

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОРПОРАТИВНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

*О. В. Трифонова, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,
trifonova.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-2283-6258,*

*Г. В. Баранець, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
baranets.g.v@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3172-3001,*

*О. В. Варяниченко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
varyanichenko.o.v@ntu.one, orcid.org/0000-0002-1331-9673,*

*А. В. Дудник, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
dudnik.a.v@ntu.one, orcid.org/0000-0001-7921-2548*

Методологія дослідження. Результати наукового дослідження, викладені в статті, одержані із застосуванням таких наукових методів: систематизації, теоретичного узагальнення – для дослідження підходів до імплементації концепції сталого розвитку у корпоративну стратегію; аналізу та синтезу – для вибору релевантних Цілей сталого розвитку, виявлення наявних здобутків та потенційних можливостей їхнього досягнення для досліджуваного лакофарбового підприємства; абстрагування, моделювання – для здійснення картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості лакофарбового підприємства.

Результати. У статті обґрунтовано переваги імплементації концепції сталого розвитку у стратегії розвитку сучасних підприємств. Розвинуто науково-методичний підхід до картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості на прикладі лакофарбового підприємства. Ідентифіковано релевантні Цілі сталого розвитку, виявлено ланки у ланцюзі формування вартості, які чинять позитивний та негативний вплив на досягнення таких Цілей. Систематизовано заходи, вже реалізовані підприємством та ті, що необхідно реалізувати задля досягнення обраних Цілей сталого розвитку. Конкретизовано цілі та оціночні показники в системі КРІ сталого розвитку лакофарбового підприємства.

Новизна. У роботі розвинуто науково-методичний підхід до імплементації Цілей сталого розвитку в корпоративну стратегію на прикладі лакофарбового підприємства.

Практична значущість. Одержані наукові результати дають змогу використати підхід до картування цілей в ланцюзі формування вартості з метою виявлення тих видів діяльності підприємства, які мають позитивний та негативний вплив на досягнення обраних Цілей сталого розвитку, що забезпечить можливість розроблення конкретних дієвих заходів задля ефективної реалізації обраної стратегії.

Ключові слова: сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, корпоративна стратегія, ланцюг формування вартості, лакофарбове підприємство, ESG-фактори, нефінансова звітність, КРІ сталого розвитку, ефективність.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес дедалі більше демонструє підвищений рівень відповідальності перед суспільством, що зумовлено глобальними викликами та актуалізацією досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Хоча сімнадцять Глобальних цілей, насамперед, орієнтовані на уряди, вони розроблені таким чином, щоб залучати широкий спектр організацій і визначати спільні пріоритети та цілі у сфері сталого розвитку.

Особливо підкреслюється важлива роль бізнесу в їх реалізації. Цілі сталого розвитку заохочують компанії використовувати свій творчий потенціал і інноваційні можливості для вирішення глобальних проблем сталого розвитку, створюючи при цьому нові бізнес-моделі та технології, здатні ефективно відповісти на ключові виклики суспільства.

Як результат, зростають вимоги до підприємств, перш за все, щодо дотримання принципів екологічної безпеки, збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь, а також забезпечення безпечних умов праці, створення комфортного середовища проживання, підтримки соціальної стабільності та розвитку місцевих громад тощо.

Концептуалізація сталого розвитку вимагає розуміння змін у балансі компонентів економіки та суспільства в системі життєзабезпечення Землі. На рис. 1 наочно показано, як баланс між цими компонентами швидко змінювався протягом останнього століття: від пріоритезації цілей зростання благополуччя населення до домінування проблем споживання енергії та загалом проблем екологізації.

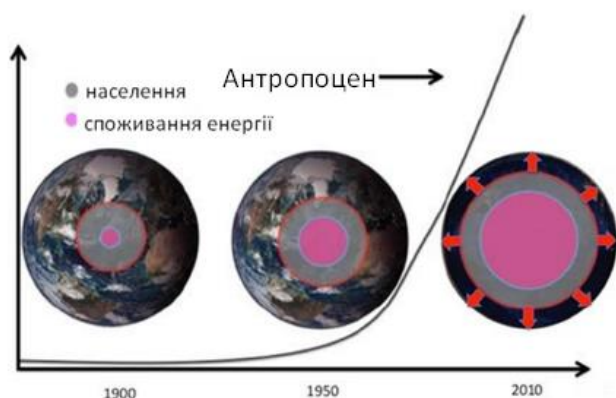


Рис. 1. Еволюція цілей людства
Джерело: [1]

Отже, суб'єкти бізнесу розглядаються не лише як економічні суб'єкти, а й як соціальні інститути, відповідальні за сприяння сталому розвитку людства.

Для лакофарбової промисловості вимоги щодо дотримання принципів сталого розвитку набувають особливої актуальності, адже діяльність підприємств цієї галузі традиційно пов'язана з високим рівнем екологічних ризиків через споживання широкого спектру та значних обсягів хімічних матеріалів. Посилюють вимоги імплементації

принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії лакофарбових підприємств умови інтеграції України в європейський економічний простір, зокрема зобов'язання щодо дотримання екологічних стандартів.

Таким чином, дослідження особливостей імплементації цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії лакофарбових підприємств України є не лише теоретично важливим, а й практично значущим, оскільки дозволяє поєднати економічну ефективність із соціально-екологічною відповідальністю, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємств цієї галузі промисловості у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні питання імплементації Цілей сталого розвитку в корпоративні стратегії підприємств знаходяться в не тільки в полі дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, а й провідних бізнес-консультантів, міжнародних організацій, професійних асоціацій, аналітичних центрів, державних і громадських інституцій.

Німецький Інститут екологічних та економічних досліджень [2] під поняттям «сталий розвиток корпорацій» розуміє таку корпоративну стратегію, за якої три складові сталого розвитку - економічна, екологічна та соціальна, мають відображатися у довгострокових цінностях, цілях та місії корпорації.

Згідно з визначенням М. Томпсона [3], сталий розвиток корпорації базується на здатності створювати економічний дохід за рахунок впровадження інноваційних рішень, що водночас сприяють підвищенню соціального добробуту та забезпеченню охорони навколишнього середовища.

Автори [4] досліджували теоретичні засади сталого розвитку корпорацій, одночасно емпірично доводячи зв'язок з ключовими показниками діяльності. Так, на основі інтерв'ю з вісімдесят п'ятьма менеджерами, які спеціалізуються на сталому управлінні, надано уявлення про роль сталого розвитку в процесі створення цінності. Менеджери наголосили на важливій ролі використання, повторного використання та переробки недорогих ресурсів, а також на перевагах відновлюваних джерел енергії. Ці заходи розглядаються як можливості для підвищення

ефективності та продуктивності, а отже, зниження витрат та збільшення доходів. Тобто доведено, що сталий розвиток тісно пов'язаний з фінансовими показниками, іміджем та репутацією компанії.

У той самий час, додаткові показники ефективності, як-то сприйняття сталого розвитку зацікавленими сторонами та культурні зміни, отримали менше уваги з боку науковців. Загалом отримані дослідниками результати показують, що стійка корпоративна стратегія може привести не лише до вищої продуктивності, але й покращення добробуту всіх зацікавлених сторін.

Підтверджує та конкретизує описані вище результати дослідження діяльності польських та угорських компаній [5]. Науковці довели, що компанії, що є еко-інноваторами, мають вищу рентабельність активів та власного капіталу, а також характеризуються уповільненими темпами зниження прибутку. Крім того, компанії, які впроваджують еко-інновації, мають нижчі фінансові ризики та частіше генерують додатний чистий грошовий потік. При цьому потужні інвестиції в активи та широкі фінансові можливості є важливими передумовами для розвитку еко-інноваційності.

У праці [6] з поміж інших питань визначено ключові проблеми та можливості, пов'язані з узгодженням корпоративної стратегії із цілями сталого розвитку. Ці проблеми включають балансування коротко-строкових фінансових цілей з довгостроковими цілями сталого розвитку, подолання регуляторних та ринкових невизначеностей, а також ефективне інформування всіх зацікавлених сторін щодо ініціатив сталого розвитку. Дослідниця, як і багато інших сучасних науковців, наголошує на існуванні можливостей для корпорацій використовувати сталий розвиток як джерело інновацій, конкурентної переваги та залучення зацікавлених сторін.

Крім того, у статті окреслено практичні стратегії та найкращі практики корпорацій для ефективної інтеграції Цілей сталого розвитку у процеси прийняття стратегічних рішень. Стратегії включають встановлення чітких цілей сталого розвитку, взаємодію із зацікавленими сторонами для визначення суттєвих проблем сталого розвитку, інвес-

тування в стійкі інновації та технології, а також прозору звітність.

Автори у [7] досліджують сучасні ключові аспекти сталого розвитку, які мають бути покладені в основу розробки корпоративних стратегій: трансформація енергії, екологічний захист та відновлення, зелене виробництво та споживання, сталий розвиток міст, розвиток людського потенціалу та системи соціального забезпечення, міжнародна співпраця; аналізують рівні сталого розвитку: від мега- до функціонального рівня, супроводжуючи аналіз практиками та окреслюючи напрями їх покращення; здійснюють порівняння теорій соціальної та екологічної відповідальності корпорацій.

Разом з тим, автори наголошують, що існує нагальна потреба в прикладних дослідженнях, які будуть акумулювати первинні дані для оцінки того, як такі фактори, як галузь, регіональна динаміка, масштаб операцій та корпоративне управління, впливають на впровадження сталих практик.

На думку Васильчук І. П., «концепція сталого розвитку корпорацій має розглядатися як сучасна управлінська парадигма в системі стратегічного управління корпорацією» [8]. Науковиця виокремлює як концептуальні принципи, так і прикладні аспекти, які визначають практичні дії, і мають бути інкорпоровані в стратегію корпорацій. Зокрема, йдеться про розбудову системи створення вартості та включення її основних елементів у корпоративну місію, стратегію і операційну діяльність, побудову системи винагороди менеджерів з урахуванням створеної вартості, неприпустимість компромісу між тим, що є соціально бажаним, і тим, що є економічно обґрунтованим для корпорації, включення соціальних, екологічних та інших показників до корпоративної звітності тощо.

З позицій фахівців відомої міжнародної консалтингової та освітньої організації Kaizen Institute [9], яка спеціалізується на впровадженні принципів безперервного вдосконалення в бізнесі, стратегія сталого розвитку – це комплексний та цілеспрямований план, який організація розробляє для врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) міркувань у своїй діяльності, прийнятті рішень та корпоративній

культури. Головною метою цієї стратегії є узгодження практик та цілей компанії з принципами сталого розвитку. Успішна стратегія сталого розвитку зменшує ризики, створює можливості для інновацій, зростання, залучення та утримання талантів, а також покращує репутацію та цінність бренду. Для забезпечення її ефективності сталий розвиток має бути вбудований у культуру компанії, від вищого керівництва до кожного операційного рівня.

Отже, питання сталого розвитку, імплементації принципів і цілей цієї концепції в стратегію розвитку підприємств є широко висвітленими, проте, як правило, дослідження висвітлюють загальні орієнтири і не демонструють галузевої специфіки.

Формулювання мети статті. У статті поставлена мета – дослідити особливості імплементації Цілей сталого розвитку у корпоративну стратегію на прикладі сучасного лакофарбового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія сталого розвитку виходить за рамки окремих дій чи конкретних ініціатив соціальної чи екологічної відповідальності. Вона інтегрує принципи сталого розвитку в основні бізнес-процеси, прагнучи створити довгострокову цінність для компанії та суспільства. Це передбачає врахування того, як діяльність компанії впливає на такі питання, як зміна клімату, використання природних ресурсів, права людини, різноманітність та інклюзія, ділова етика та прозорість.

Враховуючи ESG-фактори та впроваджуючи стратегію сталого розвитку, компанії можуть отримати такі переваги:

1. Зменшення витрат. Фактично реалізація стратегії сталого розвитку сприяє ресурсоефективності компанії. Впроваджуючи технологічні рішення, покликані зменшити споживання води та енергії, оптимізувати обсяги використання сировини, раціоналізувати логістичні маршрути, компанії здатні зменшити операційні витрати та відповідно збільшити фінансові результати;

2. Зростання продажів. Фактори ESG впливають на вподобання споживачів. Багато клієнтів віддають перевагу сталим продуктам та послугам.

Як зазначено у [10], дослідження обся-

гів роздрібних продажів у США за період 2018-2022 роки виявило, що попит на товари з ESG-характеристиками зростає швидше на 1,7 п.п., ніж на звичайні товари (темپ приросту 6,4% проти 4,7%). Опитування Deloitte 2021 року показало, що 49% споживачів перейшли на більш екологічний бренд, а 34% готові платити більше за продукти, вироблені екологічно.

Слід вказати, що сегмент вимогливих споживачів з року в рік зростає. Покупців цікавить не тільки інформація про склад продукту, безпечність, екологічність, походження його складових, а передусім – умови виробництва продукту та його інгредієнтів (компонентів) на попередніх стадіях товаропровідного ланцюга [11].

Згідно даних Harvard Business Review [10], компанії з високими показниками сталого розвитку перевершили своїх конкурентів на 3% за показником рентабельності власного капіталу протягом п'ятирічного періоду. Звіт Всесвітнього економічного форуму показав, що компанії, які дотримуються сталих практик, за п'ятирічний період продемонстрували зростання ціни акцій, яке випереджало конкурентів на 14%.

Така статистика підкреслює, що сталий розвиток – це не просто етичний вибір, а стратегічне бізнес-рішення, яке може привести до збільшення прибутковості та частки ринку;

3. Сприяння інноваціям. Необхідність бути «сталими» спонукає компанії шукати інноваційні рішення з меншим впливом на навколишнє середовище, такі як розробка матеріалів, що підлягають переробці, зменшення кількості відходів та впровадження технологій з меншим впливом на довкілля.

4. Залучення та утримання талантів. Стратегія сталого розвитку може допомогти компаніям залучати та утримувати кваліфіковані кадри. Працівники, особливо молодого покоління, шукають роботу з певною метою та тяжіють до компаній, які дбають про сталий розвиток. Потужна ціннісна модель ESG здатна підвищити рівень задоволеності працею та продуктивність роботи працівників.

5. Зменшення ризиків. Впроваджуючи стандарти, пов'язані з екологічним менеджментом, безпекою працівників, дотриман-

ням прав і свобод людини, компанії здатні зменшити ризики, пов'язані зі штрафами, судовими позовами та погіршенням репутації. Загалом дотримання ESG-принципів для інвесторів є ознакою зрілого та ефективного ризик-менеджменту.

Керуючись положеннями концепції сталого розвитку, в яку імплементовано засади корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, підприємство має забезпечувати збалансоване співвідношення показників економічної, соціальної та екологічної ефективності і не тільки декларувати це співвідношення, а й реалізовувати заходи, проєкти, ініціативи, дієвість яких можна оцінити кількісно на підставі показників не тільки економічного, а й соціального та екологічного впливу.

Проте першочергово важливим є визначення напряму дій. У цьому контексті підприємствам рекомендовано визначити процеси, які чинять позитивний та/або негативний вплив на окремі Цілі сталого розвитку, а точніше їх досягнення. Таким чином буде зрозуміло, які цілі сталого розвитку є пріоритетними (досяжними, релевантними) для конкретного підприємства.

Варто розуміти, що для окремої компанії сімнадцять Глобальних цілей можуть мати різний ступінь важливості, отже не всі цілі можуть виявитися релевантними або досяжними. Як зазначено у [12], рівень залучення підприємства до реалізації кожної з цих цілей, а також пов'язані з ними ризики й можливості залежать від низки чинників. Якщо розглядати Цілі сталого розвитку з точки зору стратегії, першим кроком має стати аналіз фактичного та потенційного позитивного і негативного впливу бізнесу на досягнення обраних цілей на різних етапах створення вартості. Такий підхід дозволяє виявити напрямки, де можна посилити позитивний вплив, а також визначити сфери, у яких слід зменшити або уникнути негативного впливу.

При цьому слід враховувати, що найбільший соціальний вплив та/або вплив на навколишнє середовище може бути і поза

межами ресурсів, якими володіє або які контролює підприємство. Іншими словами, найбільші потенційні можливості можуть знаходитись вище або нижче в ланцюгу формування вартості. Отже, рекомендується, щоб підприємство розглянуло весь ланцюг формування вартості – починаючи від постачання та внутрішньої логістики, далі крізь процес виробництва та допоміжні операції, збут, завершуючи споживанням продуктів.

Пропонується розпочати оцінку із загального картування ланцюгів формування вартості, що допоможе визначити сфери з високою ймовірністю як негативних, так і позитивних впливів на представлені в цілях сталого розвитку аспекти.

Для того, щоб уникнути узагальнення, таку оціночну процедуру розглянуто з урахуванням галузевої специфіки.

Дослідження, проведене за даними одного з лакофарбових підприємств, яке розташоване у Дніпропетровській області, дозволило виявити такі результати.

У лакофарбовому виробництві, зокрема у виробництві водорозчинних фарб, вартість кінцевого продукту формується послідовно шляхом додавання до первісно придбаних інгредієнтів (вода, пігменти, емульгатори, стабілізатори тощо) складових вартості на різних етапах технологічних, логістичних, збутових процесів. Цей процес має бути покладений в основу картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості (рис. 2).

Слід зауважити, що картування, подане на рис. 2, не передбачає глибокої оцінки кожної з Цілей сталого розвитку на певному етапі ланцюга створення вартості, а радше надає загальне бачення тих ділянок, де ймовірний найбільший вплив. Це означає, що необхідно окремо проаналізувати кожен сегмент ланцюга вартості, що включається до оцінювання, для того, щоб [12]:

1. Визначити ключові компетенції, технології, які реально або потенційно можуть сприяти досягненню однієї чи кількох Цілей сталого розвитку.

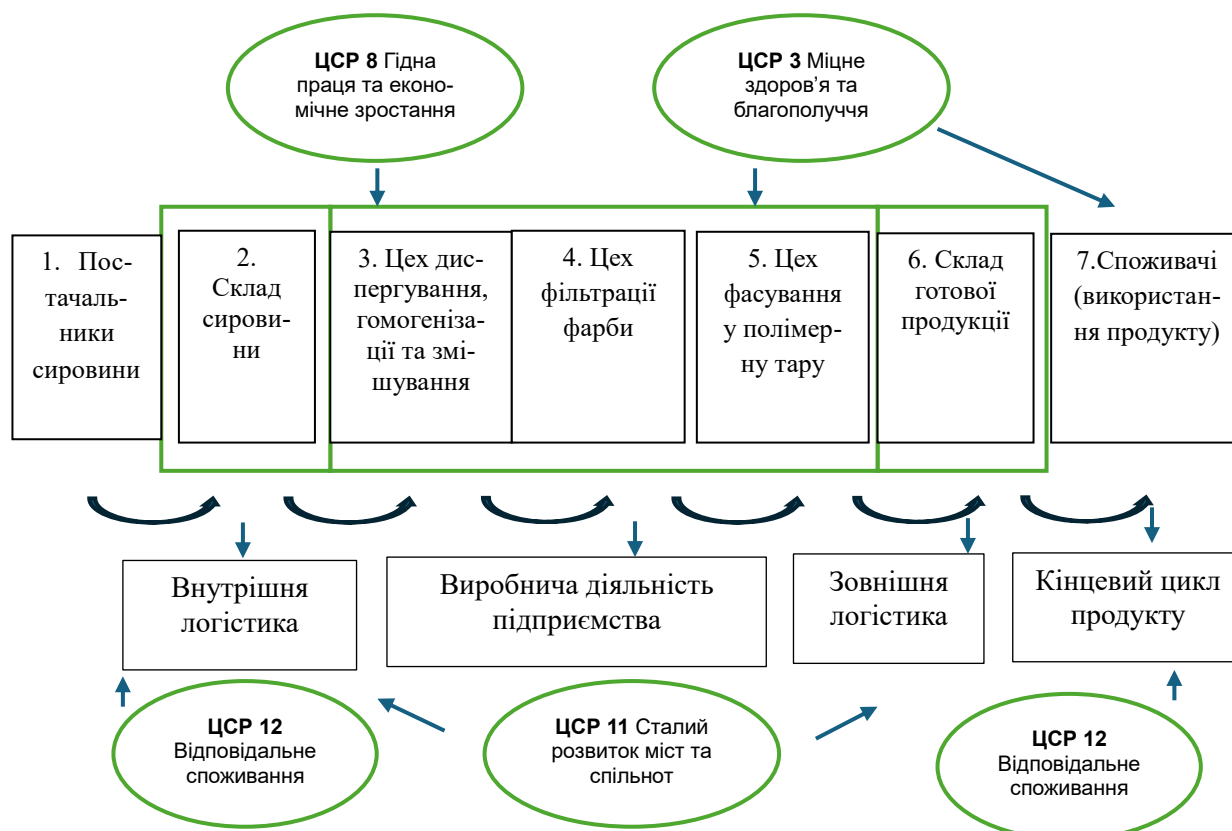


Рис. 2. Картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості лакофарбового підприємства

2. Виявити діяльність (функції, операції) на будь-якому етапі ланцюга вартості, яка прямо чи опосередковано може справляти негативний вплив на досягнення цих Цілей.

Розглянемо більш детально кожну з Цілей сталого розвитку та потенціал у її досягненні для досліджуваного лакофарбового підприємства (табл. 1).

Попередній аналіз даних табл. 1 показує, що кількість заходів, які вже реалізовано підприємством в напрямку досягнення Цілей сталого розвитку і можливості позиціонувати себе як соціально відповідальний бізнес, помітно перевищує той обсяг завдань, які необхідно вирішити в майбутньому.

Звісно, війна, яка триває понад три роки, вносить корективи у плани розвитку лакофарбового підприємства, не тільки скорочуючи фінансові можливості реалізувати проекти з низькою економічною ефективністю, а й загалом переорієнтовуючи представників галузі на цілі виживання. Проте окреслені заходи мають принципове стратегічне значення. Посилюється їх важливість для підприємств, які є учасниками міжнародного

ринку, а досліджуване підприємство реалізує зовнішньоекономічну діяльність, збільшуючи впродовж останніх років присутність у таких країнах, як Грузія, Молдова, Казахстан, Вірменія.

Відповідно до даних табл. 1, пріоритетними є заходи, що дозволяють посилити контроль за станом довкілля. Досліджуваному підприємству доцільно реалізувати програму екологічного моніторингу, яка забезпечить регулярний контроль якості повітря, води та ґрунту для запобігання негативного впливу на довкілля. Основні розділи цієї програми включатимуть:

1. Моніторинг повітря: встановлення автоматизованих постів спостереження (датчики на території підприємства й у житловій зоні поблизу). Вимірювання стосуватимуться вмісту летких органічних сполук (ЛОС) (толуолу, ксилолу, етилацетату); пилю; формальдегіду, оксидів азоту, сірки, вуглецю.

2. Моніторинг ґрунту: відбір проб по периметру підприємства, також у зоні стоків та транспорту. Аналіз здійснюватиметься на наявність свинцю, кадмію, міді, цинку, ртуті, залишків хімікатів.

3. Моніторинг води: відбір проб зі стічних вод передбачатиме аналіз на наявність залишків розчинників, ЛОС, важких металів, фосфатів тощо.

Вкрай важливим є створення продукції з урахуванням принципів екологічної безпеки. Зокрема, фарба з екологічно безпечними характеристиками має містити:

1. Водну основу (замість органічних розчинників, як-то ацетон, ксилол, толуол). Вода використовуватиметься як розчинник

– нетоксична, не пахне, легко очищується, не вимагає спеціального зберігання.

2. Зв'язувальні речовини (полімери): акрилові або латексні дисперсії, які не виділяють токсичних парів; низький вміст формальдегіду або його відсутність; пігменти та наповнювачі без важких металів (свинцю, кадмію, ртуті), органічні або мінеральні пігменти з екологічним сертифікатом.

3. Добавки: біоциди без хлору або агресивних речовин; натуральні або біорозкладні стабілізатори.

Таблиця 1

Наявні успіхи та потенціал у досягненні обраних Цілей сталого розвитку лакофарбового підприємства

Ціль сталого розвитку	Актуальність	Заходи, які вже реалізовано	Заходи, які необхідно реалізувати
Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя і сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці	Виробництво лакофарбових матеріалів створює ризики, насамперед, для здоров'я, працівників через те, що вони щодня мають справу з леткими органічними сполуками, розчинниками (ксилол, толуол), пігментами (зокрема на основі важких металів), пилом та токсичними залишками. Ці ж самі ризики притаманні споживачам, які мешкають, працюють у пофарбованих приміщеннях	1. Охорона праці та безпечні умови на виробництві (забезпечення вентиляції в приміщеннях, де відбувається змішування, розлив чи зберігання хімічних речовин); автоматизація небезпечних процесів (дозування, фасування); використання індивідуальних засобів захисту – маски з вугільними фільтрами, захисні костюми, окуляри; проведення щорічних медоглядів, зокрема з фокусом на легені, шкіру та нервову систему. 2. Навчання персоналу: проведення регулярних інструктажів з безпеки, спецкурси щодо роботи з хімікатами, практичні тренінги щодо першої допомоги при отруєннях та опіках. 3. Робота з кінцевими споживачами: маркування продукції з інструкціями щодо безпечного застосування, утилізації залишків.	1. Контроль впливу на довкілля (непрямого впливу на здоров'я працівників, споживачів, місцевих мешканців): встановлення датчиків моніторингу викидів летких органічних сполук (ЛОС), пилу у повітря, постійний контроль вмісту токсичних речовин у стічних водах, проведення експертиз ґрунту навколо території підприємства. 2. Розробка еко-лінійок з мінімальним вмістом шкідливих речовин (на водній основі, без ароматичних розчинників).
Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання	Підприємство є локальним роботодавцем, має різномірний персонал – від робітників до технологів, які працюють в умовах з підвищеними виробничими ризиками. Це ставить питання про умови зайнятості, можливості для розвитку і етичні умови праці	1. Гідна та безпечна праця: офіційне працевлаштування з повним соцпаketом; дотримання законодавства про тривалість робочого часу, відпустки, умови праці; впровадження системи охорони праці. 2. Рівність можливостей: принцип недискримінації за віком, статтю, національністю; просування жінок і молоді на керівні посади; створення умов для працевлаштування людей з інвалідністю. 3. Розвиток персоналу: регулярні тренінги, підвищення кваліфікації для технологів, працівників лабораторій, менеджерів; програми наставництва для нових працівників; співпраця з технікумами/ЗВО для проходження практики студентами. 4. Справедлива оплата праці: аналіз ринку для визначення конкурентного рівня оплати; прозора система бонусів та преміювання за якість, ефективність.	

Ціль 11. Сталий розвиток міст та спільнот	Лакофарбове підприємство не є містоутворюючим, проте має вплив не тільки на довкілля, а й інфраструктуру міста та соціальний клімат громади. Отже, успішна реалізація Цілі 11 вимагає відповідального ставлення до соціальної інтеграції та участі в житті громади	1. Мінімізація негативного впливу на довкілля: забезпечення чіткого маркування та безпечного транспортування продукції маршрутами міста. 2. Інфраструктурна відповідальність: ремонт доріг, тротуарів, каналізації поблизу виробництва; упорядкування території: зелені зони, ландшафтний дизайн; створення відкритих рекреаційних зон для працівників і громади. 3. Соціальна інтеграція та підтримка громади: співпраця з місцевими школами, лікарнями, дитячими садками: надання фарб, ремонт, допомога з матеріалами; проведення відкритих днів для громади, щоб підвищити рівень прозорості й довіри; підтримка локальних ініціатив: культурних, екологічних, благодійних.	1. Мінімізація негативного екологічного впливу: впровадження технологій зменшення викидів у повітря (фільтри, герметизація виробничих зон); регулярний екологічний моніторинг повітря, ґрунту та води у навколишніх районах; 2. Сталий транспорт і логістика: використання енергоефективного транспорту, який зменшує шум та рівень викидів CO₂; планування перевезень поза годинами пік та мінімізація руху в густонаселених районах.
Ціль 12. Відповідальне споживання	Лакофарбове підприємство виготовляє продукцію, яка містить хімічно небезпечні компоненти (розчинники, пігменти, смоли), які при неправильному використанні чи утилізації можуть шкодити довкіл्लю й здоров'ю. Саме тому критично важливо контролювати весь життєвий цикл продукції – від закупівлі сировини до її використання та безпечної утилізації	1. Раціональне використання ресурсів: використання екологічно безпечних альтернатив сировини (на водній основі, біорозкладні компоненти); автоматизація дозування сировини. 2. Екосклад та екодизайн продукції: дослідження в напрямі розробки фарб і лаків з низьким вмістом ЛОС (VOC-free); пакування з перероблюваних або вторинних матеріалів. 3. Відповідальна утилізація: надання інструкцій споживачам щодо безпечного зберігання залишків фарб, утилізації тари (пластик, метал), уникнення зливу залишків фарби в каналізацію; участь у створенні пунктів збору небезпечних відходів у регіоні. 4. Підвищення обізнаності споживачів: розміщення детальних екологічних маркувань на продукції; інформаційні кампанії щодо відповідального використання продукції (через сайт, інструкції, відео); участь у шкільних/громадських програмах сталого споживання.	1. Раціональне використання ресурсів: впровадження ресурсоефективних технологій у виробництві (економія електроенергії, води). 2. Мінімізація відходів: впровадження політики «нульових втрат» у виробничому процесі; повторне використання невикористаної сировини та залишків фарб; організація відповідального збору та утилізації відходів. 3. Звітність та прозорість: публікація екологічного або нефінансового звіту (sustainability report), сертифікація за стандартами ISO 14001 (екологічний менеджмент) 4. Впровадження внутрішнього контролю KPI за витратами ресурсів, кількістю відходів, часткою «зеленої» продукції;.

Принципово важливою є Ціль 12 «Відповідальне споживання». Розуміючи той факт, що у теперішній військовий час досліджуване підприємство не має фінансових можливостей для реалізації потужних

проектів впровадження ресурсоефективних технологій, систем аспірації та фільтрації, адсорбційних установок, проте має діяти на випередження і відповідати вимогам щодо прозорості, відкритості бізнесу для спожи-

вачів, громади, партнерів, інвесторів, державних і місцевих органів влади. Отже, підприємству доцільно рекомендувати систему низьковитратних, але ефективних заходів:

– впровадити систему нефінансової звітності;

– запровадити систему внутрішнього контролю KPI за витратами ресурсів, кількістю відходів, часткою «зеленої» продукції.

Нефінансовий звіт (ESG Report або Sustainability Report) рекомендовано підготувати з урахуванням досвіду провідних лакофарбових компаній світу. Так, структура звіту американського виробника, світового лідера у виробництві та реалізації фарб, лаків, покриттів різного виду – The Sherwin-Williams Co., виглядає так [13]:

1. Основні досягнення за рік (екологічні, соціальні, управлінські).

2. Цілі компанії на майбутнє.

3. Викиди CO₂, енергоефективність, поводження з відходами.

4. Сталі практики в ланцюзі постачання.

5. Залучення персоналу, рівність, охорона праці.

6. Стандарти звітності (GRI, SASB, TCFD).

Слід зазначити, що забезпечення умов рівності у звіті передбачає врахування декількох аспектів:

– гендерна рівність - рівні можливості для жінок і чоловіків у працевлаштуванні, оплаті, керівництві;

– рівність доступу до посад – незалежно від раси, віку, національності, релігії чи інвалідності;

– недискримінація у наймі та просуванні;

– інклюзивність робочого середовища – підтримка різноманіття персоналу.

Орієнтовний перелік цілей та ключових показників внутрішнього контролю сталого розвитку, які дозволяють оцінити їх досягнення, наведено в табл. 2.

Для впровадження запропонованих заходів з підготовки та публікації звітів про сталий розвиток, а також запровадження системи KPI не будуть необхідні значні витрати. Слід призначити відповідального ESG-координатора, забезпечити введення даних у внутрішній системі обліку, а також навчання персоналу (семінари, інструктажі).

Підготовка та оприлюднення нефінансових звітів та запровадження системи показників сталого розвитку забезпечуватиме підприємству такі переваги:

краще розуміння екологічного, соціального впливу підприємства та можливість ефективного реагування;

Таблиця 2

Цілі та оціночні показники в системі KPI сталого розвитку лакофарбового підприємства

Напрямок	KPI	Ціль
Екологічний		
Споживання ресурсів	Витрати води/електроенергії на 1 тону продукції	Зниження на 10% щороку
Відходи	Частка утилізованих відходів	≥ 90%
«Зелена» продукція	Частка водорозчинних фарб у загальному обсязі	≥ 60%
Викиди	CO ₂ -еквівалент на 1 т фарби	Зменшення щороку на 5%
Соціальний		
Навчання персоналу	Кількість навчань персоналу щодо екобезпеки	4 заходи на рік
Гендерна рівність, рівність доступу до посад	Частка жінок у керівництві	Підвищення до 30%
Соціальне партнерство	Кількість ініціатив соціального партнерства (з громадою)	Більше 5 заходів/ініціатив на рік

– ключові показники ефективності допомагають виявити слабкі місця та оптимізувати витрати ресурсів;

– зміцнення бренду, репутації підприємства, підвищення рівня довіри до компанії з боку споживачів та претендентів на роботу;

- залучення інвесторів і партнерів, орієнтованих на ESG;
- отримання можливості брати участь у державних тендерах, міжнародних закупівлях, де наявність нефінансової звітності є обов'язковою умовою;
- зменшення ризиків накладення штрафів і висування претензій з боку екологічного нагляду;
- підготовка до майбутніх законодавчих вимог ЄС щодо нефінансової звітності (CSRD, ESG disclosure).

Прогнозні розрахунки показують, що підвищення рівня довіри до виробника лакофарбових матеріалів приведе до більш відчутних ефектів розповсюдження позитивних відгуків про продукцію, екологічну та соціальну відповідальність компанії, що в кінцевому підсумку сприятиме зростанню обсягів продажів у довгостроковій перспективі.

Підтвердженням зроблених висновків згідно з [14] є той факт, що такі провідні виробники, як Sherwin-Williams, AkzoNobel, BASF, демонструють вищий приріст обсягів продажів в країнах, де звітність з ESG впливає на держзакупівлі та споживчу поведінку.

Висновки. Бізнес справляє значний вплив на економіку, забезпечуючи створення робочих місць та сплачуючи податки. З позицій сьогоденних викликів підприємства мають виконувати роль соціально відповідальних суб'єктів, які сприяють сталому розвитку суспільства. У сфері екології роль бізнесу виявляється у виборі «зелених» технологій виробництва та інвестуванні в заходи з охорони довкілля. У соціальному аспекті компанії мають забезпечувати рівні можливості працевлаштування, справедливу оплату праці та впровадження соціальних ініціатив різного характеру. Вирішення такого комплексного завдання очікується від вітчизняних виробників лакофарбової продукції. Розглянутий в дослідженні підхід до картування Цілей сталого розвитку в ланцюзі формування вартості лакофарбового підприємства задає напрям дій для успішної імплементації засад сталого розвитку у корпоративну стратегію та наочно демонструє, якою має бути система розроблених заходів для її ефективної реалізації.

Література

1. Griggs, David, Stafford, Smith Mark, Rockström, Johan, Öhman, Marcus C, Gaffney, Owen, Glaser, Gisbert, Kanie, Norichika, Noble, Ian, Steffen, Will & Shyamsundar, Priya. An integrated framework for Sustainable Development Goals. *ECOLOGY AND SOCIETY*. 2014. URL : https://www.researchgate.net/publication/269692804_An_integrated_framework_for_Sustainable_Development_Goals.
2. INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG (IÖW): Handlungsfelder unternehmerische Nachhaltigkeit – Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf. URL : http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/df/Handlungsfelder_unternehmerischer_Nachhaltigkeit_web.pdf.
3. Thompson, M. Cost effectiveness of CSR over time. Global Ethics Forum, Geneva. UNO. July 2–3, 2009. 21 p.
4. Hristov, I., Chirico, A. & Ranalli, F. Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. *J Manag Gov.* 2022. (26), P. 75-97. URL : <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>.
5. Przychodzen, J., & Przychodzen, W. Relationships between eco-innovation and financial performance: evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production*. 2015. (90). P. 253–263. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.034>.
6. Balukja, Ina. Sustainable development goals and corporate strategy: Bridging the gap. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*. 2024. 10 (2), Sciendo, P. 12-20. URL : <https://doi.org/10.2478/ajbals-2024-0011>.
7. Shulhina, Liudmyla & Qiao Dong. Sustainable Development of Corporations: Theory Evolution and Practical Implementation. *Marketing of Scientific and Research Organizations*. 2024. 53 (3), Sciendo, P. 62-79. URL : <https://doi.org/10.2478/minib-2024-0016>.
8. Васильчук І.П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки*. 2014. (4). С. 256-261. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-256_261.pdf.
9. The Importance of a Corporate Sustainability Strategy for Profit and the Environment. URL : <https://kaizen.com/insights/importance-corporate-sustainability-strategy/>.
10. How can sustainable practices influence brand positioning and consumer loyalty? 28.08.2024. URL : <https://blogs.vorecol.com/blog-how-can-sustainable-practices-influence-brand-positioning-and-consumer-loyalty-76998>.
11. Баранець Г.В. Забезпечення прозорості ланцюгів поставок в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. (3). С. 131-138. URL : <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.131>.

12. SDG Compass. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL : https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrania_n.pdf/.

13. The Sherwin-Williams 2024 Sustainability Report. URL : <https://surl.lt/zrmtyi>.

14. The Sherwin-Williams 2022 Sustainability Report. URL : <https://surl.li/fjbdpy>.

References

1. Griggs, David, Stafford, Smith Mark, Rockström, Johan, Öhman, Marcus C, Gaffney, Owen, Glaser, Gisbert, Kanie, Norichika, Noble, Ian, Steffen, Will & Shyamsundar, Priya. (2014). An integrated framework for Sustainable Development Goals. ECOLOGY AND SOCIETY.

<https://doi.org/10.5751/es-07082-190449>

2. INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG (IÖW): Handlungsfelder unternehmerische Nachhaltigkeit – Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf. Retrieved from http://www.innovative-nachhaltigkeit.de/htdocs_de/df/Handlungsfelder_unternehmerischer_Nachhaltigkeit_web.pdf.

3. Thompson M. (2009). Cost effectiveness of CSR over time. Global Ethics Forum, Geneva. UNO. July 2–3, 2009. 21 p.

4. Hristov, I., Chirico, A. & Ranalli, F. (2022). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. *J Manag Gov.* (26), 75-97. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>.

5. Przychodzen, J., & Przychodzen, W. (2015). Relationships between eco-innovation and financial performance: evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. *Journal of Cleaner Production.* (90). 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.034>.

6. Balukja, Ina. (2024). Sustainable development goals and corporate strategy: Bridging the gap. Academic

Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences. 10 (2), Sciendo, 12-20. <https://doi.org/10.2478/ajbals-2024-0011>.

7. Shulhina, Liudmyla & Qiao Dong. (2024). Sustainable Development of Corporations: Theory Evolution and Practical Implementation. *Marketing of Scientific and Research Organizations.* 53 (3), Sciendo, 62-79. <https://doi.org/10.2478/minib-2024-0016>.

8. Vasylchuk, I.P. (2014). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti staloho rozvytku korporatsii. *Problemy ekonomiky.* (4). 256-261. Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-256_261.pdf.

9. The Importance of a Corporate Sustainability Strategy for Profit and the Environment. Retrieved from <https://kaizen.com/insights/importance-corporate-sustainability-strategy/>.

10. How can sustainable practices influence brand positioning and consumer loyalty? 28.08.2024. <https://blogs.vorecol.com/blog-how-can-sustainable-practices-influence-brand-positioning-and-consumer-loyalty-76998>.

11. Baranets, H.V. (2022). Zabezpechennia prozorosti lantsiuhiv postavok v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki* (3). 131-138. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.131>.

12. SDG Compass. Posibnyk dlia dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku v sferi biznesu. Retrieved from https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukranian.pdf/.

13. The Sherwin-Williams 2024 Sustainability Report. Retrieved from <https://surl.lt/zrmtyi>.

14. The Sherwin-Williams 2022 Sustainability Report. Retrieved from <https://surl.li/fjbdpy>.

EFFICIENCY OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS INTO A COMPANY'S CORPORATE STRATEGY

O. V. Tryfonova, D.E., Professor, H. V. Baranets, Ph. D (Econ.), Associate Professor, O. V. Varianyenko, Ph. D (Econ.) Associate Professor, A. V. Dudnyk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology

Methods. The research findings presented in the article were obtained using the following scientific methods: systematization and theoretical generalization – to examine approaches to integrating the concept of sustainable development into corporate strategy; analysis and synthesis – to select relevant Sustainable Development Goals and to identify existing achievements and potential opportunities for their attainment at the studied paint and coatings company; abstraction and modeling – to perform the mapping of Sustainable Development Goals within the value chain of the company.

Results. The article substantiates the advantages of integrating the concept of sustainable development into the strategic growth plans of modern enterprises. A scientific and methodological approach to mapping Sustainable Development Goals (SDGs) within the value chain is developed using a paint and coatings company as a case study. Relevant SDGs are identified, along with value

chain segments that exert both positive and negative impacts on the achievement of these goals. Measures already implemented by the enterprise, as well as those required to achieve the selected SDGs, have been systematized. Furthermore, specific targets and evaluation indicators within the sustainable development KPI system for the paint and coatings company are defined.

Novelty. The study advances a scientific and methodological approach to integrating the Sustainable Development Goals into corporate strategy, illustrated by the case of a paint and coatings company.

Practical value. The scientific findings provide a foundation for applying a goal-mapping approach across the value chain to identify business activities that exert positive or negative impacts on the achievement of selected Sustainable Development Goals. This, in turn, creates an opportunity to design targeted and effective measures aimed at ensuring the successful implementation of the chosen strategy.

Keywords: sustainable development, Sustainable Development Goals, corporate strategy, value chain, paint and coating company, ESG factors, non-financial reporting, sustainable development KPIs, efficiency.

Надійшла до редакції 25.07.25 р.