023 р.)
5. How to use the GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення 10.09.2023 р.).
6. ESG strategy and management. Complete guide for business. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses> (дата звернення 10.06.2023 р.).

**References**

- 1 .147,5 mlrd \$ — zahal'na suma pryamykh zbytkiv, zavdanykh infrastrukturi Ukrayiny cherez viynu [\$147.5 billion is the total amount of direct damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war] . Kyiv School of Economics. URL:: <https://www.kse.ua>
2. Onovlena otsinka potreb Ukrayiny na vidnovlennya ta vidbudovu [Updated assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction]. URL:: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23>
3. Pidryv Kakhovs'koyi HES - ekolohiya zaznala zbytkiv na 1,5 mlrd dolariv. RBK-Ukrayina [ Undermining the Kakhovskaya HPP - ecology suffered losses of 1.5 billion dollars. RBC-Ukraine]. URL:: <https://www.rbc.ua>.
4. Our Work on the Sustainable Development Goals in Ukraine. URL:: <https://ukraine.un.org/en/sdgs>
5. How to use the GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org>.
6. ESG strategy and management. Complete guide for business. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses>

*Отримано: 10.08.2023*

*Прийнято: 05.09.2023*

*Опубліковано: 20.10.2023*