УДК 338.242.2

JEL B 490, G340, L100

[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-1777-9546](https://orcid.org/0000-0002-1777-9546)

[HTTPS://WWW.SCOPUS.COM/AUTHID/DETAIL.URI?AUTHORID=55367985300](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=55367985300)

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.4>

Баюра Д.О., д.е.н., професор
КНУ імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ESG ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто методологічні аспекти формування стратегії ESG підприємства. Проаналізовано особливості формування даної стратегії, виходячи із імплементації критеріїв ESG та реалізації Цілей сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано методичні підходи до алгоритму розробки стратегій сталого розвитку підприємств з урахуванням кращої міжнародної та української корпоративної практики.

Ключові слова: стратегія сталого розвитку, критерії ESG, Цілі сталого розвитку, стейкхолдери, корпоративне управління, корпоративна соціальна відповідальність

Постановка проблеми. Підприємства України продовжують процеси реалізації 17 глобальних Цілей сталого розвитку та 10 принципів Глобального Договору ООН. Це дозволяє їм інтегрувати у свої бізнес-процеси концепцію корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням інтересів заінтересованих осіб (стейкхолдерів). Окреме підприємство залежно від організаційно-правової форми, виду економічної діяльності та форми власності самостійно обирає ключові глобальні цілі з метою формування стратегії сталого розвитку. В останній період стратегії сталого розвитку можуть бути побудовані з урахуванням не лише міжнародних стандартів соціальної відповідальності та нефінансової звітності GRI, але й з урахуванням ESG-критеріїв. Однак, в Україні не існує єдиних методологічних підходів до розробки стратегії сталого розвитку для підприємств за критеріями ESG. Це спонукало до більш ґрунтовного розгляду цієї проблеми та розробки ключових методологічних рекомендацій щодо формування стратегій сталого розвитку з урахуванням критеріїв ESG.

Аналіз останніх публікацій. Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» за №722 від 30.09.2019 року передбачено їх адаптацію в Україні та розширення сфер наукових досліджень з цього питання [1].

В умовах нових глобальних викликів і невизначеності, особливо тих, які пов'язані зі зміною клімату та пандемією, в розвинутих країнах з ринковою економікою в останні два роки почала домінувати нова концепція. Системно та ґрунтовно нові виклики, які стоять перед людством, проаналізовано у новій праці Білла Гейтса «Як відвернути кліматичну катастрофу»[2]. Нині також у системах (моделях) корпоративного управління розвинутих країн формується практичне використання критеріїв ESG. Акронім цього поняття розкриває важливі напрямки та інструменти реалізації Цілей сталого розвитку, зокрема environmental – «навколишнє природне середовище»; social – «соціальний

розвиток»; governance – «корпоративне управління». Ці та багато інших нових зарубіжних та вітчизняних публікацій передбачають пошук нових практичних інструментів для формування стратегій сталого розвитку.

Невирішені частини проблеми. Нині немає єдиних підходів до визначення понять сталий розвиток. Широко поряд зі сталим використовуються поняття «гармонійний розвиток», «збалансований розвиток» та ін. Також науковці не мають узгодженості щодо формування стратегій сталого розвитку. Тому з метою практичного використання певних рекомендацій щодо розробки стратегії сталого розвитку у статті приділено увагу саме розробці методології щодо укладання стратегії сталого розвитку ESG, яку могли б використати різні підприємства окремих видів економічної діяльності та організації у своїй практиці. Адже стратегічний аналіз і формування самої стратегії може носити певні спільні риси незалежно від специфіки або особливостей функціонування підприємства або організації.

Метою статті є дослідження та напрацювання методології та алгоритму формування стратегії сталого розвитку підприємства з урахуванням імплементації критеріїв ESG.

Методи дослідження. У ході написання статті широко використано методи стратегічного аналізу, а також загальнонаукові та власні прикладні методичні прийоми до аналізу економічних явищ реалізації Цілей сталого розвитку підприємствами. Особливості стратегічного аналізу та побудови на цій основі стратегічної платформи підприємства - урахування збалансованої системи показників (BSC) для аналізу критеріїв ESG. Для аналізу окремих стратегій сталого розвитку підприємств використовувався метод бенчмаркінгу. Для напрацювання пропозицій щодо впливу стейкхолдерів на підприємство використовуються методи групування чинників і матричний підхід. Діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища у процесі розробки стратегії сталого розвитку базувалося на застосуванні SWOT-аналізу та ін.

Результати дослідження. Стратегія сталого розвитку ESG підприємства повинна бути складовою корпоративної стратегії та враховувати матеріальні, нематеріальні взаємозв'язки та конкурентні переваги кожного із структурних підрозділів підприємства або компанії. За даними М.Портера, матеріальні взаємозв'язки виникають там, де є можливості одночасного виконання деяких видів діяльності у ланцюгу вартості. Нематеріальні взаємозв'язки вимагають передачі управлінських навиків і знань від одних ланцюжків створення вартості іншим. Третя форма існування взаємозв'язків витікає із наявності у компанії конкурентів [3, с. 445-447]. Стратегія сталого розвитку ESG підприємства повинна враховувати особливості формування ланцюжка доданої вартості, враховувати положення корпоративної стратегії та бути унікальною з метою реалізації конкурентних переваг підприємства. Загалом в даний час немає єдиних підходів до укладання стратегій.

З метою розробки ефективної стратегії сталого розвитку підприємства необхідно в першу чергу визначитися, які Цілі сталого розвитку для підприємства є ключовими. Як правило, кожне підприємство самостійно визначає їх для себе. Якщо це диверсифіковане підприємство, то проводиться відповідне анкетне опитування. Адже, ніяке підприємство не може охопити своєю увагою одночасно усі 17 Цілей сталого розвитку. Наприклад, група ДТЕК відповідно до своєї ESG-стратегії взяла на себе зобов'язання щодо виконання 12 із 17 Цілей сталого розвитку, виходячи із того, які із

них найбільш критичні у повсякденній діяльності її підприємств і компаній. Зокрема, це такі цілі, як: «інвестування у здоров'я співробітників та забезпечення доступу до якісних медичних послуг; реалізація освітніх програм для зовнішніх та внутрішніх клієнтів; надання рівних умов для всіх та розвиток кар'єри співробітників незалежно від гендеру; підтримка обсягів водоспоживання; лідерство на українському ринку відновлюваної енергії; прагнення до нульового травматизму та забезпечення безпечних умов праці; впровадження підходу відкритих інновацій з акцентом на зберіганні енергії, штучному інтелекті та робототехніці; забезпечення суттєвого зниження впливу компанії на природне середовище та сприяння розвитку населених пунктів і територій; впровадження підходів циркулярної економіки для утилізації відходів; дотримання цілей Паризької угоди та прагнення до досягнення скорочення викидів парникових газів; реалізація проєктів з озеленення та рекультивації з акцентом на біорізноманіттю та захист екосистем; розвиток державно-приватних партнерств, які сприяють досягненню Цілей сталого розвитку Україною» [4]. Як бачимо, компанія дещо уточнила та більше аргументувала назву цілей відповідно до особливостей функціонування власного бізнесу.

Компанія «Астарта-Київ» чітко згрупувала Цілі сталого розвитку відповідно до критеріїв ESG. Відповідно інтегрувала їх за трьома аспектами – екологічним, соціальним та управлінським та нефінансовою звітністю за міжнародними стандартом GRI [5]. Отже, першим кроком у розробці стратегії сталого розвитку підприємства чи організації є визначення ключових Цілей сталого розвитку, безпосередньо вагомих для них. Це також дає можливість підприємствам більш чітко окреслити свою стратегічну місію з урахуванням потреб суспільства та свого бізнесу.

Реалізація положень даної стратегії передбачає взаємодію із ключовими стейкхолдерами, або (як прийнято вважати) - заінтересованими особами чи групами впливу на підприємство. Важливо, щоб кожна компанія їх чітко ідентифікувала, виявила силу впливу, ключові інтереси та особливості соціальних корпоративних комунікацій із ключовими стейкхолдерами. У світовій практиці існує ціла низка методологічних підходів, методів ідентифікації стейкхолдерів і визначення їх впливу на компанію. Для визначення переліку ключових стейкхолдерів компанії можна скористатися положеннями Міжнародного стандарту серії ISO 26000:2010 – Керівництво з соціальної відповідальності (Guidance on social responsibility), який носить рекомендаційний характер і в якому чітко зазначені стейкхолдери, в тому числі навколишнє природне середовище. Варто зазначити, що до ключових стейкхолдерів компанії відносяться працівники, споживачі, територіальні громади, кредитори, акціонери, засоби масової інформації, постачальники, органи влади та інші. В ході життєвого циклу компанії та її продуктів роль ключових стейкхолдерів постійно змінюється. Тому, наприклад, у німецькій корпоративній практиці, прийнято їх вплив аналізувати та переглядати ключових стейкхолдерів кожні три роки.

Виходячи із самих завдань виконання стратегії ESG, на наш погляд, її положення повинні вплітатися в канву корпоративної стратегії. Тому за основу у процесі її розробки можуть бути покладені такі ж самі інструменти, але під призмою цілей сталого розвитку. Так, наприклад, сегментацію галузі необхідно провести з урахуванням тих положень, які саме сегменти галузі найбільш ефективно забезпечують реалізацію цілей сталого

розвитку та можуть у довгостроковій перспективі забезпечувати компанії стійкі конкурентні переваги. Тобто на першому етапі необхідно виявити, які сегменти галузі не можуть забезпечувати сталий розвиток. Особливо на реалізацію стратегій ESG в останні роки впливають інновації та нові технології, які забезпечують зменшення негативного впливу компанії на довкілля.

Тут, як правило, можна виходити із аналізу продуктів галузі, характеристики постачальників та безпосередньо споживачів. Адже постачальники, продукти та споживачі найбільше впливають на формування конкурентних переваг компанії. З іншого боку, варто звернути увагу, як саме вони будуть впливати на реалізацію стратегії ESG.

Тобто чи будуть вони забезпечувати зменшення негативного впливу на довкілля, соціальний розвиток, і чи зможе компанія адекватно реагувати у процесі управлінських корпоративних рішень на нові виклики. Якщо ж компанія не може запобігти негативного впливу з боку постачальників, конкурентів, споживачів, то необхідно зосередитися на формуванні власного сегменту ринків сталого розвитку. Але такий шлях є більш затратним і вимагає формування нових ланцюжків створення доданої вартості.

Загальні методологічні аспекти та алгоритм формування стратегії ESG підприємства представлено на рис.1.

Рис. 1. Алгоритм формування стратегії ESG підприємства

Аналіз підтверджує, що більшість стратегій ESG стосуються підприємств корпоративного типу, оскільки їхні масштаби бізнесу найбільше впливають на навколишнє природне середовище та соціальний розвиток персоналу, територій присутності, на мезо- та макрорівень. Відповідно корпоративна соціальна відповідальність потребує належного рівня інституційного забезпечення та корпоративного управління.

Тому виходячи із цього, стратегія ESG повинна узгоджуватись із стратегічним планом (баченням) власників щодо розвитку підприємства, а також враховувати наявну стратегічну платформу (ресурси, компетентності та організаційні здатності). Як правило, досвід міжнародних великих компаній засвідчує, що такі стратегічні документи розробляють ради директорів, або ж наглядові ради. Однак, необхідно залучати усі структурні підрозділи до генерування ключових положень з метою більш ефективного застосування стратегії на практиці та досягнення відповідних показників результативності та ефективності. Тобто в основу стратегії ESG повинні бути закладені базові елементи, зрозумілі для усіх співробітників компанії.

Особливу увагу, на мій погляд, необхідно приділити аналізу впливу заінтересованих осіб (стейкхолдерів) на функціонування підприємства. Тут варто дотримуватися системного підходу щодо оцінювання їх впливу та управління комунікаціями із ключовими стейкхолдерами. Адже «управління КСВ підприємства реалізується у всіх трьох сферах діяльності підприємства (інвестиційній, операційній, фінансовій) і на трьох рівнях (корпоративному, функціональному, інструментальному)» [7,с.44.]. Оскільки, як правило, корпоративна стратегія відноситься до документів із найвищим рівнем деталізації на довгостроковий період до 10 років, то у ній повинно бути зазначено загальні положення стратегії ESG. Наприклад, ті положення, як підприємство буде реалізовувати окремі обрані Цілі сталого глобального розвитку. Горизонти стратегічного планування кожне підприємство самостійно обирає на власний розсуд. Але тут варто зазначити, що можна орієнтуватися на глобальні тренди, міжнародні програми та результати останніх міжнародних самітів і форумів, національних стандартів щодо сталого розвитку.

Тому можна стверджувати, що стратегія ESG є компонентом як бізнес-стратегій окремих структурних підрозділів та компанії, а також корпоративної стратегії підприємства. Тобто усі положення усіх видів стратегій великих підприємств корпоративного типу повинні узгоджуватися між собою та сприяти реалізації Глобальних ключових цілей сталого розвитку для компанії. На ці ключові показники можуть бути зорієнтовані і інші функціональні стратегії. Наприклад, маркетингова стратегія для реалізації положень ESG може переорієнтуватися на концепцію соціально-відповідального маркетингу і т.д. та гармонійно доповнювати корпоративну стратегію.

Виходячи із акроніму назви стратегії ESG важливо забезпечити реалізацію компанії в екологічній сфері. До сьогоднішнього дня далеко не увесь персонал компаній розуміє сутність глобальних Цілей сталого розвитку. Крім того, екологічна відповідальність компаній базується на реалізації певних технологічних рішень. Наприклад, відповідальне поводження із відходами, або ж формування засад функціонування Зеленого офісу і т. д. Тобто реалізація стратегії ESG вимагає

підвищення кваліфікації персоналу. У подальшому для кожної компанії стратегічне планування на засадах ESG однозначно буде передбачати реалізацію заходів щодо удосконалення ключових положень на основі нових знань.

Важливо підкреслити, що міжнародні компанії в останній час, навіть уточнюють свою місію виходячи із Глобальних принципів сталого розвитку. Оскільки, принципи є всеохоплюючими та глобальними. Компанії навіть інколи відмовляються від окремих, але акцентують свою увагу на тих, у реалізації яких є найбільш ефективні екологічні, соціальні та управлінські здобутки. Алгоритм розробки стратегії ESG практично не відрізняється від інших та включає наступні етапи: діагностування стану компанії у сфері сталого розвитку (соціальної відповідальності, корпоративної соціальної відповідальності); напрацювання нових положень у сфері сталого розвитку; втілення стратегічних задумів щодо реалізації цілей сталого розвитку.

Модель створення доданої вартості Майкла Портера дає можливість компаніям зрозуміти, у якій сфері її бізнесу є прогалини щодо реалізації глобальних цілей сталого розвитку, а також сконцентрувати увагу компанії на найбільш ефективних сегментах бізнесу, які продукують менші ринкові, корпоративні та нефінансові ризики.

Реалізація стратегії ESG потребує застосування додаткових ресурсів компанії, в першу чергу технологічних та людських. Їх необхідність проявляється у процесі аналізу зовнішнього середовища та впливу стейхолдерів. Саме такий аналіз дозволяє закласти у стратегію ESG важливі інструменти та необхідні ресурси. Наприклад, засоби для охорони навколишнього природного середовища, програми енергозбереження, енергоефективності, зменшення залишку вуглецю і т.д. Також дана стратегія повинна містити положення щодо майбутнього підприємства у розвитку соціального середовища та покращення корпоративного управління. Загалом, стратегія повинна бути не абстрактною, а містити конкретні стратегічні цілі та шляхи їх досягнення. Стратегічні цілі, тобто пріоритети підприємства, необхідно щороку корегувати з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища та впливу ключових стейкхолдерів.

Стратегія ESG, на відміну від інших функціональних стратегій, передбачає виконання не лише фінансових показників, але й в першу чергу нефінансових. До них можуть бути віднесені різноманітні інвестиційні проекти у сфері сталого розвитку, які в подальшому вимагають удосконалення бізнес-процесів на основі ефективних організаційних змін.

У ході реалізації стратегії ESG особлива увага повинна бути приділена управлінню корпоративними ризиками. В даний час найбільш поширеною у світі щодо управління ризиками на підприємстві є модель COSO ERM (Enterprise Risk Management – управління ризиками підприємства). Виходячи з досвіду управління різними видами ризиків її можна адаптувати до даних завдань.

Виходячи із функцій комітетів із аудиту при наглядових радах великих підприємств корпоративного типу процес корпоративного нагляду, контролінгу та моніторингу реалізації стратегії ESG, у випадку якщо не сформований окремий комітет, можна покласти на нього.

Загальні аспекти формування сталого розвитку в тому числі з використанням стратегій ESG та положень циркулярної економіки в Україні проаналізовано в окремих статтях, з якими можна ознайомитись за посиланнями [8,9]. Отже, розробка та

реалізація стратегії ESG підприємств корпоративного типу потребує врахування багатьох елементів та глобальних цілей сталого розвитку. При цьому вибір методів та інструментів щодо її розробки та реалізації залежать від інституційного забезпечення, видів економічної діяльності підприємств і впливу заінтересованих осіб.

Перспективи подальших досліджень. Перехід корпоративного сектора на сталий розвиток потребує додаткових наукових пошуків щодо формування ефективної та результативної відповідальності у екологічній та соціальній сферах, а також інтегрування інновацій у розбудову відповідних моделей корпоративного управління для забезпечення такого розвитку.

Література

1. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 року №722. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
2. Гейтс Білл Як відвернути кліматичну катастрофу. Де ми зараз і що нам робити далі/пер. з англ. Юлія Костюк. – К.: Лабораторія, 2021. – 240 с.
3. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 445-447.
4. ESG-звіт 2019 рік. ДТЕК. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dtek.com/content/announces/dtek_esg_ua-1_pdf_s1054_t3639.pdf - С. 5.
5. Звіт зі сталого розвитку 2020. Агропромхолдинг Астарта-Київ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf> - С. 28.
6. Guidance on social responsibility. ISO 26000:2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
7. Баюра Д. Розвиток соціально-відповідального корпоративного управління в контексті узгодження інтересів стейкхолдерів / Д. Баюра // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2017. - № 4. - С. 39-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_4_7
8. Дмитро Баюра. ESG в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-b.com.ua/esg-v-ukraine-1380>
9. Дмитро Баюра. Циркулярна економіка – майбутнє успішної України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-b.com.ua/cirkulyarna-ekonomika-maibutnje-uspisnoyi-ukrayini-2167>

References

1. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30.09.2019 roku №722. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
2. Heits Bill Yak vidvernuty klimatychnu katastrofu. De my zaraz i shcho nam robyty dali/per. z anhl. Yuliia Kostyuk. – K.: Laboratoriia, 2021. – 240 s.
3. Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostych vysokoho rezultata y obespechyt eho ustoichyvost/ Maikl E. Porter; Per. s anhl. – M.: Alpyna Byznys Buks, 2005. – S. 445-447.
4. ESG-zvit 2019 rik. DTEK. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://dtek.com/content/announces/dtek_esg_ua-1_pdf_s1054_t3639.pdf - S. 5.
5. Zvit zi staloho rozvytku 2020. Ahropromkholdynh Astarta-Kyiv. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://astartaholding.com/files/uploads/446e32f063f3788870df1cf9e8dbf48c.pdf> - С. 28.
6. Guidance on social responsibility. ISO 26000:2010. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
7. Baiura D. Rozvytok sotsialno-vidpovidalnoho korporatyvnoho upravlinnia v konteksti uzghodzhennia interesiv steikkholderiv / D. Baiura // Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho

natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. - 2017. - № 4. - S. 39-44. - Rezhyim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_4_7

8. Dmytro Baiura. ESG v Ukraini [Elektronnyi resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://e-b.com.ua/esg-v-ukraine-1380>

9. Dmytro Baiura. Tsyrkuliarna ekonomika – maibutnie uspishnoi Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://e-b.com.ua/cirkulyarna-ekonomika-maibutnje-uspishnoyi-ukrayini-2167>

Dmytro Baiura,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

METHODOLOGICAL ASPECTS TO THE FORMATION OF ESG ENTERPRISE STRATEGY

The formation of the ESG strategy of corporate-type enterprises depends on the adequate direction of development of corporate social responsibility chosen by enterprises. Global Sustainable Development Goals are the criteria for selecting the most important segments of companies' impact on environmental and social development.

At the same time, an adequate system of corporate governance, including corporate controlling, is needed to implement both the strategy and key tasks. First, it is the integration into the organizational and managerial corporate structure of institutional support mechanisms. Second, it integrates the provisions of the ESG strategy into the overall corporate strategy. And of course, the integration of key provisions of the ESG strategy in the operational, investment and financial spheres of operation of enterprises, regardless of their economic activities and organizational and legal forms.

The implementation of the provisions of the ESG strategy involves interaction with key stakeholders, or as it is considered stakeholders or groups influencing the company. It is important that each company clearly identifies them, identifies the strength of influence, key interests and features of social corporate communications with key stakeholders. In world practice, there are a number of methodological approaches, methods of identifying stakeholders and determining their impact on the company.

The algorithm for developing the ESG strategy is practically no different from others and includes the following stages: diagnosing the state of the company in the field of sustainable development (social responsibility, corporate social responsibility); development of new provisions in the field of sustainable development; implementation of strategic plans for the implementation of sustainable development goals. During the implementation of the ESG strategy, special attention should be paid to corporate risk management. Currently, the most widespread in the world for enterprise risk management is the model COSO ERM (Enterprise Risk Management - enterprise risk management).

Key words: sustainable development strategy, ESG, sustainable development goals, stakeholders, corporate governance, corporate social responsibility