

УДК 65.012.4: 005.35

О. Г. Вагонова,  
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>  
Н. М. Романюк,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>  
В. А. Шаповал,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3603-9348>  
Є. В. Терехов,  
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4816-6072>  
М. С. Гаржа,  
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5774-9034>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.28

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ З МІНІМІЗАЦІЄЮ РИЗИКІВ**

O. Vagonova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology  
N. Romaniuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
V. Shapoval,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
Y. Terekhov,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology  
M. Harzha,  
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

### **BUSINESS TRANSFORMATION THROUGH CHANGE AND RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITH RISK MINIMIZATION**

У статті розглянуто сучасні підходи до трансформації бізнесу через ефективне управління змінами та ресурсами в контексті сталого розвитку. Особлива увага приділяється аналізу методів управління, які сприяють підвищенню економічної, екологічної та соціальної стійкості підприємств. Висвітлено основні принципи інтеграції сталого розвитку в бізнес-процеси, що забезпечують довготривалий позитивний вплив на конкурентоспроможність та інноваційний потенціал компаній. У статті також акцентується увага на важливості управління людським капіталом, змінами та ресурсами для досягнення стратегічних цілей компанії, враховуючи вимоги сучасного ринку та виклики глобалізації.

Дослідження базується на аналізі останніх наукових праць і публікацій, що охоплюють питання сталого розвитку, управління бізнес-процесами, трансформації підприємств та інтеграції екологічних і соціальних аспектів у корпоративну стратегію. Представлено практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження принципів сталого розвитку, які дозволяють підвищити ефективність управління та забезпечити відповідність сучасним вимогам глобального ринку.

The article explores business transformation in the context of sustainable development through effective change and resource management. The key aspects of the integration of the principles of sustainable development into the management of business processes are considered, in particular, change management, optimization of the use of resources, and the introduction of innovative approaches. Special attention is paid to the role of business processes in achieving the company's strategic goals, including economic, environmental and social sustainability, which is an important factor for ensuring long-term competitiveness.

Analyzing the latest scientific research and publications, the authors emphasize the need for a systematic approach to change and resource management in the modern business environment. In particular, the importance of human capital management, innovation, and technology as key factors contributing to increasing the efficiency and competitiveness of enterprises was investigated. Actual problems related to the adaptation of business models to the requirements of sustainable development are highlighted, and practical recommendations for their solution are offered.

The article also considers the optimization of business processes in order to minimize risks and increase the efficiency of enterprises. Approaches to resource management that ensure economic sustainability are analyzed, including the introduction of energy efficiency technologies and the use of renewable energy sources. The importance of environmental and social responsibility as components of sustainable business development, which require special attention in the process of management decision-making, is emphasized.

The authors conclude that the integration of the principles of sustainable development in business management is a key factor in the successful transformation of enterprises in the conditions of globalization. The recommendations and practical examples presented in the article can be useful for companies that seek to increase their efficiency, competitiveness and adaptability to changes in the external environment, while ensuring compliance with modern requirements of sustainable development.

*Ключові слова: трансформація бізнесу, управління змінами, сталий розвиток, бізнес-процеси, оптимізація ресурсів, корпоративна стійкість, економічна ефективність, соціальна відповідальність, екологічна стійкість.*

*Key words: business transformation, change management, sustainable development, business processes, resource optimization, corporate sustainability, economic efficiency, social responsibility, environmental sustainability.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема інтеграції сталого розвитку в управління бізнес-процесами сучасних підприємств стає все більш актуальною через зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності компаній на глобальному рівні. В умовах постійних змін ринкових умов та посилення конкурентної боротьби, здатність підприємств ефективно адаптуватися до нових викликів і одночасно забезпечувати стійке економічне зростання є ключовою. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних підходів до управління змінами та ресурсами, які б дозволяли не лише оптимізувати операційну діяльність, але й відповідати принципам сталого розвитку. Вирішення цього завдання має важливе значення як для наукових досліджень у сфері управління, так і для практичної реалізації стратегій сталого розвитку на рівні підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки спостерігається значний науковий інтерес до досліджень, що стосуються інтеграції принципів сталого розвитку в управління бізнес-процесами підприємств. Провідні вчені, такі як М. Халме, Ю. Лаурила, Дж. Елкінгтон, П. Шарплес, Б. Андерсон, С. Сала, М. Портер та М. Крамер, зосереджуються на розробці інструментів і методів для ефективного впровадження корпоративної соціальної відповідальності та стійкості в стратегії компаній. Їхні дослідження підкреслюють важливість адаптації організаційних структур та управлінських підходів для досягнення екологічних і соціальних цілей, що відображає глобальні тенденції в управлінні змінами та ресурсами. Аналіз останніх публікацій показує, що все більше уваги приділяється необхідності трансформації бізнесу шляхом інтеграції інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію економічної діяльності підприємств в умовах посилення екологічних і соціальних викликів.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та аналіз підходів до трансформації бізнесу через управління змінами та ресурсами, з особливим акцентом на інтеграції принципів сталого розвитку для забезпечення довготривалої економічної, екологічної та соціальної стійкості підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності пронизує всі аспекти управління компанією, включаючи управління проектами, що охоплює управління економічними, соціальними та екологічними змінами, які забезпечують довготривалий ефект.

З урахуванням концепції сталого розвитку, проекти в компанії можна умовно поділити на проекти корпоративної стійкості, які спрямовані на досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін, та бізнес-проекти, які потенційно можуть конфліктувати з цілями корпоративної стійкості.

Проекти корпоративної стійкості, згідно з класифікацією корпоративної соціальної відповідальності, запропонованою М. Halme та J. Laurila [8], поділяються на такі категорії:

— благодійні проекти, що охоплюють широкий спектр заходів корпоративної благодійності, включаючи волонтерську діяльність співробітників, яка, як правило, не пов'язана безпосередньо з основними бізнес-процесами компанії;

— проекти інтеграції корпоративної відповідальності, які передбачають переосмислення основних бізнес-процесів з урахуванням принципів корпоративної стійкості, що приводить до позитивних соціальних та екологічних результатів, підвищення продуктивності, зростання продажів, зниження витрат та ризиків;

— інноваційні проекти корпоративної відповідальності, які включають процесні, продуктові та маркетингові інновації, спрямовані на вирішення конкретних соціальних та екологічних проблем і створення цінності як для компанії, так і для суспільства.

Таким чином, формується портфель корпоративної стійкості, який у поєднанні з бізнес-проектами дозволяє компаніям вирішувати широкий спектр завдань.

Незалежно від типу проекту, важливими є основні характеристики управління проектами з урахуванням цілей сталого розвитку:

— Визначення екологічних та соціальних наслідків і ризиків на початковій стадії проекту.

Для ефективного управління проектами важливо вже на початковій стадії зібрати дані про потенційні екологічні та соціальні наслідки і визначити заходи для їх зменшення. Такі дослідники, як О. Ortiz (2009) та М. Jakob (2006), підкреслюють, що підвищення продуктивності та ефективності проекту протягом усього життєвого циклу можливе за умови повного розгляду можливих наслідків та альтернатив на передпроектних стадіях [11; 13]. М. Gangolells та співавтори (2009) також зазначають, що найзначніші заходи щодо зменшення негативного впливу на довкілля можуть бути здійснені саме на цій стадії [5]. Важливо врахувати всі можливі наслідки, включаючи непрямі, вторинні та кумулятивні, та включити їх в оцінку. Компетентність фахівців, які проводять оцінку, є критичною, особливо їх здатність застосовувати різні підходи для виявлення можливих проблем та методів їх вирішення.

Аналіз екологічних та соціальних ризиків допомагає встановити пріоритети розвитку і прийняти відповідні заходи для їх пом'якшення. Ризик можна визначити як поєднання ймовірності і наслідків певного сценарію. Виявлені ризики можна оцінити за критеріями допустимості, що дозволяє прийняти відповідні заходи для управління ризиками з метою досягнення кінцевої мети. Окрім ймовірності ризику, стадія аналізу може допомогти визначити як внутрішні, так і зовнішні екологічні та соціальні витрати, які можуть виникнути.

У цьому контексті доцільно також звернутися до досліджень, що демонструють зв'язок між управлінням екологічними ризиками та покращенням довгострокової стійкості компанії [17].

— Взаємодія із зацікавленими сторонами та отримання зворотного зв'язку.

Згідно з теорією зацікавлених сторін, інтеграція принципів сталого розвитку в управління проектами дозволяє розширити діалог між усіма зацікавленими сторонами, що в свою чергу підвищує ймовірність підтримки запропонованих проектів. Широке залучення стейкхолдерів, включаючи учасників проекту, політиків та громадськість, сприяє визначенню найоптимальніших альтернатив проекту, що дозволяє ухвалювати більш обгрунтовані рішення.

— Постійна оцінка впливу проекту.

Одним із ключових аспектів оцінки екологічного та соціального впливу проекту

є надання повної та актуальної інформації тим, хто ухвалює рішення. Оскільки початкові дані про вплив на довкілля часто є недостатніми, необхідно використовувати індикатори, розраховані на їх основі, які можуть включати екологічний слід, аналіз витрат і вигод, аналіз матеріальних потоків, сценарний аналіз та інші. Ці індикатори мають використовуватися як частина безперервного та циклічного процесу оцінки, де рішення оновлюються протягом усього життєвого циклу проекту.

— Розробка альтернативних сценаріїв проектної діяльності.

Альтернативні сценарії можуть бути корисними для попередження про можливі кумулятивні, синергетичні та непрямі ефекти, а також масштабні наслідки проектів. S. Brunnhuber та інші (2005) описують сценарій як "один із кількох можливих поглядів на майбутнє". Сценарний аналіз включає:

— формування альтернативних сценаріїв на основі поточних знань і тенденцій;

— визначення ключових аспектів, на які мають звертати увагу особи, що ухвалюють рішення;

— створення узгодженого сценарію, заснованого на логічних та правдоподібних припущеннях;

— гарантування того, що всі можливі альтернативні сценарії були розглянуті [1].

Сценарний аналіз, який протиставляє традиційні підходи до прогнозування майбутнього, повинен охоплювати весь спектр можливих сценаріїв і сприяти більш поінформованому ухваленню рішень. Сценарії також можуть відігравати важливу роль у загальних дебатах і закладати основу для майбутніх стратегій та політик організації. Вони допомагають планувальникам передбачити та підготуватися до можливих майбутніх подій, визначаючи, де потрібні зміни та як заповнити прогалини між поточним станом і бажаним майбутнім. В європейській екологічній практиці, наприклад, вибір альтернатив здійснюється на основі найкращих доступних технологій (Best Available Technology) [12]. Директива ЄС щодо комплексного запобігання та контролю забруднення (The IPPC Directive 2008/1/EC) визначає найкращі доступні технології (BAT) як технології та організаційні заходи, які повинні мінімізувати загальний вплив на довкілля за прийнятною вартістю.

— Ухвалення рішень для досягнення цілей сталого розвитку.

Перехід від сценарного аналізу до стратегії розвитку вимагає систематичної оцінки альтернативних сценаріїв майбутнього та поєднання управлінських заходів і політик, що вони містять. Ravetz (2000) та Ugwu (2007) бачать цей процес як три основні етапи:

— візія — дослідження цінностей, цілей, пріоритетів, ідентифікація проблем і меж проекту;

— сценарії — системний аналіз і розробка альтернатив з урахуванням поточних умов та майбутніх можливостей;

— дії — розробка стратегії, політики, проектів і програм в рамках сценарію сталого розвитку [14].

Інтеграція принципів сталого розвитку в проектну діяльність може бути досягнута шляхом:

— включення критеріїв сталого розвитку (енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії, життєвий цикл продукції, управління відходами, збереження біорізноманіття) у розробку та оцінку альтернативних варіантів проекту;

— поєднання цілей сталого розвитку з індивідуальними та командними цілями проектної групи;

— забезпечення відповідності обраної моделі реалізації проекту досягненню стійких результатів.

На основі зазначених принципів можна визначити такі організаційні інструменти для інтеграції концепції сталого розвитку в проектну діяльність:

1. Встановлення вимог та очікувань учасників проекту у сфері сталого розвитку. Це включає аналіз наявної політики учасників проекту (інвесторів, споживачів та інших) у галузі охорони довкілля, здоров'я та безпеки працівників, корпоративної соціальної відповідальності, якості товарів і послуг. Ці аспекти повинні враховуватися на етапах планування та реалізації проекту.

2. Оптимізація витрат за допомогою принципів сталого розвитку. Деякі аспекти стійкості безпосередньо впливають на витрати проекту, такі як раціональне використання природних ресурсів, енергоефективність, рециклінг, утилізація відходів, запобігання та ліквідація аварійних ситуацій, а також дотримання нормативних вимог у сфері промислової та екологічної безпеки. Інші статті витрат, такі як репутація компанії, якість довкілля та збереження біорізноманіття, також повинні бути враховані.

3. Управління ризиками та зменшення негативного впливу на довкілля та суспільство. Еко-

логічні, соціальні та економічні ризики можуть бути перетворені на можливості. Управління ризиками повинно спрямовуватися на мінімізацію негативних наслідків для навколишнього середовища та суспільства.

4. Дотримання вимог сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це включає виконання договірних зобов'язань, пов'язаних із стійкістю, дотримання цільових показників та відповідної організаційної політики.

5. Оцінка постачальників та підрядників на відповідність вимогам сталого розвитку та КСВ. Оцінювання постачальників та підрядників з точки зору сталого розвитку має охоплювати весь ланцюг поставок, щоб гарантувати відповідність проєкту встановленим стандартам.

6. Створення та підтримка мотивованої команди, що втілює принципи сталого розвитку та КСВ у своїй діяльності. Це передбачає формування "команди життєвого циклу", яка зможе ефективно застосовувати принципи сталого розвитку на всіх етапах проєкту.

7. Взаємодія з зацікавленими сторонами. Необхідно ідентифікувати ключових стейкхолдерів, створити механізми для взаємодії з ними та використовувати отриману від них інформацію для ухвалення рішень. Важливо забезпечити прозорість роботи над проєктом, включаючи розкриття інформації про інвесторів, розподіл ролей та відповідальності між учасниками проєкту, а також досягнуті результати прийнятих рішень.

Як було зазначено, проєкти є основною організаційною формою для реалізації змін у компанії. Однак ефективно і стає управління лише на рівні окремих проєктів не завжди гарантує досягнення стратегічних цілей компанії. Нерідко трапляється так, що цілі окремих проєктів досягаються, але стратегічні цілі компанії залишаються невиконаними. Це може бути спричинено невідповідністю цілей окремих проєктів стратегічним цілям компанії, а також конфліктами між різними проєктами. Ключовою ланкою між стратегічним управлінням і управлінням окремими проєктами є портфелі проєктів та програми.

В умовах ринкової економіки виробники часто намагаються максимізувати прибуток за рахунок зниження витрат на екологічні та соціальні заходи, ігноруючи вимоги регуляторних органів. Тому необхідно створити умови, за яких реалізація проєктів із негативним впливом на довкілля та регіон присутності ста-

не економічно не вигідною, а також розширити використання економічних методів регулювання.

Ці методи поєднують механізми регулювання проєктної діяльності з урахуванням принципів сталого розвитку, створюючи матеріальну зацікавленість для суб'єктів господарювання у раціональному використанні ресурсів, збереженні природних багатств та створенні сприятливого соціального клімату.

Економічні методи у сфері екологічної та соціальної відповідальності включають використання фінансових інструментів, які стимулюють всі господарські одиниці до реалізації проєктів у відповідності з державними політиками, що регулюють цю сферу [4]. До таких інструментів належать рентні платежі, податки за використання природних ресурсів та забруднення довкілля (екологічний податок), компенсаційні виплати місцевим громадам за використання земель для виробничих цілей, штрафи за порушення екологічних стандартів та перевищення лімітів використання природних ресурсів. Також до них відносяться податкові пільги, пільгове кредитування та субсидії.

Еколого-соціально-економічні методи управління проєктами включають заходи стимулювання, заборонні заходи та компенсаційні механізми:

— стимулюючі заходи включають: податкові пільги, де сума оподатковуваного прибутку зменшується на розмір витрат, пов'язаних із природоохоронною діяльністю; звільнення від оподаткування екологічних фондів та природоохоронного майна, а також надання дотацій на їх придбання; встановлення премій та надбавок на екологічно чисту продукцію; пільгове кредитування підприємств, які ефективно впроваджують заходи з охорони довкілля (наприклад, зниження відсоткової ставки або надання безвідсоткових кредитів).

— заборонні заходи включають: платежі за використання природних ресурсів; платежі за забруднення довкілля; введення додаткових податків на продукцію, яка є екологічно шкідливою, або виробництво якої базується на екологічно небезпечних технологіях (тобто така продукція, споживання або виробництво якої несе загрозу здоров'ю людей і довкіллю); штрафи за перевищення встановлених лімітів.

— компенсаційні заходи включають: відшкодування завданих довкіллю збитків; ство-

рення природоохоронних фондів та інші подібні заходи.

Елементи матеріального стимулювання повинні підвищувати рентабельність проєкту в разі успішного впровадження природоохоронних і соціально відповідальних заходів, тоді як компенсаційні заходи та заборонні механізми мають знижувати рентабельність, якщо підприємство намагається економити на таких витратах. Економічне стимулювання буде ефективним тільки тоді, коли сукупність стимулюючих і заборонних заходів перевищуватиме витрати, необхідні для проведення природоохоронної та соціально відповідальної діяльності в достатньому обсязі.

У системі економічних методів управління проєктами можна виділити окремий блок ринкових механізмів, які поступово впроваджуються в Україні. Їх застосування сприятиме залученню фінансування для проєктів, підвищенню позитивного іміджу компаній, розвитку ринкової інфраструктури екологічного сектору, а також збільшенню ефективності проєктної діяльності завдяки екологічним і соціальним перевагам. Це протистоїть поширеній думці, що екологічні та соціальні аспекти тільки збільшують витрати.

Одним із важливих ринкових інструментів для фінансування проєктів з урахуванням принципів сталого розвитку є дотримання "Принципів Екватора". Ці принципи були вперше запроваджені у червні 2003 року, коли десять банків, що акумулюють близько третини всіх кредитів для світового виробництва, оголосили про свій намір слідувати певним екологічним і соціальним стандартам [20]. Згодом до цієї ініціативи приєдналося ще понад 60 банків.

"Принципи Екватора" є галузевим стандартом для фінансових установ, який допомагає оцінювати і керувати соціально-екологічними ризиками при фінансуванні проєктів. Прийняття цих принципів забезпечує дотримання кращих практик екологічного менеджменту. Мотиви прийняття цих принципів включають уникнення фінансових втрат, усвідомлення зростаючих ризиків, тиск з боку громадськості, а також репутаційні міркування. Крім того, акціонери, клієнти та молоді талановиті фахівці все частіше очікують від банків дотримання принципів стійких інвестицій.

Банки, що приєдналися до цієї ініціативи, зобов'язуються ретельно розглядати всі запити на фінансування проєктів і не надавати позики тим, хто не здатен виконувати необхідні соціальні та екологічні вимоги.

Світовий ринок соціально відповідального інвестування (Socially Responsible Investing, SRI) швидко зростає. За даними Global Sustainable Investment Review, у 2020 році обсяг активів, що управляються в рамках SRI, перевищив 35 трильйонів доларів США, що складає понад 36% від загального обсягу світових активів [7]. Це свідчить про зростання значущості відповідальних інвестицій на глобальному ринку.

У багатьох країнах вже сформувалися групи інституційних інвесторів, які дотримуються принципів SRI. Серед них фінансові установи, такі як комерційні та інвестиційні банки, страхові компанії та пенсійні фонди. Індивідуальні інвестори також активно беруть участь у відповідальному інвестуванні, представляючи інтереси фізичних осіб або діючи як професійні учасники фондового ринку [7].

Для відбору компаній, що відповідають нефінансовим критеріям інвесторів, а також для стимулювання компаній до поліпшення результатів у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), використовуються два основні методи SRI: скринінг (відбір) об'єктів інвестування та вплив акціонерів [15]. Скринінг може бути негативним (виключним) або позитивним (інклюзивним).

Негативний скринінг передбачає виключення з інвестиційного портфеля цінних паперів компаній, які працюють у галузях, що суперечать етичним стандартам інвестора, таких як алкогольна, тютюнова промисловість, азартні ігри, атомна енергетика чи виробництво зброї. Також можуть бути виключені компанії, що не відповідають міжнародним стандартам у сфері сталого розвитку, закріпленим у таких документах, як Глобальний договір ООН, Цілі розвитку тисячоліття ООН, конвенції МОП та керівництво ОЕСР.

Позитивний скринінг включає відбір компаній, які мають мінімальний вплив на довкілля або активно впроваджують соціальну політику. Наприклад, відбір акцій найкращих компаній у своєму секторі (best-in-class) дозволяє забезпечити диверсифікацію портфеля.

Фондові біржі також встановлюють певні вимоги до потенційних емітентів. Наприклад, Йоганнесбурзька фондова біржа (JSE) вимагає відповідності Кодексу корпоративного управління Кінга (King IV), який передбачає інтегровану звітність, що об'єднує фінансову та нефінансову інформацію. Шанхайська фондова біржа (SSE) вимагає від компаній із екологічно небезпечних галузей розкривати екологічну

інформацію. Для доступу до лістингу на Малайзійській біржі (Bursa Malaysia) компанії повинні розкривати інформацію про свою діяльність у сфері КСВ та сталого розвитку [10].

Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) також видала посібник щодо розкриття інформації, пов'язаної зі зміною клімату, який рекомендує компаніям розкривати витрати на природоохоронні заходи та екологічні ризики [18].

Вимоги до розкриття інформації в Європейському Союзі включають положення Директиви з прозорості та Директиви з модернізації звітності, які зобов'язують компанії розкривати як фінансові, так і нефінансові показники у своїх річних звітах [2; 3]. У Франції компанії повинні розкривати інформацію про корпоративне управління, соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності відповідно до стандартів Nouvelles Regulations Economiques. У Швеції державні компанії зобов'язані надавати нефінансову звітність згідно з Керівництвом GRI, а ці звіти підлягають обов'язковій незалежній перевірці.

Окрім публічної звітності підприємств, важливим орієнтиром для формування портфеля "стійких" інвестицій є індекси сталого розвитку. Експерти, які складають ці індекси, включають до них емітентів на основі їх діяльності в галузі сталого розвитку, а не на основі ринкової капіталізації, як це робиться для більшості інших фондових індексів. Сьогодні у світі використовуються понад 100 таких індексів, що допомагають інвесторам приймати обгрунтовані рішення щодо вкладення коштів.

Класифікація індексів сталого розвитку:

— глобальні індекси: FTSE4Good Global 100 Index, MSCI World ESG Index, FTSE4Good Global Benchmark Index;

— національні індекси: S&P ESG India Index, OMX GES Ethical Denmark Index, DAX global, Sarasin Sustainability Germany Index;

— регіональні індекси: Dow Jones Sustainability North America Index, Dow Jones Islamic Market Sustainability Index, OMX GES Sustainability Nordic Index;

— індекси широкої спрямованості: Dow Jones Sustainability World Enlarged Index, MSCI EAFE ESG Index, FTSE4Good Europe Benchmark Index;

— індекси вузької спрямованості: KRX SRI ECO, MSCI KLD 400 Social Index, FTSE CDP Carbon Strategy 350 Index.

Серед найвідоміших фондових індексів соціальної відповідальності варто виділити Domini Social Index (DSI) 400, Nasdaq Social Index, FTSE4Good та Dow Jones Sustainability

Index. Ці індекси включають компанії, відібрані на основі соціальних та екологічних критеріїв, а не лише ринкової капіталізації. Наприклад, Domini Social Index оцінює компанії за соціальними та екологічними показниками. У вибірку цього індексу входять приблизно 250 компаній зі списку Standard & Poors 500, 100 компаній із швидкозростаючих галузей, та 50 з інших секторів для забезпечення диверсифікації.

Улітку 2001 року Financial Times та Лондонська фондова біржа представили нове сімейство індексів FTSE4Good, критерії включення до яких базуються не лише на фінансових показниках компаній, а й на їх соціальних та екологічних характеристиках. Станом на сьогодні, близько 60 інвестиційних фондів у Великій Британії працюють виключно з акціями компаній, що мають високі показники FTSE4Good. Цікаво, що з 1989 по 2001 рік ринкова капіталізація компаній, що увійшли до цих індексів, зросла більш ніж на 2000%. Особливо варто зазначити, що вартість нематеріальних активів, пов'язаних із репутацією, зростала значно швидше, ніж матеріальних активів.

У вересні 2010 року NASDAQ запустив індекс Green Economy Global Benchmark Index, який відображає стан галузей "зеленої" економіки. Цей індекс став першим кроком NASDAQ OMX GlobalIndex Group у "зелений" сегмент ринку, і в подальшому планується запровадження галузевих та регіональних індексів. В умовах переходу до економіки, заснованої на принципах сталості, NASDAQ прагне зберегти лідируючу позицію в оцінці компаній, що розвивають екологічно дружні технології та товари.

Dow Jones Sustainability Index є одним із найвідоміших фондових індексів, що оцінює комплексну стійкість компаній зі списку Fortune 500. Цей індекс був запущений у 1999 році компаніями Dow Jones Indexes та SAM і складається з 20 підіндексів, що відображають капіталізацію соціально відповідальних компаній по всьому світу. Станом на 2023 рік, цей індекс використовується понад 90 фінансовими установами в 25 країнах для управління активами обсягом понад 12 мільярдів доларів США [16].

Аналіз методології, яку використовують експерти Dow Jones Sustainability Index (DJSI), надає розуміння того, на які аспекти слід звернути увагу компаніям, що прагнуть покращити свої показники у сфері сталого розвитку. Зокрема, компаніям варто розглянути впровадження таких управлінських підсистем: система оцінки ефективності роботи керівництва; сис-

тема прозорості звітності; система управління ризиками; система дотримання етичних норм бізнесу; система управління взаємодією із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами); система управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ); система мотивації та управління персоналом.

Впровадження та спільне функціонування цих підсистем формує комплексну систему управління, яка підвищує корпоративну стійкість, знижує ризики та покращує інвестиційну привабливість компанії.

Одним із провідних рейтингів соціальної відповідальності у США є Corporate Philanthropy Index, розроблений компанією Walker Information на замовлення Council of Foundation, некомерційної організації, яка займається дослідженнями в галузі соціальної відповідальності бізнесу. Лідуючі позиції у цьому рейтингу посідають фінансово успішні компанії зі списку Fortune 500, що підкреслює позитивний взаємозв'язок між фінансовою стабільністю та соціальною відповідальністю.

Індекс соціальної відповідальності бізнесу (Corporate Social Responsibility Index), розроблений Reputation Institute у співпраці з Boston College Center for Corporate Citizenship, також є важливим індикатором соціально-відповідального інвестування. Він оцінює сприйняття громадськістю трьох ключових аспектів репутації компанії: корпоративного громадянства, корпоративного управління та трудових відносин.

На ринку з'являються нові інвестиційні продукти та фонди, які враховують соціальні, екологічні та політичні фактори. Це особливо помітно серед біржових фондів, альтернативних інвестиційних фондів та фондів, орієнтованих на відповідальні інвестиції. Як наслідок, великі компанії дедалі активніше інтегрують у свою діяльність широкий спектр екологічних і соціальних факторів та відображають їх у своїх річних звітах.

Розширення ринку "стійких" інвестицій відкриває нові можливості для компаній, що використовують принципи сталого розвитку у своїй бізнес-практиці. Однак для того, щоб цей механізм залучення інвестицій працював ефективно, інвестори повинні отримувати повну та достовірну інформацію про діяльність компанії для прийняття зважених інвестиційних рішень.

Інвестори найбільше цікавляться інформацією, яка дозволяє слідувати обраним принципам і критеріям соціально відповідального інвестування (SRI). Це може включати дані про за-

доволеність персоналу, продуктивність праці, лояльність клієнтів, а також дотримання екологічних вимог та інші аспекти, що впливають на вартість бізнесу, його репутацію та інвестиційну привабливість.

Сьогодні все більше компаній прагнуть підвищити прозорість своєї діяльності у сфері сталого розвитку, використовуючи різні форми розкриття інформації, такі як річні звіти, звіти про сталий розвиток та публікація відповідної інформації на корпоративних веб-сайтах.

Нефінансовий або соціальний звіт — це інформація, яка добровільно розкривається компаніями і є доступною та зрозумілою для ключових зацікавлених сторін. Такий звіт відображає основні аспекти та результати діяльності компанії, пов'язані з реалізацією її стратегії сталого розвитку.

Згідно з даними міжнародних досліджень, станом на 2022 рік, понад 95% з 250 найбільших міжнародних компаній підготували звіти у сфері сталого розвитку, що у сім разів більше порівняно з 2000 роком.

Однією з найпоширеніших форм звітності у сфері сталого розвитку є керівництво, розроблене Глобальною ініціативою зі звітності (Global Reporting Initiative, GRI). Це керівництво надає організаціям інструменти для вимірювання прогресу шляхом удосконалення звітності та підвищення її ефективності.

Понад 10 000 організацій у більш ніж 100 країнах офіційно заявили про використання "Посібника зі звітності в галузі сталого розвитку" GRI.

Згідно з GRI, компанії мають розкривати інформацію за такими основними напрямками: економічні показники — економічна ефективність, присутність на ринках, непрямі економічні впливи та інші; екологічні показники — використання сировини, енергії, води, біорізноманіття, викиди в атмосферу, відходи, продукція та послуги, дотримання вимог та інші; соціальні показники — питання праці, взаємини між працівниками та керівництвом, здоров'я та безпека на робочому місці, навчання та освіта, різноманітність і рівні можливості, соціальна та благодійна діяльність та інші [6].

Перша версія цього посібника була випущена у 2001 році, а у 2013 році відбулися значні зміни у міжнародних стандартах звітності, зокрема було опубліковано версію G4 посібника GRI. У грудні 2013 року також було опубліковано Міжнародний стандарт інтегрованої звітності.



Варто зазначити, що ефективно застосування економічних інструментів можливе лише за наявності чітко регламентованої системи державних стандартів, що вимагає застосування адміністративних методів, які директивно обмежують реалізацію проєктів у разі нераціонального використання природних ресурсів, через нормативно-правовий механізм [9].

Екологічне законодавство встановлює права та обов'язки різних організацій, установ, громадських об'єднань і громадян щодо забезпечення безпечних умов проживання, а також гарантує право громадян на здорове та сприятливе довкілля. Воно визначає компетенції державних органів та інших відповідальних установ у сфері охорони навколишнього середовища, регулює використання природних ресурсів, встановлює ліміти та платежі за їх використання, а також визначає екологічні вимоги до різних видів господарської діяльності. Законодавство також регламентує особливості контролю і нагляду в галузі охорони природи та передбачає заходи відповідальності за порушення екологічних норм.

Порушення екологічних норм з боку суб'єктів господарювання або окремих громадян може призвести до адміністративної, дисциплінарної, матеріальної та навіть кримінальної відповідальності з обов'язковим відшкодуванням завданих збитків довкіллю.

Адміністративні методи управління включають формування системи управління екологічною політикою, що реалізується державою. Це стосується таких аспектів, як екологічна експертиза проєктів, моніторинг навколишнього середовища, контроль за дотриманням природоохоронних заходів, організація науково-дослідних робіт і міжнародне екологічне співробітництво.

Екологічна експертиза проєктів — це процедура, яка визначає відповідність запланованої господарської діяльності екологічним вимогам з метою запобігання негативним впливам на довкілля та пов'язаним із цим соціальним, економічним та іншим наслідкам. Експертиза виконує роль превентивного державного контролю в галузі охорони природи, що дозволяє ухвалювати екологічно безпечні рішення як для суспільства, так і для природи.

Основними принципами екологічної експертизи є: обов'язковість проведення експертизи для всіх проєктів; комплексний аналіз впливу проєкту на довкілля; незалежність експертів; гласність та врахування громадської думки; повнота та достовірність інформації про вплив проєкту на навколишнє середовище.

Результатом експертизи є експертний висновок, на основі якого приймається рішення про реалізацію проєкту.

Для досягнення стратегічно важливих екологічних цілей велике значення має формування спеціальних екологічних програм. Такі програми можуть реалізовуватися на міжнародному, національному або регіональному рівнях і спрямовані на ефективне вирішення екологічних проблем. Програми включають комплекс заходів, пов'язаних із ресурсами, виконавцями та термінами реалізації.

Існує низка економічних інструментів, які сприяють інтеграції принципів сталого розвитку в управління проєктами:

1. Заохочувальні заходи: пільгове оподаткування для екологічно чистої продукції; пільгове кредитування та субсидування проєктів.

2. Примусові заходи: екологічні платежі, включаючи оплату тимчасової непрацездатності; штрафи за порушення екологічних і трудових норм; зменшення субсидій для проєктів, що мають високий вплив на природу; екологічна експертиза, аудит і моніторинг проєктів.

3. Компенсаційні заходи: відшкодування збитків, завданих довкіллю; створення природоохоронних фондів; екологічне страхування та страхування життя працівників.

4. Ринкові заходи: фінансування проєктів за принципами "принципів екватора"; оцінка стійкості компаній за фондовими індексами сталого розвитку; підготовка та випуск звітів про сталий розвиток.

Ці інструменти разом сприяють побудові сталих підходів у реалізації проєктів, забезпечуючи їхню відповідність екологічним стандартам та вимогам сталого розвитку.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У процесі дослідження виявлено, що інтеграція принципів сталого розвитку в управління бізнес-процесами та ресурсами є критичним фактором для успішної трансформації сучасних підприємств. Зокрема, важливість управління змінами в контексті сталого розвитку полягає в здатності компаній адаптуватися до змінних умов ринку, зберігаючи баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Використання екологічно безпечних технологій, оптимізація ресурсів та впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами сприяють зниженню ризиків та підвищенню довгострокової стійкості підприємств. Впровадження комплекс-

них систем управління, які включають оцінку ризиків, моніторинг ресурсів та активну взаємодію зі стейкхолдерами, дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики глобального ринку та посилювати свою конкурентоспроможність.

Також було встановлено, що стратегічний підхід до управління людським капіталом у контексті сталого розвитку відіграє важливу роль у досягненні успіху трансформаційних процесів. Забезпечення належної мотивації та підготовки персоналу, а також залучення до прийняття рішень широкого кола зацікавлених сторін сприяє підвищенню ефективності реалізації бізнес-проектів. У цьому контексті особливе значення має формування організаційної структури, здатної підтримувати та розвивати інноваційні ініціативи, що відповідають принципам сталого розвитку. Комплексне управління змінами, ресурсами та бізнес-процесами, засноване на засадах сталого розвитку, дозволяє підприємствам не лише підвищувати свою операційну ефективність, але й забезпечувати стійке зростання в умовах глобальної конкуренції.

#### Література:

1. Brunnhuber S., Fink A., Kuhle J-P. The financial system matters: future perspectives and scenarios for a sustainable future. *Futures*. 2005. Vol. 37. Pp. 317—332.
2. European Parliament and Council of the European Union. Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on the harmonisation of transparency requirements in relation to information about issuers whose securities are admitted to trading on a regulated market (Transparency Directive). *Official Journal of the European Union*. 2004. L 390. Pp. 38—57.
3. European Parliament and Council of the European Union. Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003 amending Council Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings (Accounts Modernisation Directive). *Official Journal of the European Union*. 2003. L 178. Pp. 16—22.
4. Field B. C., Field M. K. *Environmental Economics: An Introduction*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016. 675 p.
5. Gangoells M., Casals M., Gasso S., Forcada N., Roca X., Fuertes A. A methodology for predicting the severity of environmental impacts related to the construction process of residential buildings. *Building and Environment*. 2009. Vol. 44. Pp. 558—571.
6. Global Reporting Initiative (GRI). Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020. Global Reporting Initiative, 2016. 240 p.
7. GSIA. 2020 Global Sustainable Investment Review. Global Sustainable Investment Alliance, 2020. 50 p.
8. Halme M., Laurila J. Philanthropy, Integration, or Innovation? Exploring the Financial and Social Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 84, №. 3. Pp. 325—339.
9. Hansen M. B., Rovik K. A. Public Sector Reforms: Regulation and New Public Management in the Nordic Countries. *Public Management Review*. 2010. Vol. 12, №. 3. Pp. 409—434.
10. Ho P. L., Taylor D. Corporate Governance and Different Types of Voluntary Disclosure: Evidence from Malaysian Listed Firms. *Pacific Accounting Review*. 2013. Vol. 25, №. 1. Pp. 4—29.
11. Jakob M. Marginal costs and co-benefits of energy efficiency investments: the case of the Swiss residential sector. *Energy Policy*. 2006. Vol. 34. Pp. 172—187.
12. Morrissey J., Iyer-Raniga U., McLaughlin P. Strategic Project Appraisal framework for ecologically sustainable urban infrastructure. *Environmental Impact Assessment Review*. 2012. Vol. 33. Pp. 55—65.
13. Ortiz O., Bonnet C., Bruno J.C., Castells F. Sustainability based on LCM of residential dwellings: a case study in Catalonia, Spain. *Building and Environment*. 2009. Vol. 44. Pp. 584—594.
14. Ravetz J. Integrated assessment for sustainability appraisal in cities and regions. *Environmental Impact Assessment Review*. 2000. Vol. 20. Pp. 31—64.
15. Renneboog L., Ter Horst J., Zhang C. Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior. *Journal of Banking & Finance*. 2008. Vol. 32, №. 9. Pp. 1723—1742.
16. S&P Global. 2023 Dow Jones Sustainability Indices Annual Review. New York: S&P Global, 2023. 90 p.
17. Stern N. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. 700 p.
18. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change. Washington, D.C.: Securities and Exchange Commission, 2010.

URL: <https://www.sec.gov/rules/interp/2010/33-9106.pdf> (дата звернення: 06.06.2024).

19. Ugwu O.O., Haupt T.C. Key performance indicators and assessment methods for infrastructure sustainability-a South African construction industry perspective. *Building Environment*. 2007. Vol. 42. Pp. 665—680.

20. Weber O., Acheta E. The Equator Principles: Ten Teenage Years of Implementation and a Search for Outcome. *Banking and Finance Review*. 2014. Vol. 6, №. 2. Pp. 3—21.

#### References:

1. Brunnhuber, S. Fink, A. and Kuhle, J.-P. (2005), "The financial system matters: future perspectives and scenarios for a sustainable future", *Futures*, vol. 37, pp. 317—332.

2. European Parliament and Council of the European Union (2003), "Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003 amending Council Directives 78/660/EEC, 83/349/EEC, 86/635/EEC and 91/674/EEC on the annual and consolidated accounts of certain types of companies, banks and other financial institutions and insurance undertakings (Accounts Modernisation Directive)", *Official Journal of the European Union*, L 178, pp. 16—22.

3. European Parliament and Council of the European Union (2004), "Directive 2004/109/EC of the European Parliament and of the Council of 15 December 2004 on the harmonisation of transparency requirements in relation to information about issuers whose securities are admitted to trading on a regulated market (Transparency Directive)", *Official Journal of the European Union*, L 390, pp. 38—57.

4. Field, B. C. and Field, M. K. (2016), *Environmental Economics: An Introduction*, 7th ed, McGraw-Hill Education, New York, USA.

5. Gangoells, M. Casals, M. Gasso, S. Forcada, N. Roca, X. and Fuertes, A. (2009), "A methodology for predicting the severity of environmental impacts related to the construction process of residential buildings", *Building and Environment*, vol. 44, pp. 558—571.

6. Global Reporting Initiative (GRI) (2016), "Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2020", Global Reporting Initiative, available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (Accessed 06 May 2020).

7. GSIA (2020), "2020 Global Sustainable Investment Review", available at: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/07/GSIR-20201.pdf> (Accessed 06 May 2020).

8. Halme, M. and Laurila, J. (2009), "Philanthropy, Integration, or Innovation? Exploring

the Financial and Social Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 3, pp. 325—339.

9. Hansen, M. B. and Rovik, K. A. (2010), "Public Sector Reforms: Regulation and New Public Management in the Nordic Countries", *Public Management Review*, vol. 12, no. 3, pp. 409—434.

10. Ho, P.L. and Taylor, D. (2013), "Corporate Governance and Different Types of Voluntary Disclosure: Evidence from Malaysian Listed Firms", *Pacific Accounting Review*, vol. 25, no. 1, pp. 4—29.

11. Jakob, M. (2006), "Marginal costs and co-benefits of energy efficiency investments: the case of the Swiss residential sector", *Energy Policy*, vol. 34, pp. 172—187.

12. Morrissey, J. Iyer-Raniga, U. and McLaughlin, P. (2012), "Strategic Project Appraisal framework for ecologically sustainable urban infrastructure", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 33, pp. 55—65.

13. Ortiz, O. Bonnet, C. Bruno, J.C. and Castells, F. (2009), "Sustainability based on LCM of residential dwellings: a case study in Catalonia, Spain", *Building and Environment*, vol. 44, pp. 584—594.

14. Ravetz, J. (2000), "Integrated assessment for sustainability appraisal in cities and regions", *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 20, pp. 31—64.

15. Renneboog, L. Ter Horst, J. and Zhang, C. (2008), "Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior", *Journal of Banking & Finance*, vol. 32, no. 9, pp. 1723—1742.

16. S&P Global (2023), *2023 Dow Jones Sustainability Indices Annual Review*, S&P Global, New York, USA.

17. Stern, N. (2007), *The Economics of Climate Change: The Stern Review*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

18. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) (2010), "Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change", available at: <https://www.sec.gov/rules/interp/2010/33-9106.pdf> (Accessed 06 June 2024).

19. Ugwu, O.O. and Haupt, T.C. (2007), "Key performance indicators and assessment methods for infrastructure sustainability-a South African construction industry perspective", *Building Environment*, vol. 42, pp. 665—680.

20. Weber, O. and Acheta, E. (2014), "The Equator Principles: Ten Teenage Years of Implementation and a Search for Outcome", *Banking and Finance Review*, vol. 6, no. 2, pp. 3—21.

*Стаття надійшла до редакції 24.09.2024 р.*