

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>

УДК 658.001:65.012.32

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ESG-АКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

SCIENTIFIC-METHODOLOGICAL INFRASTRUCTURE CONSTRUCTION MECHANISM MANAGEMENT OF ESG-ACTIVITIES IN ENTERPRISES

Корчагіна Любов Федорівна

аспірант,

Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5505-838X>

Korchahina Liubov

Alfred Nobel University

У статті обґрунтовано необхідність досягнень цілей сталого розвитку (ЦСР), прийняття конкретних дій і рішень як для країн, так і для підприємств. Розроблено науково-методичні засади інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством, що на відміну від існуючих, полягає у розробці системи ESG-блоків, яка включає в себе ESG-стратегію, ESG-політику, ESG-цілі, пріоритети та принципи, систему ESG-індикаторів та видів ESG-активності у поєднанні з ESG-звітністю і ESG-комунікацією та схеми їх інкорпорації у систему управління підприємством. За результатами проведеного дослідження окремих елементів ESG-активності підприємства запропоновано набір принципів управління ESG-активністю на підприємстві (екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, забезпечення прав людини, нульова толерантність до корупції та транспарентність), а також проведені структуризація та систематизація знань щодо основних інструментів ESG-інформування, що дозволяє підприємствам обрати найбільш прийнятні засоби комунікації зі стейкхолдерами щодо власної ESG-активності.

Ключові слова: управління підприємством, ESG-діяльність підприємства, ESG-активність підприємства, система ESG-блоків, цілі сталого розвитку.

The article justifies the need to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs), and take specific actions and decisions for both countries and enterprises. The scientific-methodological basis is an important element of the mechanism of management of ESG-activities in enterprises, as well as the system principles on which it should be based. The quality basis used in the study is the Ten Principles of the UN Global Compact, as well as the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and the provisions of the Tripartite Declaration of the International Labor Organization on Multinational Enterprises and Social Policy. ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy). Other recommendations can be used when forming the principle base of the company: ISO 26000 Guidance on Social Responsibility or OECD Guidelines for Multinational Enterprises. On the basis of these documents, as well as other UN declarations and conventions on environmental issues, corruption, social responsibility, etc., a list of principles was formed on which the management of ESG-activities in enterprises should be based. The developed scientific and methodological basis for the integration of ESG-activities in the management system of the company, which is different from the existing ones, consists of the development system of ESG-blocks, which includes ESG-strategy, ESG-policy, ESG-language, priorities and principles, system ESG – Indicators and types of ESG-Activity in combination with ESG-Reporting and ESG-Communication and Scheme and Incorporation and System Management Enterprise. According to the results of the study of individual elements of ESG-active enterprises, a set of principles for managing ESG-activities in enterprises (environmental responsibility, social responsibility, ensuring human rights, zero tolerance to corruption and transparency), as well as the structuring and systematization of knowledge about the main tools of ESG-activity are proposed. Information (ESG-reporting, corporate website, participation in ESG-ratings, listing in ESG-indices, participation in specialized associations, publication in mass media, marketing, ESG-marketing, activity in social networks), which allows companies to address the most appropriate Media Communications is a stakeholder regarding its own ESG-activities.

Keywords: enterprise management, ESG-active enterprises, ESG-active enterprises, system ESG-blocks, goals for sustainable development.

Постановка проблеми. Концептуальні засади сталого розвитку, що розроблені та запропоновані ООН, зокрема у статті 67 «Порядку денного сталого розвитку до 2030 року» вказано, що приватна підприємницька діяльність, інвестиції та інновації є основними рушійними силами продуктивності, інклюзивного економічного зростання та створення робочих місць [1]. Слід зазначити, що більшість країн погодилися із необхідністю досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР) і дане питання перейшло у суто практичну площину – прийняття конкретних дій і рішень, тому ООН закликає всі підприємства застосувати свою творчість та інновації для вирішення проблем сталого розвитку.

Глобальна ініціатива звітності (GRI – Global Reporting Initiative), Глобальний договір ООН (UN Global Compact) та Всесвітня ділова рада зі сталого розвитку (WBCSD) акумулювали досвід компаній з ESG-активності, поєднали його з академічними дослідженнями та розробили керівництво з досягнення ЦСР (SDG Compass). По суті це набір інструментів та знань щодо організації ESG-активності на рівні окремої компанії, підприємства [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У рамках філософії системи ESG (аббревіатура від environmental, social, governance – навколишнє середовище, суспільство, управління. Це підхід, при якому під час прийняття рішень до уваги береться структура корпоративного управління компаній з оцінкою впливу її діяльності на екологію та суспільство) досліджується базова мотивація компаній для спрямування зусиль у сфері сталого розвитку.

Дослідженню академічного поля сталого розвитку та управління ESG-активністю компаній приділено значний науковий інтерес до цієї проблематики, що проявляється як у кількості та обсягах публікацій, так і в динаміці цитування. Так, Epstein M. and Buhovac A. [10], Tattersall M. [11] досліджували взаємний вплив ЦСР, причини, що призводять до неефективного використання ресурсів та неадекватних управлінських рішень у процесі досягнення ЦСР; Лазоренко Т., Шолом І. [8], а також Касич А., Вохозка М. [9] пропонують підходи до групування ESG-індикаторів та оцінювання ESG-активності підприємства; Kasem E., Trenz O., Hřebiček J., Faldik O. [6] на підставі аналізу та систематизації існуючих підходів розробили конкретний набір ESG-індикаторів залежно від об'єктів оцінки. Втім, незважаючи на значну кількість напрацювань все ще залишається значна кількість гепів,

заповнення яких дозволить створити необхідну теоретичну базу для подальшого успішного досягнення ЦСР.

Отже, виключна важливість проблематики сталого розвитку та досягнення ЦСР, отримала широке розповсюдження у академічному середовищі. Так у базі даних Scopus по ключовій фразі «Sustainable Development Goal» за останні 5 років у світі було знайдено більше тисячі наукових праць, при чому з кожним роком кількість їх зростає. Кількість задіяних при їх написанні авторів наближається до 3000, а кількість цитат до 13500 при середній кількості цитат 13 на одну працю.

Слід зазначити, що на відміну від числа праць, кількість цитат, починаючи з 2019 року демонструє тенденцію до зниження. Мова йде про недостатній рівень наукової уваги і, як наслідок, відсутність належного теоретичного обґрунтування прийнятих рішень, що знижує їх ефективність.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У проведеному дослідженні:

– запропоновані науково-методичні засади інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством, що полягає у розробці системи ESG-блоків, яка включає в себе ESG-стратегію, ESG-політику, ESG-цілі, пріоритети та принципи, систему ESG-індикаторів та видів ESG-активності у поєднанні з ESG-звітністю і ESG-комунікацією та схеми їх інкорпорації у систему управління підприємством;

– виокремлені елементи ESG-активності підприємства і запропоновано набір принципів управління ESG-активністю на підприємстві (екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, забезпечення прав людини, нульова толерантність до корупції та транспарентність);

– проведені структуризація та систематизація знань щодо основних інструментів ESG-інформування (ESG-звітність, корпоративний сайт, участь в ESG-рейтингах, лістинг в ESG-індексах, участь у спеціалізованих об'єднаннях, публікації в ЗМІ, маркетинг, ESG-заходи, активність у соціальних мережах).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є розробка науково-методичних засад побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація мотивів ESG-активності підприємства за об'єктами управління надала можливість визначити базові напрями, що включають у себе формування стратегії розвитку підприємства на майбутнє,

отримання інвестицій, покращення взаємовідносин зі стейкхолдерами, підвищення лояльності персоналу, розвиток і впровадження нових технологій, зниження ризиків тощо.

З точки зору науково-методичних засад важливим елементом механізму управління ESG-активністю на підприємстві є система принципів, на яких він має базуватись. У якості основи доцільно використовувати Десять принципів Глобального договору ООН, а також керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини (UN Guiding Principles on Business and Human Rights) і положення тристоронньої декларації Міжнародної організації праці про принципи, що стосуються багатонаціональних підприємств і соціальної політики (ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy). При формуванні принципового базису компанії також можуть бути використані інші рекомендації, наприклад, ISO 26000 Guidance on Social Responsibility або OECD Guidelines for Multinational Enterprises [3; 4].

На основі вказаних документів, а також інших декларацій і конвенцій ООН з питань екології, корупції, соціальної відповідальності тощо, нами було сформовано наступний

перелік принципів, на яких має базуватись управління ESG-активністю на підприємстві (табл. 1).

На другому кроці за методологією SDG Compass відбувається визначення пріоритетів. SDG Compass передбачає реалізацію 5 кроків, що мають сприяти досягненню ЦСР на рівні компанії:

- Крок 1. Розуміння ЦСР;
- Крок 2. Визначення пріоритетів;
- Крок 3. Постановка цілей;
- Крок 4. Інтеграція ESG-активності в систему управління підприємством;
- Крок 5. Звітність та комунікації.

Розуміння доцільності ESG-активності для компанії включає у себе мотиваційну складову (навіщо/для чого робити) та принципову складову (базові принципи).

На цьому етапі компанія має оцінити позитивні та негативні впливи на ЦСР від своєї діяльності, при чому як поточні, так і потенційні, на підставі чого визначити власні пріоритети у досягненні ЦСР. Наприклад, компанія може сконцентруватись на підвищенні ефективності використання основних фондів за рахунок використання «зелених» технологій, чи зростання інвестиційного потенціалу за рахунок

Таблиця 1

Принципи управління ESG-активністю на підприємстві

Принцип	Опис
Екологічна відповідальність	Підприємства у своїй діяльності повинні враховувати можливі негативні екологічні наслідки від тих чи інших дій компанії та вживати заходи по їх недопущенню. Крім того компанії мають відповідально ставитись до наявних ресурсів та спрямовувати зусилля на підвищення продуктивності їх використання, зменшувати обсяги відходів та викидів, розвивати і поширювати екологічно чисті технології
Соціальна відповідальність	Підприємства повинні не допускати дискримінацію у відношенні до своїх працівників, а також стейкхолдерів, всіх форм примусової, а також дитячої праці, забезпечувати свободу об'єднань працівників. Компанії мають забезпечити належний рівень соціального захисту працівників, починаючи від їх медичного забезпечення, закінчуючи освітою та професійним розвитком
Забезпечення прав людини	Компанії повинні дотримуватись, захищати та поважати права людини, шляхом основної бізнес-діяльності, відповідних соціальних інвестицій, благодійної діяльності, а також підтримки сторонніх проектів за даним напрямом та мають організувати моніторинг дотримання прав людини
Нульова толерантність до корупції	Підприємства повинні боротися з корупцією в усіх її формах, включаючи вимагання та хабарництво
Транспарентність	Підприємства мають всіма доступними їм засобами поширювати інформацію щодо своєї ESG-активності та постійно комунікувати з усіма стейкхолдерами (починаючи від акціонерів та контрагентів, закінчуючи державою та міжнародними організаціями) про свою діяльність в контексті досягнення ЦСР

Джерело: складено автором

залучення ESG-інвестування, або покращення мікроклімату в компанії шляхом недопущення гендерної дискримінації серед працівників чи усунення дискримінаційних моментів в оплаті праці. Компанії також можуть концентруватись на сприянні досягненню ЦСР через зусилля, що зорієнтовані на зовнішні фактори – сприяння зниженню безробіття, або покращення екологічного середовища за рахунок реалізації тих чи інших проектів.

Залежно від обраних пріоритетів в ESG-діяльності, компанія визначає конкретні цілі (крок №3), досягнення яких сприятиме реалізації визначених пріоритетів.

Після того як компанія визначилась з тим, для чого їй потрібна ESG-діяльність і на які з її аспектів вона буде акцентувати увагу, має відбутись інтеграція ESG-активності в систему управління підприємством (крок 4).

Мається на увазі впровадження принципів сталого розвитку в бізнес-процеси та управлінський механізм підприємства, починаючи від функцій, завдань та методів управління, закінчуючи організаційними процесами та технологіями управління.

Окремо варто відзначити зусилля компанії, що спрямовані на боротьбу з корупцією.

Відзначимо, що традиційно методи управління розділяють на 3 великі групи: економічні, організаційні та соціальні (табл. 2).

ESG-активність є комплексною за своєю природою. З одного боку вона передбачає зусилля із сприяння досягненню ЦСР (отримання позитивного ESG-ефекту), з іншого боку, зусилля можуть бути спрямовані на мінімізацію ESG-ризиків (недопущення появи негативних ESG-ефектів). Тому вкрай важливою є адекватна оцінка ефективності ESG-активності компаній. Вона дозволяє не лише оцінити якість ESG-зусиль, але і виступати у якості системи раннього попередження з недопущення екологічних, соціальних та інших негативних наслідків і виявити слабкі місця в ESG-діяльності компанії.

Проблематику оцінки ESG-активності посилюють наступні аспекти: високі витрати на збір та обробку інформації; складність визначення оптимального складу індикаторів оцінки та отримання надійних даних; значна залежність процесу оцінки від сфери діяльності підприємства (можуть відрізнитись як набори індикаторів, так і їх нормативні значення).

Додаткову складність при оцінці ефективності ESG-діяльності підприємства створює факт наявності значної кількості різних стейкхолдерів, кожен з яких має свої очікування та інформаційні запити. Часом ці очікування можуть бути протилежними за своєю сутністю. Наприклад, акціонери зацікавлені в максимізації прибутку і оптимізації витрат, у той час, як

Таблиця 2

Характеристика основних груп методів управління

Група методів управління	Сутність	Особливості	Методи
Економічні	Вплив на об'єкт управління за рахунок економічних важелів	Спрямовані на створення умов для прийняття ефективних управлінських рішень та їх виконання шляхом використання системи стимулів та правил їх застосування	Планування діяльності, стимулювання, матеріальна відповідальність, фінансове управління
Організаційні	Вплив на об'єкт управління за рахунок організаційних важелів	Спрямовані на забезпечення реалізації керівництва своїх функцій шляхом розподілу обов'язків та відповідальності працівників	Регламентування і нормування праці, інструктування персоналу, інформування працівників, а також методи дисциплінарного впливу
Соціальні	Вплив на об'єкт управління за рахунок соціально-психологічних важелів	Спрямовані на упорядкування відносин у трудовому колективі з метою забезпечення адекватного соціального клімату в компанії	Соціального нормування, соціального регулювання і морального стимулювання

Джерело: складено на основі [5]

працівники бажають отримувати більшу зарплатню, що неминуче призводить до зростання витрат та зменшення прибутків [6].

ООН у рамках ініціативи *SDG Compass* розробили і пропонують використовувати більш ніж 1550 різноманітних індикаторів, розподілених за ЦСР, напрямками економічної активності, джерелом походження тощо [7].

Очевидно, що значна кількість індикаторів вимагає їх класифікації за певними ознаками.

Лазоренко Т. та Шолом І. (2020) пропонують підхід до групування ESG-індикаторів за трьома напрямками: економічні (рентабельність, фондоддача, коефіцієнт зносу основних засобів, тощо), соціальні (темпи зростання заробітної плати, коефіцієнт мінливості персоналу тощо) та екологічні (енергоємність виробництва, обсяги викидів до валового доходу, співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища до прибутку тощо) [8]. Відзначимо, що такий підхід є застарілим, оскільки базується на використанні типових фінансово-економічних показників діяльності компанії, ігноруючи при цьому цілий ряд важливих ESG-елементів, наприклад, складову G (управління).

Kasych A та Vochozka M. (2018) натомість пропонують оцінювати ESG-активність компанії у наступних вимірах: ресурсна стійкість (стійкість персоналу, активів, основних засобів), процесна стійкість (стійкість інвестиційної та інноваційної діяльності, бізнес процесів та експорту), функціональна стійкість (стійкість галузі, фінансова стійкість, соціальна стійкість, екологічна стійкість), стійкість результатів (стійкість доходів, прибутку, капіталу) [9]. Даний підхід хоч і виділяється на фоні інших оригінальністю, але не дає можливості адекватно оцінити ESG-зусилля компанії через відсутність відповідних метрик.

Epstein M. and Buhovac A. (2014), а також Kasem E. (2015) пропонують розділити всі показники оцінки ESG-активності компанії на 4 групи: економічні, екологічні, соціальні та управлінські [6; 10]. Тобто, додати до класичного ESG-набору ще економічну складову.

Kasem E. та інші (2015) на підставі аналізу та систематизації існуючих підходів пропонує конкретний набір ESG-індикаторів залежно від об'єктів оцінки, адаптований для півної галузі (табл. 3).

Узагальнюючи і систематизуючи ці та багато інших підходів до побудови системи ESG-оцінки компанії, Kasych A. та Vochozka M. (2018) в своїй роботі виділяють 5 основних підходів до формування системи ESG-

індикаторів компанії: орієнтований на ефективність, фрагментарний, збалансований, комплексний та інтегральний (табл. 4) [9].

Як свідчать результати дослідження Kasem E. та інших (2015), процес вибору ESG-індикаторів є нетривіальною задачею і має враховувати специфіку галузі, в якій оперує компанія [6].

Таким чином, вибір ESG-індикаторів є процесом індивідуальним, що базується не лише на наборі наявних метрик, але і на тих цілях та задачах, а також принципах ESG-діяльності, що характерні для тієї чи іншої компанії.

Заключним процесом управління ESG-активністю підприємства є етап звітності та комунікацій.

Одним із ключових елементів механізму управління ESG-активністю підприємства є інформування стейкхолдерів та транспарентність. Опитування більш ніж 1000 інвесторів у світі, проведене CoreData Research в 2021 році показало, що основна проблема при прийнятті ними рішень щодо відповідального інвестування – доступ до ESG-інформації [11]. Тому даному аспекту потрібно приділяти окрему і підвищену увагу. Коло зацікавлених в ESG-інформації осіб насправді не обмежується інвесторами. Воно включає в себе всіх можливих стейкхолдерів та інших зацікавлених осіб, починаючи від міжнародних організацій (ООН) і урядів країн, закінчуючи діловими партнерами, клієнтами і навіть працівниками самої компанії.

ESG-інформування виконує цілий ряд важливих функцій. Зокрема допомагає оцінити стан та прогрес у досягненні сталого розвитку, проводити компаративний аналіз компаній, дослідити ESG-активність компанії, визначити ефективність ESG-заходів та дослідити кращі ESG-практики. Крім того ESG-інформування є додатковим елементом системи комунікації зі стейкхолдерами. Основні інструменти ESG-інформування та їх стисла характеристика наведені в табл. 5.

Деталізуємо зміст найбільш важливих на нашу думку інструментів.

Основний інструмент, що є у розпорядженні компанії для ESG-інформування – це корпоративна звітність. Окремою її складовою є ESG-звітність, яку компанії добровільно складають та публікують, як правило, з річною періодичністю.

Участь у спеціалізованих об'єднаннях може значно полегшити процес складання та розповсюдження ESG-звітності. Наприклад, в рамках ООН створено спеціальну гло-

Таблиця 3

ESG-індикатори за об'єктами оцінки

Об'єкт оцінки	Складова ESG	Показник
Енергоефективність	E	Обсягу споживання енергії, разом
Викиди шкідливих речовин	E	Обсягу викидів парникових газів, разом
Плинність кадрів	S	Кількість персоналу, що звільнилась/Загальна кількість персоналу, у відсотках
Підготовка кадрів	S	Середня сума витрат на підготовку та перепідготовку працівника
Зрілість робочої сили	S	Структура персоналу за віком
Винагорода	S	Сума виплачених бонусів, разом Сумарна кількість працівників, що отримали 90 % від загальної суми виплачених бонусів
Легальні ризики	G	Витрати та штрафи, пов'язані з антиконкурентними позовами
Корупція	G	Доходи компанії в регіонах з низьким рівнем корупції (за даними Transparency International)
Інновації	G	Обсяг витрат на дослідження Обсяг інвестицій в ESG-дослідження
Викиди в повітря	E	Обсяг викидів шкідливих речовин у повітря за видами
Відходи	E	Обсяг відходів, разом Обсяг відходів, що підлягає переробці, разом
Пакування	E	Загальний обсяг пакувального матеріалу Використання пакувального матеріалу на одиницю продукції Витрати на пакувальні матеріали Частка витрат на пакування у собівартості продукції
Водні ресурси	E	Обсяг споживання води, м. куб
Продукція	E	Частка доходів від реалізації продукції органічного походження, %
Споживачі	G	Частка задоволених користувачів компанії
Ланцюг поставок	G	Структура постачальників за обсягами, % Доля трьох найбільших постачальників, %

Джерело: складено на основі [6]

Таблиця 4

Основні підходи до формування системи ESG-індикаторів компанії

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

Джерело: складено на основі [9]

Таблиця 5

Основні інструменти ESG-інформування

Інструмент	Характеристика
ESG-звітність	Стосується практики (добровільної чи обов'язкової) розкриття екологічної, соціальної та управлінської діяльності компанії зацікавленим сторонам
Корпоративний сайт	Розміщення річних та інших ESG-звітів та звітності, публікація новин про ESG-активність компанії – поточні та перспективні заходи, оприлюднення як мінімум ESG-стейтменту, як максимум – ESG-стратегії підприємства, тощо
Участь в ESG-рейтингах	ESG-рейтингування є способом оцінки ESG-зусиль компаній на основі ранжування, що передбачає використання набору критеріїв і показників для оцінки того, наскільки добре компанія керує ризиками та можливостями ESG, а також для порівняння її ефективності з показниками інших компаній у тій же галузі чи секторі
Лістинг в ESG-індексах	Спеціальні фондові індекси, що дозволяють відстежувати ефективність компаній на основі їх ESG-оцінок
Участь у спеціалізованих об'єднаннях	Приєднання до мережі Глобального договору ООН
Публікації в ЗМІ	Може бути частиною маркетингової активності компанії, а може бути окремим видом діяльності, спрямованим на донесення інформації про ESG-активність компанії різними ЗМІ
Маркетинг	Включення ESG-повідстки в маркетинговий план та реклама ESG-активності компанії
ESG-заходи	Проведення/участь компанії/представників компанії у різного роду ESG-заходах (конференціях, круглих столах, дискусіях тощо)
Активність у соціальних мережах	Ведення корпоративних аккаунтів у різних соціальних мережах, що дозволяє максимально оперативно комунікувати зі стейкхолдерами в тому числі стосовно ESG-активності компанії

Джерело: складено автором

бальну мережу UN Global Compact (Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй). На сьогоднішній день до неї входять більше 21500 компаній з більш як 162 країн світу. За даними ООН, компанії-учасники Глобального договору мають кращі фінансові показники, вищу оцінку за ESG-критеріями, удосконалене корпоративне управління та вищу залученість працівників [12]. Організація представлена і в Україні, наразі мережа складається зі 114 членів [13]. За даними Глобального договору ООН, його учасниками подано майже 100 000 публічних звітів. Очевидно, що орієнтуватись у цьому обсягу інформації досить складно.

Ефективно вирішити цю проблему дозволяє використання спеціалізованих рейтингів. Компанії Morningstar, Bloomberg, MSCI, Sustainalytics та інші збирають, акумулюють та обробляють інформацію в розрізі тих чи інших ESG-параметрів, потім узагальнюють і агрегують її у вигляді ESG-рейтингів. Таким чином у максимально доступній формі можна порівняти зусилля однієї компанії до іншої та оцінити конкретну компанію щодо обсягу її ESG-активності.

На сьогоднішній день у світі існує більше 160 різних ESG-рейтингів [14].

Найбільш відомими є Corporate Knights' index The 100 most sustainable corporations, 100 Most Sustainable Companies від Barron's, The Sustainability Yearbook 2022 від S&P Global ESG, ESG Corporate Rating від ISS, Company ESG Risk Rating від Sustainalytics, List of the 100 most sustainably managed companies in the world від The Wall Street Journal та інші.

Потрапляння у такий індекс гарантує підвищену увагу до компанії з боку міжнародних інвесторів та значно покращує її репутацію, оскільки даний факт можна активно використовувати у своїх комунікаціях зі стейкхолдерами.

На жаль, на національному рівні ESG-рейтинги розповсюджені недостатньо. Наприклад, в Україні досі ще не має жодного активного ESG-рейтингу українських компаній, а спроби їх створення (ESG Transparency Index Ukraine) так і залишаються поодинокими і безсистемними [15].

Для публічних компаній важливим доповненням до ESG-рейтингів може стати потрапляння до ESG-індексів – спеціалізованих фондових індексів, критеріями від-

бору до яких є ESG-зусилля компанії. У світі на сьогоднішній день налічують більше 1000 різноманітних ESG-індексів, починаючи від світових (наприклад, MSCI World ESG Leaders Index, S&P Global LargeMidCap ESG Index та ін.) закінчуючи регіональними

(MSCI Europe ESG Leaders Index, FTSE Emerging ESG Low Carbon та ін.) та національними (MSCI USA ESG Leaders Index, CSI 300 ESG Index та ін.) [16]. В Україні станом на 2023 рік не має жодного актуального ESG-індексу.

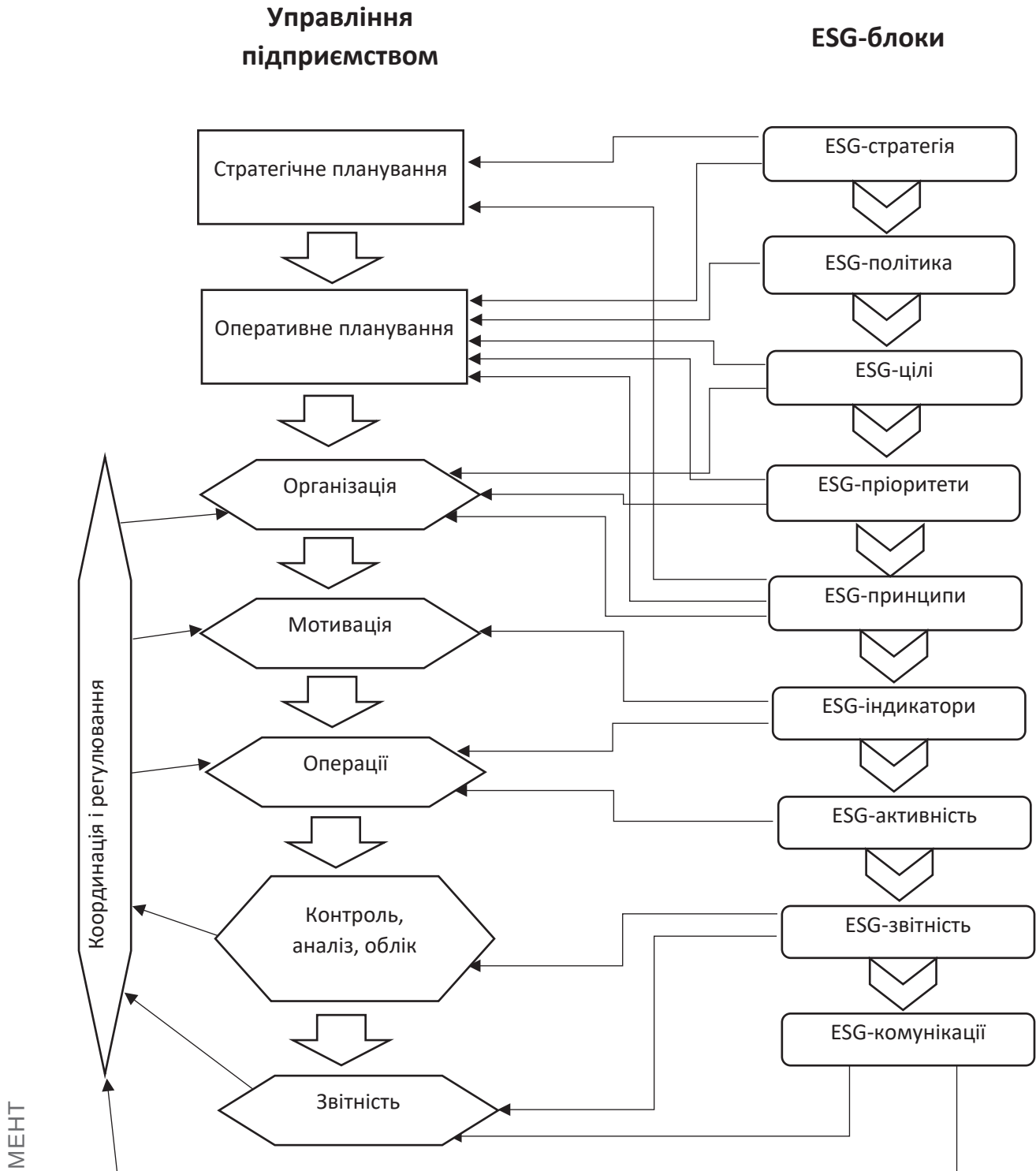


Рис. 1. Науково-методичні засади інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством

Джерело: складено автором

В умовах, коли складно або неможливо потрапити до ESG-рейтингів та ESG-індексів, важливим каналом комунікації зі стейкхолдерами у контексті зусиль компанії по досягненню ЦСР є корпоративний сайт. На ньому компанії можуть публікувати свою ESG-звітність та іншу інформацію про екологічну, соціальну та управлінську активність, включаючи дані про обсяги і динаміку шкідливих для екології викидів, гендерний склад правління, соціальні ініціативи компанії тощо. Окремим елементом інформаційної політики у цьому контексті є розміщення на корпоративному сайті новин щодо тих чи інших ESG-заходів з боку компанії.

У якості додаткового елементу комунікації та механізму зворотного зв'язку на сайті компанії можуть розміщати онлайн форми для відгуків чи питань.

Додатковим до корпоративного сайту інструментом ESG-комунікації є активність компанії в соціальних мережах. На сторінках компанії в соціальних мережах можна розміщувати більш детальні звіти про ESG-заходи компанії, ніж на сайті, та підтримувати більш тісну та оперативну комунікацію зі стейкхолдерами.

Таким чином, ESG-активність є важливою складовою системою управління сучасним підприємством, яка починається з розуміння необхідності ESG-зусиль з боку компанії та визначення цілей, пріоритетів і принципів ESG-активності, закінчуючи інкорпорацією елементів ESG-активності в кожну із складових системи управління підприємством, починаючи від організаційно-економічного і соціального механізмів, закінчуючи системою звітності і комунікації з стейкхолдерами. Механізм інтеграції ESG-активності в систему управління підприємством представлено на рис. 1.

Висновки. Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження, можемо констатувати, що саме планування на основі врахування ESG-повідстки має стати запорукою успішної ESG-активності компанії.

Після того, як стратегічний та оперативний плани розроблені, компанія може переходити до їх практичної реалізації. Для цього необхідно організувати процес їх виконання з

урахуванням ESG-цілей, ESG-пріоритетів та ESG-принципів компанії.

Важливим елементом процесу управління є мотивація персоналу, яку необхідно проводити з урахуванням ESG-складових, зокрема ESG-індикаторів, що сигналізуватимуть про пріоритетні напрями мотиваційних зусиль.

Основний етап реалізації планів компанії – це безпосередньо здійснення господарської (операційної) активності. Зауважимо, що в умовах ESG-спрямованості компанії, операції компанії мають включати в себе пряму та опосередковану ESG-активність, яка в тому числі має сприяти досягненню цільових показників обраних ESG-індикаторів.

Операційна діяльність має супроводжуватись комплексом активності по контролю, обліку й аналізу активностей компанії, у тому числі з використанням елементів системи ESG-звітності.

Результатом діяльності з обліку є процес складання та оприлюднення звітності компанії, елементом якої на сучасному підприємстві є ESG-звітність. Публікації звітності є ключовим елементом ESG-комунікацій компанії зі стейкхолдерами.

Підсумком такого роду комунікацій може бути отримання зворотного зв'язку, що вимагатиме певних корекцій організації операційної діяльності компанії у цілому чи окремих її елементів, за що має відповідати елемент управління «координація і регулювання». В окремих випадках результатом комунікації зі стейкхолдерами може бути необхідність внесення коректив в оперативний чи навіть стратегічний план компанії.

Отже, організація ESG-активності компанії є складним процесом, що включає в себе значний набір елементів, починаючи від ESG-стратегії та ESG-політики, закінчуючи безпосередньо ESG-зусиллями та індикаторами по їх оцінці. Всі ці елементи необхідно інтегрувати в класичний механізм управління підприємством. Науково-методичний підхід до цього був запропонований в даному дослідженні і полягає в інкорпорації ESG-блоків в систему управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Компас SDG. 2023. URL: <https://sdgcompass.org/>
3. Посібник для дій бізнесу щодо ЦСР. 2015. URL: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
4. Десять принципів Глобального договору ООН. 2023. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

5. Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.
6. Касем Е., Тренц О., Гребічек Й., Фалдік О. Аналіз ключових індикаторів ефективності сталого розвитку для чеських пивоварень. *Менделівський сільськогосподарський університет Бруннен*. 2015. С. 1937–1944. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201563061937>
7. Перелік бізнес-індикаторів The SDG Compass. 2023. URL: <https://sdgcompass.org/business-indicators/>
8. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 6. № 67. С. 175–184. (Менеджмент). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.06.175
9. Касич А., Вохозка М. Методичне забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2018. С. 371–381. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-29>
10. Епштейн М., Буховац А. Змусити стійкий розвиток працювати: найкращі практики управління та вимірювання корпоративного соціального, екологічного та економічного впливу. Видавництво Berrett-Koehler. 2014. URL: <https://www.econbiz.de/Record/making-sustainability-work-best-practices-in-managing-and-measuring-corporate-social-environmental-and-economic-impacts-epstein-marc/10010342005>
11. Майкл Таттерсолл. Зростання ESG Investing. 2022. URL: <https://www.insiderintelligence.com/content/rise-of-esg-investing>
12. Глобальний договір ООН. 2023. URL: <https://unglobalcompact.org/>
13. Глобальний договір ООН в Україні. 2023. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>
14. Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO) «Рейтинги та постачальники даних щодо навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG)». 2021. URL: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD690>
15. ESG індекс прозорості України. URL: <https://index.cgpa.com.ua/eng2/>
16. Дослідницький звіт HKEX: ефективність індексів акцій ESG у порівнянні з традиційними індексами акцій. URL: https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Research-Reports/HKEx-Research-Papers/2020/CCEO_ESGEqIdx_202011_e.pdf?la=en

REFERENCES:

1. Poriadok denni stalo ho rozvytku do 2030 roku [The 2030 agenda for sustainable development]. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Kompas SDG (2023) [The SDG Compass]. Available at: <https://sdgcompass.org/>
3. Posibnyk dlia dii biznesu shchodo TsSR [The guide for business action on the SDGs]. Available at: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
4. Desiat pryntsyviv Hlobalnoho dohovoru OON (2023) [The Ten Principles of the UN Global Compact]. Available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
5. Ratushniak O.H., Lialuk O.H. (2021) *Samomenedzhment* [Self-management]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
6. Kasem E., Trents O., Hrebichek Y., Faldik O. (2015) *Analiz ključovykh indykatoriv efektyvnosti stalo ho rozvytku dlia cheskykh pyvovaren* [Key sustainability performance indicator analysis for Czech breweries]. Mendelivskiy silskohospodarskyi universytet Brunnen. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201563061937>
7. Perelik biznes-indykatoriv The SDG Compass (2023) [Inventory of Business Indicators by The SDG Compass]. Available at: <https://sdgcompass.org/business-indicators/>
8. Lazorenko T., Sholom I. (2020) *Teoretychni zasady kontseptsii upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva* [Theoretical foundations of the concept of management of sustainable development of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Journal of management*, 6 (67), 175–184. Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.06.175 (in Ukrainian)
9. Kasych A., Vokhozka M. (2018) *Metodychne zabezpechennia upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva*. [Methodical support of the enterprise sustainable development management]. *Journal of Marketing and Innovation Management*, 1(29), 371–381. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-29>
10. Epshtein, M., Bukhovats, A. (2014) *Zmusyty stiiky rozvytok pratsiuvaty: naikrashchi praktyky upravlinnia ta vymiriuvannia korporatyvnoho sotsialnoho, ekolohichnoho ta ekonomichnoho vplyvu* [Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environment and economic impacts]. Vydavnytstvo Berrett-Koehler. Available at: <https://www.econbiz.de/Record/making-sustainability-work-best-practices-in-managing-and-measuring-corporate-social-environmental-and-economic-impacts-epstein-marc/10010342005>
11. Maikl Tattersoll (2022) *Zrostannia ESG Investing* [The Rise of ESG Investing]. Available at: <https://www.insiderintelligence.com/content/rise-of-esg-investing>
12. Hlobalnyi dohovir OON (2023) [UN Global Compact]. Available at: <https://unglobalcompact.org/>

13. Hlobalnyi dohovir OON v Ukraini (2023) [UN Global Compact in Ukraine]. Available at: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>

14. Mizhnarodna orhanizatsiia komisii z tsinnykh paperiv (IOSCO) "Reitynhy ta postachalnyky danykh shchodo navkolyshnoho seredovyshcha, sotsialnoi sfery ta upravlinnia (ESG)" (2021) [International Organization of Securities Commissions (IOSCO) "Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings and Data Providers"]. Available at: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD690.pdf>

15. ESG indeks prozorosti Ukrainy [ESG Transparency Index Ukraine]. Available at: <https://index.cgpa.com.ua/eng2/>

16. Doslidnytskyi zvit HKEX: efektyvnist indeksiv aktsii ESG u porivnianni z tradytsiinymy indeksamy aktsii [HKEX Research Report: Performance Of ESG Equity Indices, Versus Traditional Equity Indices]. Available at: https://www.hkex.com.hk/-/media/HKEX-Market/News/Research-Reports/HKEx-Research-Papers/2020/CCEO_ESGEqIdx_202011_e.pdf?la=en