

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХАРЧУК ВІКТОРІЯ ЮРІЇВНА

УДК 658:005. 44(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної
діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Ідентичність всіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради*

А.С. Завербний

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ В.Ю. Харчук

Науковий консультант Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор

Львів – 2021

АННОТАЦІЯ

Харчук В.Ю. Формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2021.

У дисертації запропоновано вирішення науково-прикладної проблеми адаптації ідей та принципів концепції гармонійного розвитку для потреб вітчизняних підприємств, розвитку концептуальних засад, теоретико-методологічних підходів та методичних положень до формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу.

У першому розділі «Теорія і практика формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу» розкрито необхідність перегляду підходів до підтримання розвитку підприємств у довгостроковій перспективі, охарактеризовано основні постулати концепції «sustainable development» як визначального дискурсу для забезпечення одночасного отримання економічних вигод, збереження та відновлення екосистеми для майбутніх поколінь, гарантування загальнолюдських цінностей для усіх верств населення. Досліджено основні поняття, що описують зазначений розвиток на рівні суб'єктів господарювання, що використовуються закордонними практиками та дослідниками, зокрема, «business sustainability», «corporate sustainable development», «corporate sustainability», «firms sustainability» та окреслено спільні й відмінні аспекти їхньої інтерпретації.

Проаналізовано співвідношення та еволюцію поглядів на поняття «business sustainability» та «corporate social responsibility» із окресленням особливостей їхнього тлумачення для потреб підприємств. Досліджено та

систематизовано підходи вітчизняних науковців до перекладу та трактування досліджуваної концепції як на макро, так і мікро рівнях. Так, встановлено, що поняття «sustainable development» пропонується перекладати як «сталий розвиток», «стійкий розвиток», «стабільний розвиток» та «збалансований розвиток». На основі порівняння підходів до інтерпретації зазначених понять встановлено, що при формулюванні їхніх визначень досить часто використовуються терміни «збалансований» та «гармонійний». Враховуючи значний внесок українських дослідників у розвиток постулатів даної концепції, а також результатів наукових розвідок закордонних фахівців та підходів до трактування сутності «sustainable development», запропонованих загальновизнаними міжнародними організаціями, обґрунтовано необхідність введення в науковий дискурс поняття «гармонійний розвиток підприємств», який пропонується трактувати як процес формування та підтримання інклюзивних характеристик діяльності компанії, що у своїй сукупності сприяє його розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів. Таке трактування сприятиме формуванню більш ґрунтовного розуміння досліджуваної концепції, особливостей її адаптації на рівні підприємств та окресленні ключових аспектів, які визначають існування такого розвитку.

Розроблено метод виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку, що передбачає аналізування великого масиву публікацій, що описують об'єкт дослідження, шляхом застосування комбінації кількісних бібліометричних інструментів (аналізування спільних цитувань, аналізування спільних термінів та аналізування бібліографічного зв'язку). За результатами застосування зазначених трьох методів формуються кластери із публікацій, ідентифікуються взаємозв'язки між ними та ключовими публікаціями з наступною їхньою інтерпретацією. Розвинуто та систематизовано

класифікаційні ознаки та відповідні їм типи систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, що сприяє формуванню комплексного уявлення про особливості формування й використання означених систем у бізнес практиці.

У другому розділі «Концепція формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу» проаналізовано існуючі міжнародні стандарти із гармонійного розвитку підприємств та розглянуто досвід закордонних компаній його імплементації та, на цій основі, виокремлено переваги від підтримання такого розвитку організаціями.

Удосконалено концептуальну модель формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств, яка полягає в трактуванні, розгляді та підтриманні такого розвитку підприємствами з точки зору системного підходу. Під формуванням системи розуміється виокремлення сфер гармонійного розвитку, що окреслюють основні його напрямки, елементи, що деталізують сфери та вказують на аспекти в діяльності підприємств, де ініціативи зазначеного розвитку імплементуються; показників, систематизованих у розрізі сфер, елементів та критеріїв «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами», що дають змогу здійснювати як системний, так і вибірковий моніторинг рівня гармонійного розвитку підприємств. Під використанням системи пропонується розуміти комплекс впроваджених ініціатив та заходів із гармонійного розвитку, впроваджених як на підприємстві в цілому, так і в окремій сфері такого розвитку, з метою підтримання довгострокового процвітання організації. Останнє пропонується здійснювати через використання бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас», яка дозволяє інтегрувати багатовекторну природу гармонійного розвитку у процес створення вартості та враховувати інтереси стейкхолдерів, фокусуючи увагу на співставленні витрат, доходів та додаткових переваг від започаткування та підтримання такого розвитку.

Одним із важливих аспектів формування та використання системи гармонійного розвитку є окреслення релевантних сфер, що відображають багатовекторність такого розвитку та потреби вітчизняних підприємств. З цією метою розроблено мультиаспектний метод виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного. Він базується на врахуванні результатів застосування методу виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень за окресленою проблематикою, аналізуванні рекомендацій, представлених у загальноновизнаних міжнародних стандартах та узагальненні досвіду вітчизняних підприємств із підтримання такого розвитку, керуючись інформацією, поданою у звітах до міжнародних ініціатив.

У третьому розділі «Оцінювання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу» здійснено порівняльне аналізування міжнародних методик визначення рівня гармонійного розвитку підприємств. За отриманими результатами та, на підставі врахування доробку науковців, удосконалено комплексний метод оцінювання такого розвитку. Його сутність полягає в дослідженні взаємозв'язку між гармонійним розвитком (представленим індексом DJSI) та фінансовим результатом підприємств (представлений індексом S&P500); визначенні сфер та відповідних їм елементів, які характеризують практичні аспекти гармонійного розвитку; визначенні критеріїв - «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами»; системи показників у розрізі виокремлених сфер, елементів та кожним критерієм відповідно; аналізуванні стану формування та використання системи гармонійного розвитку.

З огляду на мультиаспектну та динамічну природу гармонійного розвитку у дослідженні розвинуто комплексну систему показників у розрізі сфер, елементів та вищезазначених критеріїв.

У четвертому розділі «Моделювання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу» розроблено двовекторний метод

оцінювання системи гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Сутність якого полягає в аналізуванні формування та використання системи гармонійного розвитку підприємств із використанням удосконаленого інструментарію. Зокрема, розвинутому методу відбору найбільш важливих стейкхолдерів, що базується на застосуванні аналітичного ієрархічного процесу, який, дозволяє здійснювати пріоритизацію зацікавлених сторін для підтримання гармонійного розвитку підприємства в цілому, так і в розрізі окремих сфер й елементів та удосконаленому методі відбору ключових показників гармонійного розвитку підприємств, який полягає в оцінюванні експертами-стейкхолдерами вибірки показників за шкалою Лайкерта та використанні правила Стерджеса, для формування шкали усереднених значень, з метою відбору ключових показників, що репрезентують визначальні характеристики гармонійного розвитку у розрізі його сфер. Зазначений інструментарій апробований на прикладі компаній Корпорація «Енергресурс-інвест» та ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», що засвідчило його придатність для підприємств різних масштабів та видів діяльності.

У п'ятому розділі «Імплементация концепції гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу» розвинуто метод моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації із використанням інструментарію багатомірного шкалювання, який полягає у відслідковуванні динаміки руху рівня гармонійного розвитку організації та його наближення/віддалення до очікувань стейкхолдерів, що дає змогу простежити рівень розвитку та ідентифікувати його направленість стосовно ключових стейкхолдерів.

Розвинуто бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас», яка передбачає включення у класичну модель, розроблену Osterwalder та Pigneur, додаткових аспектів, а саме: п'яти сфер гармонійного розвитку, елементів (ключові стейкхолдери, вартість для стейкхолдерів, взаємодія із стейкхолдерами, переваги від використання системи гармонійного розвитку) та способів наповнення інформацією блоків, що дозволить повне

та часткове інтегрування ідей гармонійного розвитку в бізнес-процеси підприємства.

Ключові слова: гармонійний розвиток, система гармонійного розвитку, сфера гармонійного розвитку, інструментарій аналізування, бізнес-модель.

ANNOTATION

Kharchuk V. Yu. Sustainable development systems forming and usage in the context of business globalization. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The thesis for the scientific degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by type of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

The dissertation offers a solution to the scientific and applied problems of sustainable development ideas and principles adaptation for the domestic enterprises' needs, development on its basis theoretical and methodological approaches to the sustainable development systems formation and usage in order to maintain companies' long-term prosperity. The relevance of the thesis subject, its connections with scientific programs, plans, university research areas, its purpose, objectives and methods of given research have been determined, the scientific novelty and practical significance of the obtained results have been highlighted, the information about approbation has been presented.

Sustainable development becomes an object of heated debates for the last decade. At the same time when it comes to business area, establishing and ensuring its sustainability still demands more focus and elaborating state of the art recommendations, that suits, in particular, domestic enterprises' needs. The urgency of given scientific problem is confirmed by the results of the current state of maintaining sustainable development by domestic businesses analysis, environmental challenges, the impact of globalization, rising different social concerns and the need to improve existing business models in Ukraine.

In the first section «Theory and practice of companies sustainable development systems forming and usage in the context of business globalization» presented systematized scientific developments on the topic of sustainable development in business area, recommendations and standards of recognized

international organizations and features of supporting such a development by domestic enterprises necessitate the development of theoretical, methodological and applied principles of systems formation and usage to support this development.

In order to achieve highlighted above research goals author starts from analyzing both international and Ukrainian scientific research devoted to the aspects of sustainability concept in general and its adaptation for business purposes in particular. Thus approaches to interpretation of “sustainability”, “business sustainability”, “sustainable development of the company” and its translation into Ukrainian has been analyzed. As a result, author developed the interpretation of the notion “companies’ sustainable development” which points out the possibility to form inclusive business characteristics based on harmonization companies resources and stakeholders needs in all spheres of such a development. Sustainable development is an object of plenty scientific researches that depicts and developed various aspects. The author elaborates a methodological approach to identification the intellectual structure of scientific research devoted to the problems of companies sustainable development, based on combination bibliometric methods and obtained clusters of publications interpretations. On the basis of literature overview, the types of sustainable development systems are systematized and some classification criteria are offered.

In the second section «The concept of companies sustainable development systems forming and usage in the context of business globalization» a concept of sustainable development system forming and usage for business needs has been developed, which includes system forming – sustainable development spheres, corresponding elements, indicators and criteria; analyzing set of tools – selection of stakeholders, selection of key indicators for assessing sustainable development, modeling the dynamics sustainable development level and its comparison with the expectations of stakeholders; system usage – apply on practice developed sustainable development business model “Canvas”. A multifaceted method to

substantiation and identification of companies' sustainable development spheres is proposed. It is based on the simultaneous consideration obtained results on the interpretation of bibliometric analysis results, international standards for sustainable development analysis and the practice of national enterprises towards submitting sustainability related reports to GRI and Corporate register. Dissertation contains an approach for analyzing given types of reports submitted by Ukrainian companies. Offered approach includes analysis of two separate samples (GRI and CSR reports) based on assessing aspects which refer to sustainability and corporate social responsibility initiatives. Secondly, main aspects and pieces of information, which are commonly used for describing such initiatives in business practice are considered in detail and summarized. As the result of applying multifaceted method were developed author's interpretation of the notion "the sphere of the business entity sustainable development" and the list of such a spheres, namely, economic, social, environmental, governance, and culture with corresponding elements.

The third section «Evaluation of companies' sustainable development systems in the context of business globalization» contains a comparative analysis of international methods for determining the level of company's sustainable development. On it results developed a complex approach to companies sustainable development analysis which includes the investigation of the relationship between sustainable development (represented by the DJSI index) and the financial results of enterprises (represented by the index S & P500), improvement of comprehensive list of indicators and relevant criteria for each sphere and element of such a development. Companies are affected by unpredictable environmental challenges, requests from a wide range of stakeholders, which, in turn, complicates the process of tracking and maintaining the sustainable development of the organization as a whole. The solution of the outlined problems is possible under the condition of application of relevant, crosscutting and systematic analysis of sustainable development, which will take into account both the multidimensional nature of the phenomenon, the existing

conditions of enterprises and the level of implemented initiatives for such a development. The latter is ensured by the use of an adequate and representative system of indicators, which reflects both the peculiarities of the business sustainability and can be applied to various needs of the enterprise – both those that are only at the initial stage of adaptation of sustainable development ideas and those that implement outlined initiatives on a regular basis. As the result, it was suggested to form an indicators system that includes a set of measures, constructed within five sustainability spheres (economy, social, environment, governance, and culture) under three criteria – “effectiveness”, “development”, “stakeholder cooperation”. The final list of developed indicators contains 99 items.

The fourth section «Modeling of companies sustainable development systems in the context of business globalization» presents elaborated two-vector method of analyzing the enterprises’ sustainable development system – the formation and usage of a system based on developing tools for selecting the most important stakeholders, identifying key indicators for assessing such development, and, on this basis, modeling the dynamics of the level of sustainable development of enterprises taking into account the expected levels of such development by stakeholders. In order to ensure highlighted procedure, the author developed the method of the most important stakeholders selection, based on the application of analytical hierarchical process, which allows to prioritize stakeholders to maintain the sustainable development of the enterprise as a whole and in terms of selected areas and elements. Also it was improved the method of key indicators selection which consists of stakeholders evaluating a sample of indicators on the Likert scale and using the Sturgess rule to form a scale of averages, in order to select key indicators that represent the defining characteristics of sustainable development in terms of its areas. These tools have been tested on the example of Energresurs-Invest Corporation and BELLIGHT GROUP LLC, which has proved its suitability for enterprises of various scales and types of activity.

In order to adapt the practices of initiating and maintaining sustainable development, in the fifth section «Implementation of the companies sustainable development concept in the context of business globalization» developed a method of modeling the dynamics of the organizations sustainable development level using multidimensional scaling tools, which is to track the dynamics of the level of such a development and its approach/removal to stakeholder expectations, which allows to track the level of development and identify its focus on key stakeholders. In order to offer a practical solution on successful usage sustainable development system it was improved the business model of sustainable development "Canvas", which includes inclusion in the classical model, offered by Osterwalder and Pigneur, outlined five spheres of sustainable development, interaction with stakeholders and outlining additional benefits from sustainable development.

Key words: sustainable development, sustainable development system, sustainable development sphere, analysis tools, business model.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Харчук, В.Ю., 2021. Формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V., Yastrubskij, M.I., 2014. The theoretical and methodological basis of the identification and classification of changes in enterprise: A. Zahorodniy and H. Ronek, ed. *Problems of accounting and analytical support of the management system of an enterprise*. Lviv. с. 211-222. (Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методологічні засади ідентифікації змін на підприємствах).

3. Харчук, В.Ю., Гнилянська Л.Й., 2013. Формування та реалізація інноваційних програм на засадах ризик-менеджменту. Львів: Видавництво ЗУКЦ. (Особистий внесок автора: розвинуто підходи до оцінювання ефективності інноваційних програм).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4*. Харчук, В.Ю., 2021. Характеристика сфер гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 1 (15), с. 73-81. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

5*. Харчук, В.Ю., Чернобай, Л.І., Рябічина, Ю.С., 2021. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць/Львівський торговельно-економічний університет, Вип. 28, с. 103 – 110.

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: сформовано методичні рекомендації до аналізування рівня розкриття інформації із корпоративної соціальної відповідальності у практиці вітчизняних підприємств).

6*. Харчук, В.Ю., Олексів, І. Б., Бережна, Т.Ю., 2021. Урахування інтересів стейкхолдерів в процесі управління університетом. Причорноморські економічні студії, 62, с.88-94. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: систематизовано підходи науковців до розгляду питання врахування інтересів стейкхолдерів в управлінні ЗВО та, на цій основі, розвинуто класифікацію груп впливу університетів).

7*. Харчук, В. Ю., Уголькова, О. З., Холостенко, А. М., 2020. Прояви корпоративної соціальної відповідальності в практиці ісламського банкінгу: надання фінансових послуг. *Modern Economics*, 20, с. 286–290. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, DOAJ, ResearchBib, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано прояви корпоративної соціальної відповідальності).

8*. Харчук, В.Ю., Омелянчук, А. Б., 2020. Analysis of GRI and CSR Reports, submitted by Ukrainian Companies. *Modern Economics*, 24, с. 200-204. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, DOAJ, ResearchBib, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*).

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

(Особистий внесок автора: сформовано методичні підходи до аналізування звітностей вітчизняних підприємств із гармонійного розвитку, поданих до міжнародних ініціатив).

9. Харчук, В.Ю., Зіміна, Є. С., 2020. Prerequisites for the sustainable development of the Ukrainian economy. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 2, № 1, с. 122–134. *(Особистий внесок автора: аналізування статистичної інформації та, на цій основі, окреслення передумов гармонійного розвитку в Україні).*

10*. Харчук, В.Ю., 2020. Метод обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку підприємств. Економіка: реалії часу, № 6(52), с. 109-117. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

11. Харчук, В. Ю., 2020. Генезис поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 2, № 2, с. 154–168.

12*. Харчук, В.Ю., 2020. Види і класифікація систем гармонійного розвитку. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку», Вип. 49, с.138-147. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

13. Харчук, В.Ю., 2020. Аналізування міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. Наукового-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво», Вип. 6 (117), с. 111-118. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

14. Харчук, В.Ю., Лема, Г.В., Олексів, І.Б., Лісович, Т.Ю., 2019. Corporate social responsibility at emerging market: Ukrainian dimension.

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 1, № 2, с. 33–42. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано особливості корпоративної соціальної відповідальності в Україні).

15. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., Лісович, Т.Ю., 2017. Оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління, Вип. 873, с. 79-87. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано особливості та види організаційних змін).

16. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Основні та допоміжні показники в системі оцінювання діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 794, с.289-294. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено показники, що описують співпрацю із стейкхолдерами з соціальних питань). (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено показники, що описують співпрацю із стейкхолдерами з соціальних питань).

17. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*, [online] 13. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_20.

18. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Підходи до оптимізування управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. *Економіка: реалії часу*, [online] 4, с.57-62. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань охарактеризовано групи стейкхолдерів підприємств).

19. Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2013. Методичний підхід до визначення результативності інноваційної програми. *Науковий вісник НЛТУ*

України, 23.7, с.199-204. (Особистий внесок автора: уточнено перелік показників, що свідчать про результативність інноваційних програм).

20. Харчук, В., Громяк, О., 2012. Теоретичні аспекти сутності категорії «ризик бюджетування» та особливості його оцінювання. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 48, с.303-309. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено особливості бюджетування підприємств).

21. Харчук, В. Ю., Дубик, М.Й., 2012. Ризик науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок: сутність та особливості виникнення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 727, с.387-392. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства).

22. Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2011. Особливості формування та реалізації інноваційних програм з урахуванням фактора ризику. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.18, с.175-179. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань окреслено етапи формування та реалізації інноваційних програм).

23. Харчук, В.Ю., Петришин, Н.Я., 2011. Теоретичні аспекти формування технології стратегічного планування ризиків нововведень у діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 714, с.128-133. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань окреслено етапи стратегічного планування).

1.3. Публікації у наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах SciVerse Scopus чи Web of Science, та у періодичних виданнях інших держав

24. Kharchuk, V., Lisovych, T., Oleksiv, I., Lema, H., Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., 2020. Identification of stakeholders importance for the company's social responsibility using the analytic hierarchy process // *Advanced computer information technologies (ACIT): proceedings 2020 10th International conference* (Deggendorf, Germany, 16–18 September 2020). P. 573–576. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bib, EBSCOhost databases*). (Особистий внесок автора: розвинуто процедуру відбору ключових стейкхолдерів підприємства).

25. **. Харчук, В.Ю., Скасько, О.І., Ронек, Г., 2019. Sustainable development of the non-bank financial market subjects of Ukraine: problems and prospects of functioning. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2 (29). С. 220-228. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Web of Science, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, CiteFactor Academic Scientific Journals, ResearchBib, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел здійснено аналізування сутності та систематизація особливостей сталого розвитку).

26. Kharchuk, V., Shpak, N., Seliuchenko, N., Kosar, N., Sroka, W., 2019. Evaluation of product competitiveness: a case study analysis. *Organizacija*, 52 (2), pp.107-126. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scopus, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bib, DOAJ, EBSCO - TOC Premier, Emerging Source Citation Index (Clarivate Analytics), Google Scholar, INSPEC, International Abstracts in Operations Research, Primo Central (ExLibris), WorldCat (OCLC)*). (Особистий внесок автора: розвинуто процедуру моделювання рівня конкурентоспроможності підприємств).

** видання, які одночасно належать до наукових фахових видань України

27. Kharchuk, V., Oleksiv, I., Izonin, I., Tkachenko, R., Doroshenko, A. 2018. Identification of IT Sector Stakeholder's Requirements to Masters Program in Information

System in Lviv Region. *Proceedings of the 14th International Conference on ICT in Education* pp. 429–437. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел розвинуто методичні рекомендації процедури ідентифікування стейкхолдерів).

28**. Харчук, В.Ю., Кузьмін, О.Є., 2011. Засоби реагування на ризик нововведень у діяльності підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*, 1, с.117-127. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел розвинуто методичні рекомендації процедури ідентифікування стейкхолдерів).

29***. Kharchuk, V., Domashchuk, Y., 2019. Market Overview of Healthy Fast Food Restaurants Chain Establishing: International Dimension. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, Volume-5, Issue-11, pp. 59-63. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід якісного аналізування ринку ресторанів здорового харчування).

30***. Kharchuk, V., Motorniuk, U., Terebuch, V., 2016. Development trends of the international derivatives market. *Econtechmod*, 5 (1), pp.63-71. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічні рекомендації з прогнозування ринку деривативів).

** видання, які одночасно належать до наукових фахових видань України

*** видання інших держав, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

31***. Kharchuk, V., Kenzor, I., Petryshyn, N., 2014. The role of marketing strategies for innovations. *Econtechmod*, 3 (1), pp.49-54. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: на основі аналізування літературних джерел систематизовано види маркетингових стратегій, придатних для просування інновацій).

32***. Kharchuk, V., Matviyishyn, V., 2012. Modelling techniques for rational management decision considering innovation risk. *Econtechmod*, 1 (3), pp.35-38. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід до прийняття раціональних управлінських рішень).

33***. Kharchuk, V., Yastrubskij, M., 2012. Estimating innovation risk based on forecasting of its level. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio Economiа*, 40 (4), pp.319-330. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід до прогнозування рівня ризику).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

34. Kharchuk, V., Zupic, I., Oleksive I., 2020. The Development of Corporate Social Responsibility Research. В: *BAM2020 Conference in the cloud*. British Academy of Management, 2nd – 4th September. (Особистий внесок автора: інтерпретація отриманих кластерів).

35. Харчук, В.Ю., 2019. Sustainable development concept as a key approach towards business performance. В: *Київський національний університет технологій та дизайну, Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Київ, Україна, 11 Квітня.

*** видання інших держав, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

36. Kharchuk, V., Domashchuk, Ya., 2019. Essence and evolution of sustainable development concept. В: Громадська організація «Фінансово-економічна наукова рада», *Науковий диспут: питання економіки і фінансів: XIII Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Відень, Лондон, 31 Січень 2019. Київ. *(Особистий внесок автора: розроблено рекомендації з врахування експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень)*.

37. Харчук, В.Ю., Ярошенко, В.В., 2019. Стан та перспективи розвитку експорту та імпорту в Україні, Матеріали економічної наукової інтернет-конференції «Світ економічної науки», Випуск 11, Режим доступу <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3045/>. *(Особистий внесок автора: аналізування структури експорту та імпорту)*.

38. Kharchuk, V., Domashchuk, Y., 2019. Healthy fast food: market observation, Тридцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Львів, С.29-34.

*** видання інших держав, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз
(Особистий внесок автора: аналізування результатів маркетингового дослідження ринку).

39. Kharchuk, V., Boiev, O., 2016. The impact of labour market to the entrepreneurship development, *Мале і середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 листопада 2016 р., Київ. 2016. С. 66–68. (Особистий внесок автора: аналізування впливу ринку праці на розвиток підприємництва)*.

40. Харчук, В. Ю., Андреев, Х.І., 2016. Наслідки впливу фінансової кризи в Китаї у 2016р. на міжнародне інвестиційне середовище, «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів»: Матеріали науково-практичної конференції (Львів 27-28 жовтня 2016р.). С. 109–112. *(Особистий внесок автора: аналізування впливу кризи на стан глобального бізнесу)*.

41. Харчук, В. Ю., Боршовська, Ю.М., 2016. Ідентифікація ризиків міжнародної економічної діяльності, Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 11–12 листопада 2016 р, С. 55–56.*(Особистий внесок автора: окреслення особливостей міжнародної економічної діяльності підприємств).*

42. Kharchuk, V., Orlikova, B., 2015. Drawbacks of Key Performance Measurement, Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства: Матеріали науково-практичної конференції(Львів 27-28 листопада 2015р.), С. 137–138. *(Особистий внесок автора: аналізування особливостей застосування інструментарію фінансового оцінювання діяльності підприємств).*

43. Kharchuk, V. Yu., 2014. Theoretical principles of necessity and feasibility of implementing changes in enterprises, Management of innovation process in Ukraine: establishing interaction between participants, “Proceedings of V international scientific and practical conference „MIPU – 2015”, Lviv, pp. 237 – 238.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГР – гармонійний розвиток

СГР – система гармонійного розвитку

SD – sustainable development

CSR – corporate social responsibility

TBL – triple bottom line

ЗМІСТ

ВСТУП	26
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	39
1.1. Сутність та значення гармонійного розвитку підприємства в умовах глобалізації бізнесу	39
1.2. Інструментарій виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури наукових розвідок за темою гармонійного розвитку підприємств	60
1.3. Класифікація систем гармонійного розвитку підприємств	94
Висновки за розділом 1.	113
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	116
2.1. Систематизація міжнародних стандартів із гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу	116
2.2. Концептуальні засади гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу	130
2.3. Виокремлення та обґрунтування сфер гармонійного розвитку підприємств	140
Висновки за розділом 2.	176
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	180
3.1. Аналізування міжнародних методик оцінювання гармонійного розвитку організацій в умовах глобалізації бізнесу	180
3.2. Комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку підприємства	194

	25
3.3. Система показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу	207
Висновки до розділу 3.	266
РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	269
4.1. Двовекторний метод оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу	269
4.2. Інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів формування та використання системи гармонійного розвитку	278
4.3. Послідовність відбору ключових показників гармонійного розвитку організації	307
Висновки до розділу 4.	329
РОЗДІЛ 5. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	332
5.1. Моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку підприємств	332
5.2. Розвиток бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» в умовах глобалізації бізнесу	354
Висновки до розділу 5.	375
ВИСНОВКИ	379
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	393
ДОДАТКИ	454

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємства неможливий без формування та використання відповідної системи, яка покликана одночасно забезпечити реагування й адаптацію до мінливих умов оточуючого середовища та гармонізувати усі ресурси й можливості підприємства з потребами релевантних стейкхолдерів. Протягом останніх десятиліть концепція «гармонійного розвитку» стала визначальним дискурсом під час обговорення проблематики розвитку як світової економіки, так й національних господарств. Однак, питання особливостей адаптації даної концепції до потреб вітчизняних підприємств залишається відкритим. Беззаперечним є той факт, що розвиток підприємства визначається не лише отриманням прибутку у довгостроковій перспективі, а й створенням конкурентної переваги, своєчасним реагуванням на потреби та цінності споживачів, збереженням й відновленням довкілля, раціональним й ощадливим використанням природних та матеріальних ресурсів, веденням етичного та відповідального бізнесу з усіма контрагентами, що, як наслідок, сприятиме зростанню добробуту суспільства загалом. На додачу, об'єктивно існуючі процеси глобалізації підприємницької діяльності, які передбачають поглиблення комунікації із міжнародними стейкхолдерами, врахування міжнародних стандартів, що визначають вимоги до різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності, глобальні виклики та зміни в суспільних настроях призводять до переосмислення підходів щодо формування та використання систем підприємства. Окреслені особливості актуалізують необхідність пошуку й перегляду способів забезпечення не лише довгострокового існування підприємства, а й створення та підтримання унікальної бізнес-моделі, що відповідатиме загально визнаним вимогам сьогодення та сприятиме якісному розвитку суб'єкта господарювання в цілому із врахуванням актуальних потреб його зацікавлених сторін.

Одним із визначальних аспектів досліджуваної концепції є її мультидисциплінарність та важливість врахування й збалансування потреб широкого кола стейкхолдерів із стратегічним баченням та цілями розвитку підприємства. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у розробленні теоретико-концептуальних та прикладних засад започаткування та підтримання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання та інструментарію моделювання рівня такого розвитку, спрямованого на формування об'єктивного підґрунтя для розроблення та використання відповідної системи у виробничо-господарській діяльності.

Значний внесок у розвиток теоретичного підґрунтя, методичних положень та практичних рекомендацій за темою гармонійного розвитку зробили вітчизняні науковці, серед яких доцільно виокремити праці: В. Артеменка, І. Алексєєва, Д. Баюри, О. Білоруса, О. Єфремова, М. Бондарчук, С. Давимуки, В. Загорського, Г. Захарчин, П. Каминського, О. Кузьміна, Л. Мельника, І. Олексіва, Й. Петровича, Ю. Погорелова, Н. Подольчака, Ж. Поплавської, О. Сталинської, С. Філіппової, І. Хоми, Н. Чухрай, Н. Шандової, А. Штангрета та ін. Водночас основоположниками застосування даної концепції є закордонні науковці, зокрема, А. Азапагіч, Г. Арас, П. Бансал, Г. Боуен, Б. Віллард, Д. Ебнер, Дж. Елкінгтон, Т. Диллік, А. Каррол, Д. Кроутер, М. Ван Марревік, К. Маф, С. Педран, Дж. Сфенсон, Р. Фрімен тощо. Зазначені науковці обґрунтували необхідність та адаптували основоположні ідеї концепції “sustainable development” для потреб підприємств. Зокрема, запропонували та розвинули категоріально-понятійний апарат за проблемою «гармонійного розвитку суб'єктів господарювання», окреслили проєкції такого розвитку та способи й шляхи його інтеграції у стратегію організації. В наукових публікаціях, зазначених авторів, наведено механізми впливу й взаємодії підприємств із стейкхолдерами та можливі наслідки впливу виробничо-господарської діяльності на довкілля, а також визначено складові елементи та способи адаптації ідей гармонійного розвитку у бізнес практику. Особливу увагу закордонні фахівці приділили розробленню низки індикаторів, націлених на

моніторинг та відслідковування рівня гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Водночас, не зважаючи на істотні напрацювання у даній царині наукових досліджень, концептуальні засади та інструментальний апарат, який в значній мірі враховує потреби вітчизняних суб'єктів господарювання є не достатньо розробленими.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації 0115U006724), особистий внесок автора полягає в удосконаленні науково-методичного підґрунтя визначення гармонійного розвитку підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів (акт від 14.07.2021 р.); міжнародних проєктів Erasmus+KA2 «Structuring Cooperation in Doctoral Research, Transferrable Skills Training, and Academic Writing instruction in Ukraine's regions» /DocHub/ (Project Number: 574064-EPP- 1-2016- 1-LT- EPPKA2-CBHE- SP) та «Implementation of Education Quality Assurance system via cooperation of University- Business-Government in HEIs» /EDUQAS/ (Project Number: 586109-EPP-I-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2895/001-001). Автором розроблено курс «Career management», у якому використано особливості адаптації концепту гармонійного розвитку підприємств при формуванні теми 4 “Entrepreneurship” та Анкети для проведення самооцінювання з питань забезпечення якості освіти у ЗВО в частині взаємодії із стейкхолдерами (довідка № 67-01-1229 від 08.07.2021 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних, методологічних, та інструментально-прикладних основ формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу.

Для досягнення означеної мети у даній дисертаційній роботі були окреслені та розв'язані такі завдання:

- удосконалити сутність понять «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання», «система гармонійного розвитку», «сфера гармонійного розвитку», «показник оцінювання гармонійного розвитку», класифікацію гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, з метою ґрунтовного розуміння як особливостей систем гармонійного розвитку, так й альтернативних варіантів побудови означених систем для потреб вітчизняних підприємств;
- розробити інструментарій виділення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень за проблемою, на основі аналізування великого масиву публікацій;
- удосконалити концепцію формування та використання систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, яка дозволить одночасно окреслити складові такої системи та інструментарій її формування та використання;
- розробити методичний інструментарій обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку вітчизняних підприємств;
- удосконалити методичний підхід до аналізування звітів українських підприємств із гармонійного розвитку, поданих до загальновідомих міжнародних інституцій;
- розвинути комплексну систему показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств;
- удосконалити комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації бізнесу;
- розробити двовекторний метод аналізування гармонійного розвитку організацій;
- розвинути інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів гармонійного розвитку підприємства;
- розвинути послідовність відбору ключових показників гармонійного розвитку організації

- розвинути моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації;
- розвинути бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас».

Об'єктом дослідження є процес формування та використання системи гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методичні положення із формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертації становлять сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів дослідження. Для досягнення визначеної мети та розв'язання поставлених завдань використано методи: *порівняльного аналізування* – для визначення історичної ретроспективи еволюції поглядів на концепцію «гармонійний розвиток підприємств», підходів вітчизняних науковців до трактування семантики поняття «sustainable development», підходів до окреслення типології систем гармонійного розвитку, міжнародних стандартів із гармонійного розвитку, а також формування інструментарію оцінювання гармонійного розвитку на засадах розгляду низки міжнародних методик з такого аналізування (п.1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 3.1); *системний* – для побудови концептуальної моделі гармонійного розвитку підприємств, розкриття його сфер та елементів (п. 2.2), для удосконалення комплексної систем показників оцінювання гармонійного розвитку (п. 3.3); *деталізації та синтезу* – при уточненні понять «гармонійний розвиток підприємств», «сфера гармонійного розвитку», «показник оцінювання гармонійного розвитку», удосконаленні переліку показників оцінювання гармонійного розвитку у розрізі сфер й виокремлених критеріїв та розвитку бізнес моделі гармонійного розвитку «Канвас» (п.1.1, 2.3, 3.3); *структурно-логічний* – для удосконалення процесу комплексного оцінювання гармонійного розвитку підприємств та визначення структури системи показників оцінювання такого розвитку за заданими

сферами, елементами, критеріями та показниками, необхідних для формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств (п.3.2, 3.3); *експертної оцінки* – для визначення найбільш релевантних стейкхолдерів та ключових показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств (п. 4.2, 4.3); *статистичного аналізу* – порівняння, узагальнення та оцінювання поточного стану та майбутніх тенденцій, інтерпретації фактичних даних та виокремлення чинників впливу, що зумовлюють розвиток вітчизняних підприємств, зокрема, рівень їхньої прибутковості, рівні витрат на охорону атмосферного повітря, на поводження з відходами, оплату праці працівників та соціальні відрахування, споживання електроенергії, нафтопродуктів та газу (п.2.3, 3.2); *інструментарій кількісного бібліометричного аналізування* – для окреслення тематичних напрямків на підставі аналізування великого масиву публікацій із застосуванням методів «аналізування спільних цитувань», «аналізування бібліографічного зв'язку» та «аналізування спільних термінів» (п.1.2); *метод кореляційно-регресійного аналізування* – для оцінювання взаємозв'язку між рівнем гармонійного розвитку та ринковою прибутковістю на базі індексу Доу-Джонса із гармонійного розвитку (DJSI) та ринкової капіталізації (S&P500) (п.3.2); *інструментарій аналітичного ієрархічного процесу* – для ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів підприємства, з точки зору ініціювання та імплементації ідей гармонійного розвитку підприємств (п. 4.2); *шкала Лайкерта та правило Стерджеса* – для визначення ключових показників оцінювання гармонійного розвитку у розрізі сфер, на підставі формування шкал для такого оцінювання (п. 4.3); *метод багатомірного шкалювання* – для моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації в теоретичному просторі та його співставлення із очікуваннями стейкхолдерів (п. 5.1); *абстрактно-логічний метод* – для розроблення та формування теоретичних узагальнень та висновків дисертаційного дослідження; методи та прийоми графічного й табличного відображення –

для наочного зображення теоретичних і методичного результатів дослідження (зокрема, п. 2.2, 2.3, 4.1, 4.3, 5.2).

Інформаційну базу досліджень, наведених у дисертації, формують результати наукових досліджень та практичних рекомендацій українських та закордонних вчених та фахівців з питань гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, міжнародні рекомендації та стандарти за окресленою проблематикою, закони України та Європейського Союзу, нормативно-правові акти, які стосуються різних сфер гармонійного розвитку підприємств, аналітичні матеріали державних та міжнародних статистичних організацій, дані статистичної звітності вітчизняних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у концептуальному вирішенні науково-прикладної проблеми формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу, розвитку сфер, елементів та показників оцінювання такого розвитку.

Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

уперше розроблено:

- метод виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку, що передбачає аналізування великого масиву публікацій, що описують об'єкт дослідження, шляхом застосування комбінації кількісних бібліометричних інструментів (аналізування спільних цитувань, бібліографічного зв'язку та спільних термінів), а також побудови й інтерпретації отриманих кластерів;
- мультиаспектний метод обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку підприємств, який уніфікує зазначену процедуру на підставі результатів бібліометричного аналізування наукових публікацій, аспектів, наведених у загальновизнаних міжнародних стандартах із гармонійного розвитку, результатів аналізування звітів українських компаній із гармонійного розвитку та дає змогу виявити прояви гармонійного розвитку із врахуванням вітчизняних особливостей;

- двовекторний метод аналізування гармонійного розвитку підприємств, який полягає в оцінюванні двох напрямків, а саме формування та використання системи гармонійного розвитку на основі ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів, виокремленні ключових показників гармонійного розвитку, моделюванні динаміки рівня такого розвитку за відповідним вектором та дає змогу здійснити аналізування діяльності підприємств, що перебувають на різних етапах впровадження ідей концепції гармонійного розвитку;

удосконалено:

- понятійно-термінологічний апарат гармонійного розвитку, зокрема, удосконалено трактування понять «гармонійний розвиток підприємств», «система гармонійного розвитку підприємств», «сфера гармонійного розвитку», «показник оцінювання гармонійного розвитку»; класифікацію систем гармонійного розвитку, яка, на відміну від існуючих, включає такі ознаки: за мотивацією до формування системи, за джерелами ініціації формування системи, за рівнем охопленням, за рівнем взаємодії із стейкхолдерами, за наявністю впливу на діяльність підприємства, за рівнем імплементації ініціатив, за рівнем формалізації, відображення та представлення інформації стейкхолдерам, за інформаційною базою, за цілями формування та використання, за рівнем трансформації бізнесу, що дало змогу удосконалити теоретико-методологічної засади формування та використання систем гармонійного розвитку;

- концептуальну модель формування та використання системи гармонійного розвитку підприємства, яка відрізняється тим, що дає змогу враховувати вихідні умови як самого підприємства, так й інтереси стейкхолдерів та включає такі складові: зміст системи гармонійного розвитку, використання системи через застосування бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» та інструментарій аналізування, що є сукупністю методико-методологічних прийомів і процедур;

- метод аналізування звітів українських підприємств із гармонійного розвитку, сформований на засадах виокремлення критеріїв оцінювання, базуючись на міжнародних стандартах GRI, ESG, SAS, використання методу «reality check» для вибірки звітів, завантажених вітчизняними організаціями до Глобальної ініціативи зі звітності та міжнародної платформи Corporateregister, який на відміну від аналогічних методів, дозволяє ідентифікувати особливості такого розвитку на підставі фактично підтверджених заходів у розрізі загальновизнаних аспектів гармонійного розвитку;

- комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку, на засадах обґрунтування взаємозв'язку між гармонійним розвитком та фінансовим результатом підприємств, виокремлення сфер та елементів, окреслення критеріїв «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами» та удосконалення комплексної системи показників з наступним аналізуванням стану формування та використання системи гармонійного розвитку, який відрізняється тим, що дозволяє здійснити ґрунтовне та усестороннє оцінювання останньої із врахуванням її динамічної природи;

- інструментарій відбору ключових показників гармонійного розвитку підприємств, який, на відміну від існуючих, полягає в оцінюванні експертами-стейкхолдерами вибірки показників за шкалою Лайкерта та використанні правила Стерджеса, для формування шкали усереднених значень, з метою відбору ключових показників, що репрезентують визначальні характеристики гармонійного розвитку у розрізі його сфер;

отримали подальшого розвитку:

- комплексна система показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств, яка різниться від відомих систем тим, що сформована у розрізі виокремлених сфер (економічна, соціальна, довкілля, управління та культура) та утворюючих елементів (фінансовий розвиток, інвестиційний розвиток, ринкове позиціонування, охорона атмосферного повітря, використання природних ресурсів, використання матеріальних ресурсів,

працівники, споживачі, суспільство, система управління, юридична відповідальність, прозорість бізнесу, етика ведення бізнесу, етика міжособистісного спілкування, інформаційна відповідальність) за критеріями «результативності», «розвитку» та «взаємодії із стейкхолдерами», та дає змогу здійснювати як усестороннє аналізування гармонійного розвитку, так й проводити вибіркочу діагностику за сферою, окремим елементом чи критерієм;

- інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів гармонійного розвитку підприємства базований на використанні методу аналітичного ієрархічного процесу, який, на відміну від аналогічних методів, полягає як у визначенні рівня важливості зацікавлених сторін для підтримання гармонійного розвитку підприємства в цілому, так і в розрізі окремих сфер й елементів, що дає змогу організації підтримувати власний гармонійний розвиток на основі пріоритизації потреб зацікавлених сторін;

- моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації із використанням інструментарію багатомірного шкалювання, який полягає у відслідковуванні динаміки руху рівня гармонійного розвитку організації та його наближення/віддалення до очікувань стейкхолдерів та різниться тим, що дає змогу простежити рівень гармонійного розвитку та ідентифікувати його направленість відносно ключових стейкхолдерів;

- бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас», яка на відміну від аналогічних бізнес моделей, передбачає включення у класичну модель, розроблену Osterwalder та Pigneur, додаткових аспектів, а саме: п'яти сфер гармонійного розвитку, елементів (ключові стейкхолдери, вартість для стейкхолдерів, взаємодія із стейкхолдерами, переваги від використання системи гармонійного розвитку) та способів наповнення інформацією блоків, що дозволить повне та часткове інтегрування ідей гармонійного розвитку в бізнес-процеси підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що отримані результати досліджень у вигляд пропозицій та рекомендацій

дозволяють підприємствам започатковувати та підтримувати у довгостроковій перспективі його гармонійний розвиток, адаптуючись до умов глобалізованого бізнесу. Окремі положення дисертації (удосконалена комплексна система показників оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання в частині оцінювання рівня використання ними природних та енергетичних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності та аналізування здійснених підприємствами ініціатив, у напрямку збереження, відновлення та ощадливого використання зазначених видів ресурсів) використано у діяльності: Комітету Верховної Ради України з питань енергетики та житлово-комунальних послуг (довідка № 04-17/13-2021/192200 від 11.06.2021 р.); LLC Bel Light Group (довідка №98/19 від 25.10.2019р.), Компанія з управління активами «Роял-Стандарт» (довідка №1-12/2019 від 02.12.2019р.), ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» (довідка №0109/3 від 01.09.2020р.), АТ «Укргазвидобування» (довідка №1-12/2020 від 03.02.2020р.), АТ «Банк Альянс» (довідка № 03-114 від 07.07.2021р.), ТзОВ Торговий Дім «БЕЛЗ» (довідка №1002/2 від 10.02.2021р.), Корпорація «Енергоресурс-Інвест» (довідка №1019 від 06.07.2021 р.), ПАТ АТ «МТБ Банк» (довідка №000416 від 15.03.2021р.), ПАТ «Ролада» (довідка №2/38 від 06.07.2021р.).

Розробка спільного курсу із професором Північно-західного Віста коледжу (Сан-Антоніо, США) «Global sustainability» в межах проєкту Американських Рад (Сертифікат від 04.03.2021р.), особистий внесок автора полягає у розробленні окремих положень навчальної програми курсу, а саме «Collaborative Project for students on analysis companies sustainability» та лекції за темою «Introduction to business sustainability».

Основні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема у викладанні дисциплін «Міжнародний фінансовий менеджмент», «Міжнародний стратегічний менеджмент» та «Соціальна відповідальність» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю

292 «Міжнародні економічні відносини») (довідка № 67-01-1228 від 08.07.2021 р.).

Особистий внесок автора. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримано й опрацьовано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи здобувача і становлять його індивідуальний внесок.

Апробація результатів дисертації. Розроблені положення та наукові результати дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на 10 міжнародних науково-практичних конференціях: «BAM2020 Conference in the cloud. British Academy of Management» (Манчестер, 2020 р.), «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» (Київ, 2019 р.), «Науковий диспут: питання економіки і фінансів» (Київ, 2019р.), «Світ економічної науки» (Тернопіль, 2019р.), «Тридцять п'яти економіко-правові дискусії» (Львів, 2019р.), «Мале і середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні» (Київ, 2016р.), «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів» (Львів, 2016р.), «Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика» (Київ, 2016р.), «Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства» (Львів, 2015р.), «Management of innovation process in Ukraine: establishing interaction between participants» (Львів, 2015р.).

На наукових семінарах Кінгстонського університету (Лондон, Великобританія, в межах проекту Еразмус+ КА1, (Project Number: 2020-1-UK01-KA107-078410), а саме доповідей за темами: «Sustainable development and Corporate Performance: comparative studies of UK and Ukrainian companies» (Сертифікат від 09.02.2018р.), «Sustainable development – the Ukrainian dimension» (Сертифікат від 17.11.2018р.), «CSR Bibliometric analysis research interpretation» (Сертифікат від 29.11.2019р.), на яких автор представив окремі результати досліджень – інтерпретацію отриманих кластерів за результатами

бібліометричного аналізування наукових публікацій, методичний інструментарій аналізування звітностей із гармонійного розвитку, поданих підприємствами до Глобальної ініціативи зі звітності ООН, узагальнення дослідження стану гармонійного розвитку в Україні.

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 43 наукові праці загальним обсягом 38,1 друк. арк. (з яких особисто авторів належать 32,2 друк. арк.), зокрема: 3 – монографії (1 з яких одноосібна), 22 статті у наукових фахових виданнях України, із них 9 – у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних; 8 публікацій у наукових періодичних виданнях європейських держав, які включені до міжнародних наукометричних баз та 10 публікації тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Серед переліку наукових праць 5 публікацій у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах SciVerse Scopus чи Web of Science.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 505 сторінок. Обсяг основного тексту – 367 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 56 рисунків, список джерел із 525 найменувань, а також 28 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення систем гармонійного розвитку підприємства в умовах глобалізації бізнесу

Питання розвитку підприємства є предметом досліджень різноманітних галузей науки, об'єктом гострих дискусій, де поєднуються фундаментальні теоретична концепції та реальні бізнес-кейси. Разом з тим, динамічні та мінливі умови розвитку як глобальної економіки, так й української економіки зокрема, зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до розуміння сутності існуючих систем розвитку підприємства, особливостей їх застосування та пошуку більш релевантних систем, які гнучко адаптуватимуться до нових викликів сьогодення. Слід зауважити, що ситуація ускладнюється об'єктивним існуванням цілої низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які справляють істотний вплив на формування та використання систем розвитку підприємства.

Так, зокрема, трансформаційні зміни світової економіки та поширення глобалізаційних процесів неминуче призводять до зростання мінливості оточуючого середовища, динамічності бізнес-процесів, поширенню недостовірної інформації, та, як наслідок, появи цілої низки складно прогнозованих ризиків. Одночасно, окреслені особливості позначаються на середовищі функціонування суб'єкта господарювання, вплив яких знаходить яскраве вираження у науково-технічному прогресі, зростанні рівня конкуренції, швидкій зміні кон'юнктури ринку, постійному оновленні нормативно-законодавчої бази, відкритому діалозі з усіма стейкхолдерами підприємства, застосуванні нових підходів до управління компанією тощо. Однак, без активного включення у глобалізаційні процеси, бізнес

залишатиметься на узбіччі еволюційного розвитку. З огляду на зазначене, стає зрозумілим, що прийняття викликів сьогодення та забезпечення постійного удосконалення практики суб'єктів господарювання неможливе без формування та використання адекватних адаптивних систем такого розвитку, яке б фокусувалось не лише на окресленні стратегічних альтернатив, а й забезпечувало б їхнє співставлення з реальними можливостями підприємства. Тобто мова йде про необхідність у застосуванні постулатів визнаних новітніх парадигм (концепцій) та досвіду з практик найбільш успішних міжнародних компаній з метою розробки рекомендацій для формування та використання на підприємствах систем гармонійного розвитку, спрямованих на збалансування потреб стейкхолдерів з врахуванням існуючих можливостей підприємства та розроблення на цій основі стратегічних та тактичних рішень.

Протягом останніх десятиліть концепція «sustainable development» (Bansal, P., 2005) стала визначальним дискурсом під час обговорення питань розвитку як світової економіки, національних господарств, так і окремих суб'єктів господарювання зокрема. Особливо актуальною, зазначена вище концепція, стає коли мова йде про знаходження відповідей на запитання (Elkington, J. W., 2006d, с.522): «Які основні цілі ведення бізнесу», «Чиї інтереси мають відстоюватись першочергово?» «Як забезпечити врахування інтересів усіх стейкхолдерів» та «Як забезпечити довготривалий розвиток підприємства».

Цікавим є той факт, що концепція «sustainable development» є не лише широко відомою серед науковців, політичних діячів, лідерів міжнародних інституцій та представників громадських організацій, а й серед суб'єктів господарювання, які активно використовують її основні принципи у найрізноманітніших цілях. Так, зокрема, найбільші компанії, що входять до міжнародного рейтингу Fortune Global 100 (National Bureau of Economic Research, 2021) застосовують широке коло ініціатив «sustainable development», такі як використання енергоощадливих технологій, переробка

та утилізація відходів, випуск еко-дружніх товарів, відповідальність перед постачальниками та споживачами, сприяння навчання, дослідженням та розвитку, формування позитивного іміджу в суспільстві тощо. Згідно даних World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2020) загальна сума витрат бізнесу на впровадження ініціатив «sustainable development» досягла 2 трильйони доларів у 2005р. і може зрости до 5 трильйонів доларів у 2050р. (Schaltegger, S., 2011). На додачу, найбільш успішні компанії беруть участь в ініціативі ООН (1992) щодо імплементації цілей SD в глобальному масштабі, зокрема, збереженню кліматичних умов, очищення води гендерної рівності, підтримка молоді, що засвідчує практичну значущість даної концепції не лише для окремо взятих суб'єктів господарювання, а й для суспільства в цілому.

Дослідження сутності поняття «система гармонійного розвитку» доцільно розпочати із аналізування першоджерел даного явища, зокрема концепції «sustainable development».

Концепція «sustainable development» (SD) ініційована як реакція на глобальні загрози світовому устрою (Azaragic, A., 2003) та виникла наприкінці 80х рр. 20ст. після майже двохсотлітнього панування теорії менеджменту, що фокусувалась на збагаченні добробуту акціонерів.

Термін «sustainability» чи «sustainable development» вперше був описаний в літературі як бізнес-феномен після публікації Brundtland Report у 1987р., сформований учасниками Brundtland Commission Всесвітній комісії з навколишнього середовища та розвитку (WCED). Зазначений звіт містив трактування поняття «sustainable development» як «розвиток, який здатен задовольнити потреби сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» (Brundtland, G.H. 1987). Таким чином зазначена інтерпретація досліджуваного явища робить наголос на:

- взаємозалежності бізнес організацій, суспільства та природного навколишнього середовища;

- наголошенні важливості на зміні філософії ведення бізнесу на більш гуманний, етичний та прозорий;
- зсув фокусу з короткострокового успіху, базованого на добробуті акціонерів на довгострокову перспективу підвищуючи цінності стейкхолдерів;
- гармонізації економічного процвітання, захисті та ощадливому використанні ресурсів природного навколишнього середовища та соціальній справедливості;
- окреслює основні принципи такого розвитку – цілісність природного навколишнього середовища, соціальну рівність та економічне процвітання (Bruntland, G.H. 1987,с.198);
- «sustainable development» це не кінцева ціль, а послідовний процес.

Вагомий внесок у розвиток теорії «sustainable development» та її практичного застосування в бізнесі зробив John Elkington (1997a; 2001c; 2006d). Так, зокрема, він запропонував концепцію Triple-bottom-line (TBL) (Elkington, J. W., 1997a), згідно якої рекомендує компаніям враховувати як бізнес-процеси впливають на економічний результат, соціальну рівність та добропорядне відношення до навколишнього природного середовища. Згідно даної концепції (Elkington, J. W., 1999b, с.19) компанії та інші організації можуть створювати додану вартість у економічній, соціальній та екологічній сферах або навпаки – зазнавати втрат. На додачу автор наголошує, що у 21 ст. основними викликами стануть забезпечення формування доданої вартості та довіри у стейкхолдерів в довгостроковій перспективі.

Доцільно відмітити, що у міжнародній науковій літературі коли мова йде про концепцію SD на рівні суб'єктів господарювання вживаються терміни «business sustainability», «corporate sustainable development», «corporate sustainability», «firms sustainability» тощо. З огляду на те, що предметом дослідження в дисертації є гармонійний розвиток підприємств актуалізується необхідність у дослідженні семантики зазначених понять.

У 1992р. в Ріо-де-Жанейро відбувався Всесвітній саміт (SDWS) під егідою ООН, присвячений питанням SD. Так, зокрема, був розроблений новий глобальний Порядок (Agenda 21, 1992) для поширення ідей та ініціатив SD на глобальному рівні, а того ж року на Саміті Землі (Earth Summit) його ухвалили. Зазначений Порядок містить розгорнутий план дій щодо усесторонньої реалізації дій із SD, з особливим фокусом на корпоративній соціальній відповідальності (CSR), яка розглядається як особливий вимір такого розвитку, що властивий компаніям (Ferro et al., 2019). Таким чином стало зрозумілим, що імплементація концепція SD є не лише прерогативою національних економік, а лише у взаємодії із бізнес-середовищем вдасться досягнути успіху.

Надзвичайно влучно зазначають Svensson та Wagner (2012, с. 96), що під «business sustainability» слід розуміти зусилля компанії, спрямовані не лише на покращення власних фінансових індикаторів, а й на управління її впливом на планету, екосистеми, бізнес-мережею в цілому.

Ferro et al. (2019) розглядає «business sustainability» (BS) як спільні дії (зусилля) багатьох стейкхолдерів, в результаті чого усі отримують вигоди. Автори наголошують, що в майбутньому зазначена концепція стане стратегічним імперативом для компаній, націлених на покращення своєї прибутковості.

Erstein and Widener (2010) зазначають, що приймаючи концепцію BS, компанії отримують конкурентну перевагу та здатні сформувати стратегічну цінність, при цьому в змозі протистояти макроперешкодам та отримувати прибуток.

Dyllick та Muff (2016) на основі систематизації трактувань поняття «business sustainability», пропонують типологію зазначених підходів:

- Business sustainability 1.0. – розглядає BS з позицій удосконалення управління вартістю з позицій власників бізнесу;
- Business sustainability 2.0. – трактує BS на основі управління TBL, має на увазі фокусування уваги на фінансових ризиках, соціальних

ризиках та ризиках природного навколишнього середовища, зобов'язань та можливостей;

- Business sustainability 3.0. або справжня BS – зміщення уваги з подолання негативних впливів, які спричинила компанія, до пошуку можливостей створення позитивних впливів для суспільства та планети в цілому.

Значний вклад у адаптацію парадигми SD на рівні підприємств зробив Bansal P. (2004). Зокрема, автор розглядає яким чином три основні принципи SD, які можуть бути адаптовані для підприємств. Зокрема, дотримання принципу цілісності навколишнього природного середовища компанією може полягати у зменшенні її «екологічного сліду» («ecological footprint»), запобігання забруднення та шкідливих викидів в атмосферу, шляхом впорядкування процесів виробництва, використання відновлюваних та альтернативних джерел енергії, ощадливе використання природних ресурсів тощо. Принцип соціальної рівності реалізується в компанії через корпоративну соціальну відповідальність то полягає у врахування очікувань та потреб широкого кола стейкхолдерів. Зокрема, інформування широкого кола громадськості про ресурси, які використовує компанія та вплив її діяльності на навколишнє природне середовище, покращення умов праці та її безпеки, створення умов та доступу для навчання та розвитку працівників, підтримка (у тому числі фінансова) ініціатив місцевих громад, відповідальне відношення щодо іміджу компанії та її візуальних атрибутів тощо. Дотримання принципу економічного процвітання забезпечується через ланцюг створення вартості, а саме через скорочення витрат виробництва, виробництво нових та відмінних товарів, застосування «spin-off» технологій, які можуть бути використані й для інших видів бізнесу, співпраця з органами влади тощо.

Dyllick and Hockerts (2002, с.131) розглядають поняття «corporate sustainability» з точки зору взаємодії із стейкхолдерами , а саме «задоволення потреб прямих та непрямих стейкхолдерів фірми без шкоди для її здатності

задовольняти потреби майбутніх стейкхолдерів». Van Marrewijk (2003, с.412) трактує «corporate sustainability» як «демонстрацію включення соціальних та екологічних проблем у бізнес-операції та взаємодію із стейкхолдерами». Основними спільними рисами наведених вище трактувань є наголос на важливості ведення діалогу з усіма стейкхолдерами та використанні концепції TBL.

Цікавими є погляди науковців Baumgartner, R. J. та Ebner, D. (2010) щодо розуміння сутності «corporate sustainable development» (CSD), який розглядають як міру адаптації компанією економічних, соціальних та ініціатив із захисту навколишнього природного середовища у власні бізнес процеси. На думку авторів, компанії не до кінця розуміють як можна інкорпорувати ініціативи концепції SD у власну діяльність тому найчастіше використовують практику «green-washing» та змінюють риторику обговорення питань екології та соціальної відповідальності. Такий підхід свідчить про відсутність в компанії продуманої стратегії, яка б враховувала внутрішні потреби та зовнішні запити (Baumgartner, R. J. та Ebner, D., 2010, с.76). Дослідники пропонують звернути увагу на взаємозв'язок ініціатив SD та CSD (рисунок 1.1.1.).

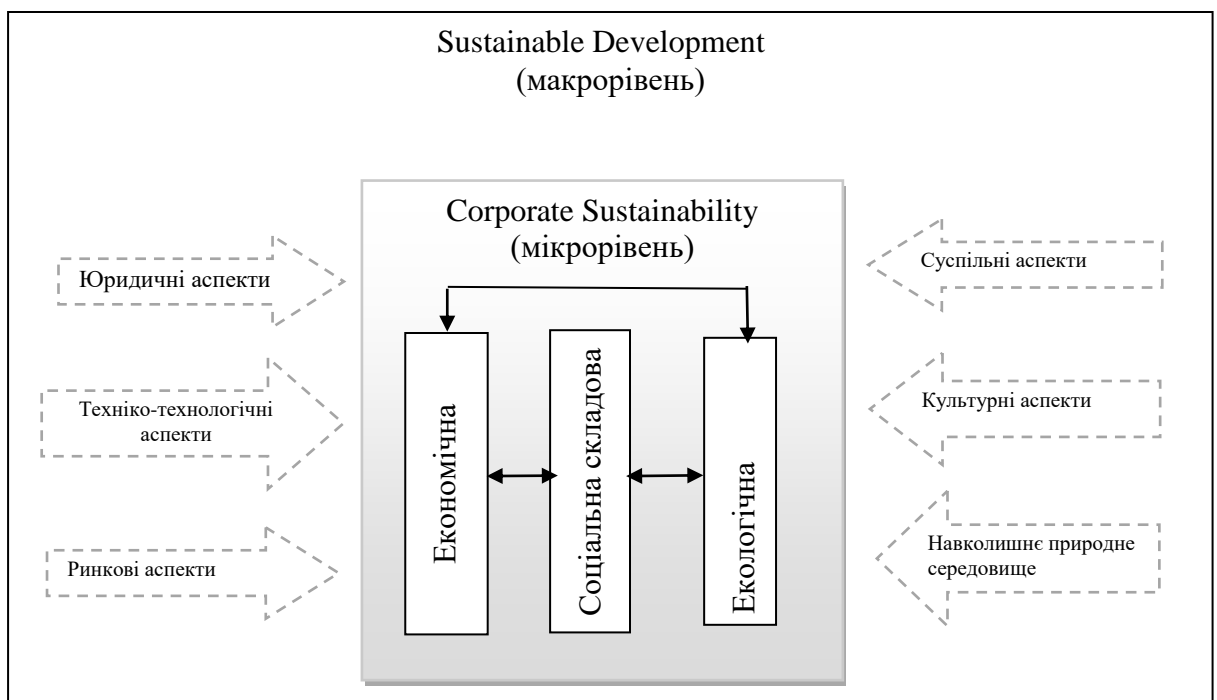


Рис. 1.1.1. Взаємозв'язок SD та CSD за Baumgartner, R. J. та Ebner, D., 2010

Таким чином, автори справедливо наголошують, що забезпечення довготривалого та гармонійного розвитку компанії можливе за умови продуманого врахування у власній стратегії економічного, соціального та екологічного вимірів SD та одночасній взаємодії з іншими аспектами даної концепції.

На основі аналізування літературних джерел (Bazin, D. and Ballet, J., 2004; Bossel, H., 2002; Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002; Ebner, D. and Baumgartner, Rupert J., 2006; Marcel van Marrewijk, 2003; Payne, D. M. and Raiborn, C. A., 2001; Salzmann, O. and Steger, U., 2006; 523. Zwetsloot, G. I. J. M., 2003) виявлено, що коли мова йде про імплементацію концепції SD на мікрорівні, то поряд із термінами «business sustainability», «corporate sustainability», «corporate sustainable development» використовується термін «corporate social responsibility» (CSR). Тому доцільним є проаналізувати погляди науковців щодо співвідношення окреслених понять. Загальновідомо, що є кілька загальноживаних підходів до трактування CSR. Зокрема, Bowen, (1953) трактує CSR як «зобов'язання проводити політику для прийняття рішень та дотримуватися напрямків дії, сумісних із цілями та цінностями суспільства», Carroll, (1979) розширює розуміння сутності CSR та наголошує на існуванні чотирьох основних компонентів, таких як економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство покладає на компанію, і саме від останньої залежить на якому аспекті зосереджуватись. Більш сучасне трактування CSR надає World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2006) як «зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з працівниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством в цілому задля поліпшення їхньої якості життя». Разом з тим, Commission of European Communities, (2019) розглядає CSR як «відповідальність компаній за їхній вплив на суспільство». З цією метою, компаніям рекомендується інтегрувати соціальні, екологічні та етичні норми, забезпечення прав людини та занепокоєння споживачів у свої бізнес-операції

та, одночасно, взаємодіяти із стейкхолдерами на засадах максимізації формування вартості.

Як видно із наведених вище трактувань для пояснення як концепції SD, так і концепції CSR наголошується на важливості трансформації бізнесу, з метою акцентування уваги на екологічній та соціальній складових. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у дослідженні співвідношення зазначених понять.

Доцільно зауважити що протягом останніх кількох десятиліть кількість публікацій, присвячених питанням як SD, так CSR та їх застосуванню у практиці компаній суттєво зростає, що спричинило появу різних підходів у розумінні співвідношення та взаємозв'язку концепцій SD та CSR у бізнес-практиці. На основі аналізування літературних джерел (Dalal-Clayton, B. and Bass, S. 2002; Jenkins, H. M., 2004; Jones, M. T., 1999; Payne, D. M. and Raiborn, C. A., 2001; Wilkinson, A. et al., 2001) та, на основі досліджень, проведених Ebner D., Baumgartner R. (2010), Marcel van Marrewijk (2003) та ін. за окресленою тематикою, можна виокремити такі підходи до розуміння співвідношення понять SD та CSR:

- дослідження, що трактують концепцію SD на основі визначення сформованого Brundtland commission та яке базується на підході TBL, згідно якого усі три складові є однаково важливими. При чому описуючи соціальний вимір, автори не використовують термін «CSR». Разом з тим, вводиться до поняття «corporate sustainability», яке описує процес забезпечення економічного зростання, використовуючи такі потенціали компанії як: економічний, соціальний та природнього навколишнього середовища (Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002; Wilkinson, A. et al., 2001);

- публікації, де CSR розглядається як концепція, основною метою якої є налагодження діалогу із стейкхолдерами, де основний наголос робиться на вирішенні соціальних викликів. З огляду на те, що співпраці із стейкхолдерами, в межах даної концепції, постійно еволюціонує то деякі автори пропонують включати питання з охорони навколишнього природного

середовища, з метою більш повної відповідності запитам стейкхолдерів (Bahaudin, G. Mujtaba & Frank, J. Cavico, 2013; Jones, M. T., 1999);

- дослідження, в яких CSR розвивається та інтегрується у бізнес-практику на основі концепції SD. Мається на увазі, що ідеї SD на корпоративному рівні ретранслюються та реалізуються за допомогою CSR. Так, зокрема Zwetsloot, G. I. J. M. (2003) наголошує на тому, що основним принципом для розвитку інноваційних практик в компанії є фокусування на людях, планеті та прибутку;

- дослідження, в яких CSR використовується синонімічно до SD. Згідно публікацій даного підходу, автори не наголошують на відмінності та розрізненості дефініцій SD та CSR, а наголошують на тому, що компанії дбаючи про власну прибутковість, соціальні виклики та збереження природного навколишнього середовища забезпечують це в контексті співпраці із стейкхолдерами. Так, Salzman and Steger (2006) стверджує, що CSR є те саме що «corporate sustainability», тобто SD на корпоративному рівні, Dawkins and Lewis (2003) використовують термін «corporate responsibility» як синонім CSR, що в практиці компанії це означає піклування про працівників, зобов'язання перед соціумом, дотримання етичних принципів та дбайливе ставлення до природного навколишнього середовища. Таким чином, автори описуючи ініціативи компаній використовують обидва терміни або їхні похідні поняття.

На основі аналізування наведених вище наукових доробків щодо трактування, розуміння сутності та співвідношення концепцій SD та CSR, можемо підсумувати наступне:

- в обох концепціях робиться наголос на добровільній волі компанії здійснювати заходи взаємодії із стейкхолдерами;
- SD та CSR акцентують увагу на необхідності ведення діалогу не лише з безпосереднім колом стейкхолдерів (працівники, споживачі, громадські організації, правозахисні компанії тощо), а залучення широкого кола стейкхолдерів до обговорення нових викликів та шляхів їх подолання;

-на сьогодні, стало очевидним, що забезпечення довготривалого розвитку компанії, використання інноваційних технологій та бізнес-процесів, формування позитивного іміджу компанії далеко виходить за межі реагування лише на соціальні виклики, що початково знайшло своє відображення в концепції SD та згодом було враховано в CSR;

-все більше науковців вказують на імплементацію ініціатив SD в компанії через призму впровадження та реалізацію CSR.

З огляду на ґрунтовні дослідження, що були проведені протягом останніх десятиліть закордонними науковцями на предмет співвідношення концепцій SD та CSR, можна підсумувати, що CSR є інструментом імплементації ініціатив SD в компанії.

Дослідження сутності поняття «sustainable development», базових принципів концепції SD, основних її складових та особливостей імплементації у виробничо-господарській діяльності компаній здійснювалось не лише закордонними науковцями, а й вітчизняними дослідниками. Тому цікавим є погляди українських вчених за окресленою проблематикою, зокрема тлумачення/переклад поняття «sustainable development», розуміння його сутності та адаптація й інтерпретація для потреб бизнес-практики.

В українській науковій думці вагомий внесок у розвиток та імплементацію концепції «sustainable development» зробили Артеменко В.Б. (2006), Білоруса О. Г. (2005), Єфремов О. (2008), Загорський В.С. (2018), Каминський П.Д. (2004), Кармазін В.А.(2010), Лопатинський Ю.М. (2015), Мельник Л.Г. (2005), Мірошниченко О.В. (2014), Трегобчук В. (2002), Шевчук В.Я. (2006) та інші. Варто зауважити, що, на основі аналізування вищенаведеної вітчизняної наукової літератури, виявлено існування відмінних підходів до перекладу та тлумачення даної концепції, відмінної інтерпретації семантики досліджуваної категорії з позицій як макрорівня, так і на рівні суб'єктів господарювання. Як наслідок існування варіативності підходів до перекладу та інтерпретації досліджуваного поняття актуалізує необхідність здійснення порівняльного аналізування трактування означеного

поняття із окресленням спільних та відмінних аспектів у підходах до його розуміння та окреслення раніше не виділених елементів, що виникли під впливом як глобалізації бізнес-середовища, так й внаслідок появи нових викликів у діяльності суб'єктів господарювання.

Систематизація наукових розвідок вітчизняних авторів за окресленою проблематикою із виокремленням підходів до перекладу та інтерпретації поняття «sustainable development» наведена у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Підходи до трактування поняття «sustainable development»

№ з/п	Літературне джерело	Трактування категорії «sustainable development»
Як «сталий розвиток»		
1.	Васильчук І. П. (2012, с.44).	На рівні підприємства. Автор використовує поняття «сталий розвиток» та «стійкий розвиток» синонімічно, при чому зазначає, що «сталий розвиток» стає все більш популярним та його доцільно розглядати як сукупність «бізнесової та суспільної діяльності», де поєднуються три складові «економічне зростання, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища». В той час як «стійкий розвиток» трактує як «капіталостворюючу концепцію», та яка теж опирається на аналогічні складові.
2.	Глинська А.Є. (2006, с.16).	На рівні підприємства. Вказує, що запорукою розвитку та підвищення ефективності суб'єкта господарювання є «узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів шляхом розширення сфери відповідальності перед суспільством».
3.	Загорський В.С. (2018с. 59)	Макрорівень. Науковець пропонує розглядати поняття SD в контексті взаємодії «людина – господарство - природа» та наголошує, що «сталий розвиток» це першочергово «процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення задоволення необхідних потреб всіх членів суспільства за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і потребами людей усіх поколінь». Разом з тим, автор наводить критичні аргументи щодо розуміння сутності SD, сформульованого Brundtland Commission. Так, зазначається, що практичне застосування такого підходу вимагає «порівняння потреб сучасних поколінь та досить віддалених» та неоднозначному трактуванні «потенційні можливості у використанні ресурсів».
4.	Данилиш Б.М. (2010).	Макрорівень. Розглядає досліджуване явище як систему відносин, у якій забезпечується «оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення».
5.	Лопатинський Ю.М., Годорюк С.І. (2015, с.14-15).	Розглядає «сталий розвиток» аграрних підприємств під яким розуміє об'єднанням чотирьох базисних детермінант: економічної, соціальної, екологічної та інституційної, які одночасно виступають складовими такого розвитку.

Продовження табл. 1.1.1

6.	Сизоненко О.А. (2009, с.13).	На рівні підприємства. Автор наголошує на тому, що «економічний розвиток показників діяльності підприємства має узгоджуватись із екологічними та соціальними показниками виробничо-господарської діяльності». Саме такий підхід забезпечує збалансований розвиток.
7.	Сталинська О.В (2011, с.115).	На рівні підприємства. Звертає увагу, що «сталий розвиток» має забезпечувати одночасно, як інтереси власників підприємства, так і «потреби поточного функціонування та розвитку виробництва, створюючи умови для довгострокового стабільного функціонування підприємства і сприяючи при цьому розвитку суспільства та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище».
8.	Трегобчук В. (2002, с.33)	Макрорівень. Наводиться трактування досліджуваного поняття, базованого на визначенні Brundtland Commission адаптованого для держави в цілому, з наголосом на важливості збереження природнього навколишнього середовища, врахувавши при цьому інтереси та здоров'я людини, забезпечуючи «динамічної екологічної рівноваги».
9.	Шевчук В.Я. (2006, с.44)	Макрорівень. Наведено тлумачення як гармонійного процесу, базованого на збалансованому збереженні «економічного сходження та природно-ресурсного потенціалу» з одночасним гарантуванням «біосферного простору та екологічної безпеки», яке має на меті не лише задоволення потреб людини, а й суспільства.
Як «стійкий розвиток»		
10	Артеменко В.Б. (2006, с.90-91)	Макрорівень. Автор пропонує визначення, що є удосконаленням трактування SD, запропонованого Brundtland Commission, а саме як «модель соціально-економічного розвитку, яка забезпечує життєві потреби нинішнього покоління без того, щоб майбутні покоління були позбавлені такої можливості через вичерпання природних ресурсів та деградацію навколишнього середовища».
11	Борщук Є.М. (2005 с.165)	Макрорівень. Автор надає трактування у широкому розуміння як «розвиток, при якому не створюється небезпека для здоров'я населення і забезпечуються всі необхідні умови його існування». Та наголошує, що стійкий розвиток, в умовах сьогодення, об'єднує екологічні, соціальні, економічні та інші чинники.
12	Мірошніченко О.В., Мурашко І.С.(2014, с.59-60)	Трактує як «гармонійний розвиток трьох його взаємопов'язаних складових: економічної (збільшення обсягів виробництва, покращення фінансово-економічних результатів діяльності тощо), соціальної (досягнення повної зайнятості населення, відтворення трудових ресурсів) та екологічної (дбайливе ставлення до навколишнього середовища, застосування природоохоронних та ресурсозберігаючих технологій)»

Продовження табл. 1.1.1

13	Мельник Л.Г. (2005, с. 412-414)	Автор наголошує на суперечливості поняття «стійкий розвиток» як прямий переклад поняття «sustainable development». Зокрема, науковець справедливо зазначає, що таке явище як «стійкість» передбачає виникнення рівноважного стану, а забезпечення розвитку системи можливе лише за умови виходу з такого стану. Дослідник підкреслює неоднозначність такого тлумачення, а саме що «стійкість» передбачає «утримання рівноваги, тоді як «стабільність» здатність не змінюватись та підтримувати стійкі темпи руху (розвитку)». Окрім того, наголошується, що поняття «сталий розвиток» є українською інтерпретацією російських термінів «постоянный/стабильный/устойчивый». Окреслені поняття не аналогами оригінального «sustain», яке можна перекласти як «підтримувати», а відтак «sustainable development» дослівно «підтримувальний розвиток». З огляду на це, автор підсумовує, що при використанні поняття «sustainable development» в українській інтерпретації більш адекватним є поняття «стійкий розвиток», а не «сталий розвиток». Як наслідок наводить наступне трактування поняття «стійкий розвиток» як «добробут людини і суспільного ладу за допомогою життєзабезпечувальних функцій природи як підоснови суспільного розвитку».
Як «стабільний розвиток»		
14	Кармазін В.А., Огієнко Ю.М.(2010, с.33)	Розглядається на макрорівні. Поняття «стабільний розвиток» ототожнюється із поняттям «сталий розвиток», та трактується як «гармонійної діяльності людини відповідно до законів живої природи».
Як «збалансований розвиток»		
15	Каминський П.Д. (2004, с.5)	На рівні підприємства. Хоча й використовує термін «сталий розвиток» однак наголошує на збалансованому та безперервному його характері. Одночасно, роблячи наголос, що такий економічний розвиток розглядається як «високоєфективний і регульований», націлений на забезпечення зростання прибутковості організації з використанням відповідних механізмів в «економічній, технічній і соціальній сферах». Автор підкреслює, що збалансований розвиток має опиратись на «кількісне співвідношень між елементами виробничої системи, що дозволяють їй гармонійно розвиватися».
Як «гармонійний розвиток»		
16	Єфремов О. (2008)	Макрорівень. Наводиться інтерпретація концепції SD, як забезпечення гармонії між природою та суспільством, зберігаючи при цьому можливість формувати нові принципи «життя і розвитку суспільства».

Примітка: сформовано на підставі літературних джерел

На основі аналізування наведених вище підходів до перекладу та трактування поняття «sustainable development» можемо підсумувати наступне:

1. В науковому вжитку поняття «sustainable development» найчастіше перекладається як «сталий розвиток» та «стійкий розвиток», а іноді й використовується синонімічно.

2. Здійснюючи переклад поняття «sustainable development», більшість авторів вказують на необхідності аналізування перекладу окремих складових (слів, що утворюють термін), зокрема «to sustain», який перекладають як «підтримувати, підкріпляти, зберігати», поняття «sustainable», згідно тлумачного словника Longman інтерпретується як «able to continue for a long time» та «able to be maintained at a certain rate or level». Таким чином дане поняття можна перекласти як «здатність продовжуватись» та «здатність бути підтриманим на певному рівні». Англійське слово «development» перекладається як «розвиток». Тому, все таки більшість науковців погоджуються що терміни «сталий розвиток» та «стійкий розвиток» не є ідеальним перекладом досліджуваного поняття, однак зазначають, що категорія «стійкий розвиток» більш повною мірою відображає сутність поняття «sustainable development».

3. Цікавим є те, що при формулюванні визначення досліджуваного поняття досить часто використовуються терміни «збалансований» та «гармонійний».

4. Жодне з альтернативних варіантів перекладу поняття «sustainable development» не стало загально визнаним.

5. Практично усі варіанти тлумачення досліджуваної категорії вказують на існування як мінімум трьох елементів такого розвитку – економічної, соціальної та екологічної складових.

Вагомий внесок у концепції SD зробив Мельник Л.Г. (2005, с. 203-204), зокрема дослідник наголошує на неоднозначній інтерпретації SD та суперечливості поняття «стійкий розвиток». Така суперечливість зумовлена

тим, що «стійкість» це результат певної рівноваги та здатність до її утримання, в той час як розвиток, власне, забезпечується виходом за такого стану. В той час як «стабільність», на думку автора, це спроможність забезпечувати незмінні (стабільні) темпи розвитку. Як результат, автор наголошує, що перша інтерпретація більшою мірою відповідає оригінальному визначенню поняття SD. Науковець розглядає дану концепцію на макрорівні та надає наступне тлумачення стійкого розвитку, як «можливість жити на відсотки від природного капіталу» (Мельник, Л. Г. 2005, с. 205).

Цікавим є погляди Білоруса О. Г. та Мацейко Ю.М. (2005), які акцентують увагу на важливості розгляду імперативу «сталий розвиток» у взаємодії із процесами глобалізації та інформатизації суспільства. Науковці виокремлюють особливості започаткування та підтримання концепції сталого розвитку в межах країн, що розвиваються, а саме:

- залучення широкого кола представників суспільства до обговорення питань ощадливого використання природних ресурсів та збереження навколишнього природного середовища в контексті сталого розвитку;
- організація заходів та ведення відкритого діалогу на предмет окреслення екологічних аспектів, які потребують негайного реагування;
- ініціювання інноваційної екологічної політики, що торкається правових аспектів та організаційної сфери;
- стимулювання та підтримка проектів сталого розвитку.

Автори наголошують, що беззаперечно [6, с.58] сталий розвиток став метою одночасно міжнародної та національних політик.

Масловська Л.Ц. (2003) розглядає ідею старого розвитку в контексті регіональної державної політики та, розроблення на цій основі, стратегії сталого розвитку регіонів.

Слід зауважити, що більшість наукових доробків вітчизняних фахівців переважно торкаються особливостей впровадження концепції SD на рівні

економіки в цілому. Меншою мірою даний аспект висвітлений на рівні суб'єктів господарювання.

Так, зокрема, українські науковці Довгань Л.Є. та Сімченко Н.О. (2008) розглядають проблематику стимулювання сталого розвитку підприємств машинобудівної галузі. Зокрема, автори розуміють «сталий розвиток» як процес гармонізованого розвитку соціальної, економічної та екологічної підсистем підприємства, базованого на принципі збалансованості. Так, автори окреслюють основні проблеми економічної підсистеми машинобудівних підприємств, такі як: незбалансованість виробничо-господарської структури, моральне та фізичне старіння матеріальних та нематеріальних активів, низький рівень інноваційної активності підприємств галузі машинобудування, відсутність гнучкості в питаннях адаптації ринковим потребам. Серед соціальних викликів виділяють: проблеми пов'язані із скороченням робочих місць, низьким рівнем матеріального та нематеріального стимулювання праці, розвиток працівників тощо. На думку авторів забезпечення сталого розвитку неможливе без подолання екологічних загроз, зокрема, екологічна безпека не лише підприємства, а й суспільства, низький рівень впровадження ресурсозберігаючих технологій, екстенсивне використання природних ресурсів тощо.

Окремі дослідники (33. Кирич, Н. Б., Мельник, Л.М. та Погайдак, О. Б., 2015, с.151) розглядають сталий розвиток підприємства як безперервний процес змін, де всі ресурси, різного роду інвестиції, інновації та інституційні зміни узгоджуються, з метою підвищення рівня поточного та майбутнього потенціалів одночасно задовольняючи його потреби та досягаючи стратегічні цілі.

Цікавим є погляд Шандової Н.В. (2015, с.15), яка розглядає поняття «стійкий розвиток підприємства», під яким розуміє визначений напрям руху за певною траєкторією з метою досягнення встановлених орієнтирів в таких аспектах діяльності як економічній, соціальній та екологічній. В результаті чого забезпечується підвищення цінності потенціалу та конкурентної позиції.

На основі аналізування вищенаведених вітчизняних та закордонних літературних джерел, на предмет розуміння сутності, інтерпретації концепції SD та доцільності її застосування у практичній діяльності вітчизняних компаній, дає змогу наступні висновки:

1) немає єдиного підходу до перекладу оригінального словосполучення «sustainable development». Найчастіше науковці використовують терміни «сталий розвиток», «стійкий розвиток» та «збалансований розвиток». Разом з тим, науковці погоджуються, що жодне з означень не є загально визнаним та використовують один з трьох термінів або вживають їх синонімічно;

2) практично усі без винятку науковці розглядають SD з позиції її декомпозиції, а саме в розрізі трьох складових – економічної, соціальної та екологічної. Однак, закордонні науковці (310. Jones, M. T., 1999; Muhammad Asif, Cory Searcy, 2014; Payne, D. M. and Raiborn, C. A., 2001) у своїх дослідженнях безпосередньо опираються на концепцію TBL, тоді як вітчизняні – здійснюють модифікацію зазначених складових елементів (так іноді економічну складову називають «фінансовою» тощо), а також доповнюють додатковими, зокрема, інституційною складовою, технічною складовою, технологічною складовою, правовою, духовною, інформаційною, інноваційною складовою тощо (Сморжанюк, Т.П., 2013);

3) вітчизняні науковці розглядаючи концепцію SD як на макрорівні, так і на рівні підприємства, роблять наголос на збалансуванні ресурсів/потенціалів, де основною ціллю такого розвитку є довготривале стабільне зростання або збереження довготривалої стійкої рівноваги. Закордонні науковці, розглядаючи SD на рівні компаній, наголошують, що це добровільна ініціатива власників таких компаній, тому цілі та ініціативи, що забезпечують такий розвиток є гнучкими та можуть змінюватись;

4) переважна більшість вітчизняних наукових праць розглядає SD на макрорівні, а саме на рівні національної економіки, регіонального розвитку чи окремої галузі (н-д сільське господарство телекомунікації);

5) значна частина публікацій зосереджує увагу на першочерговій важливості окремих елементів SD, так публікації в галузі економіки та менеджменту частіше наголошують на значущості економічної складової, а в галузі охорони природного навколишнього середовища на екологічній складовій;

6) розглядаючи концепцію SD на рівні компаній, закордонні науковці частіше використовують терміни «business sustainability», «corporate sustainability», «corporate citizenship» та взаємозв'язок SD та CSR;

7) провідні закордонні науковці (Ferro, C., et al., 2019; 460. Svensson, G. and Wagner, B., 2012) справедливо зазначають, що розуміння категорії «business sustainability» не є статичним, а постійно перебуває в еволюційному розвитку, відображаючи не лише наукові дискусії та тенденції певного часового періоду, а й важливі для суб'єктів господарювання чинники взаємодії як внутрішнім, так і зовнішнім середовищами;

8) беззаперечним є той факт, що розвиток, який описується парадигмою SD є мультидисциплінарним, який одночасно враховує культуру, історію розвитку, цінності, потреби та очікування як суспільства в цілому, так і окремих компаній. При цьому успішність імплементації даної концепції як на макро, так і на мікро рівні визначатиметься наявністю чітко сформованих політик та процедур, суб'єктивного відношення керівництва, відкритості та готовності до змін, а також ймовірними випадковими явищами, що можуть спіткати як національну економіку, так і компанію на шляху до розвитку.

Забезпечення розвитку підприємства, яке б враховувало виклики сьогодення, обмеженість ресурсів, мінливість можливостей та потреб як суб'єкта господарювання, так і усіх стейкхолдерів, можливе при взаємоузгодженні перелічених факторів. Саме тому формування та забезпечення гармонійного розвитку підприємства доцільно здійснювати на засадах системного підходу, що в свою чергу сприятиме врахуванню усіх

складових елементів такого розвитку, їхньої взаємодії, та як наслідок, дозволить підвищити результативність діяльності суб'єктів господарювання, внаслідок отриманих системних властивостей.

Словник Webster's Revised Unabridged Dictionary (2021) дає тлумачення поняття «система» як «певна сукупність об'єктів, які чітко підпорядковані або згідно визначеного порядку, найчастіше логічного або наукового; повний комплекс об'єктів, пов'язаних певним загальним правилом, законом, принципом чи метою». Великий тлумачний словник української мови (2020, с.1126) трактує «систему» як «порядок, який обумовлений правильним та планомірним розміщенням та взаємозв'язком частин чого-небудь; сукупність елементів поєднаних за спільною ознакою та/чи призначенням». Найбільш вживане трактування поняття «система», яке широко використовується вченими-економістами наведено в Економічній енциклопедії (2002, с.361), згідно якого система являє собою «сукупність підсистем, елементів, компонентів та їхніх властивостей, в результаті взаємодії яких із середовищем зумовлюється поява якісно або сутнісно нової інтегративної цілісності». У закордонній науковій літературі, зокрема, у праці Glavic, P. and Lukman, R. (2007, с.1883) наводить трактування поняття «sustainable systems» як сукупність активностей діяльності, що забезпечують прогрес в напрямку досягнення SD, що у свою чергу є можливим за умови зміни шаблонів мислення та способу життя. Категорія «sustainable systems» в себе включає Responsible care (відповідальний догляд), Sustainable production (гармонійне виробництво) та Sustainable consumption (гармонійне споживання).

Цікавим є погляди Dalal-Clayton та ін. (1994), де наводяться системи гармонійного розвитку, зокрема, автори пропонують розглядати системи глобального, національного та локального рівнів. Кожна з яких об'єднує соціальні, економічні цілі та цілі навколишнього природного середовища, що заходяться під впливом політики відповідного рівня, культурних цінностей цінностей, миру та безпеки, інституційних та адміністративних домовленостей.

У вітчизняній науковій літературі, зокрема, в праці Васюткіна Н. В. (2014, с.97) пропонується система динамічного управління розвитком підприємства, у якій автор виділяє інформаційно-аналітичну підсистему, підсистему динамічного управління потенціалом розвитку, підсистему корпоративного та стратегічного управління, і, як зазначає автор, при допомозі взаємодії трьох останніх підсистем досягається стійкий, сталий та безперервний розвиток підприємства в цілому.

Слід зауважити, що під час дослідження наукових праць, присвячених питанням розвитку підприємства, не виявлено підходу до трактування семантики категорії «гармонійний розвиток» чи «система гармонійного розвитку підприємства». Найчастіше словосполучення «гармонійний розвиток» використовувалось під час інтерпретації понять «сталий розвиток» та «стійкий розвиток». В той час як категорія «система гармонійного розвитку» відсутня у вітчизняній науковій дискусії. Доцільно відмітити, що внесок українських науковців Артеменка В.Б. (2006), Білоруса О. Г. (2005), Єфремова О. (2008), Загорського В.С. (2018), Каминського П.Д. (2004), Кармазіна В.А. (2010), Лопатинського Ю.М. (2015), Мельника Л.Г. (2005), Мірошниченко О.В. (2014), Трегобчука В. (2002), Шевчука В.Я. (2006) та інших в адаптацію сутності та розуміння концепції SD є надзвичайно цінним та різностороннім, однак коли мова йде про рівень суб'єктів господарювання то спостерігається часткова фрагментарність та розрізненість думок, з приводу перекладу даної концепції та використання у науковій дискусії (наприклад, одночасне використання понять «сталий розвиток» та «стійкий розвиток»). На основі дослідження сутності та трактування концепції SD як її авторами (Bruntland, G.H., 1987), так і провідними міжнародними дослідниками, що вивчають особливості адаптації та застосування даної концепції на рівні підприємств (Azapagic, A., 2003; Carroll, A. B., 1979; Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S., 2012; Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002; Elkington, J., 1994; Elkington, J. B., 2001c; Glavic, P. and Lukman, R., 2007; Hassan, S.-Ul, Haddawy, P., & Zhu, J., 2014; Marcel van Marrewijk, 2003; Marcel,

v. Marrewijk, & Werre, M., 2003; Payne, D. M. and Raiborn, C. A., 2001; Schaltegger, S., 2011; Svensson, G. and Wagner, B., 2012; Zemigala, M., 2019), пропонується використовувати термін «гармонійний розвиток підприємств», що повною мірою відображає основні ідеї та принципи концепції SD, які можуть бути застосованими суб'єктами господарювання. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у розробленні трактування поняття «гармонійний розвиток підприємств», який пропонується трактувати як процес формування та підтримання інклюзивних якісно нових характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів.

Введення в науковий дискурс категорії «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання» сприятиме формуванню більш ґрунтовного розуміння концепції SD, особливостей її адаптації на рівні підприємств та окресленні ключових аспектів, які визначають існування такого розвитку.

Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на дослідження великого масиву міжнародних наукових публікацій, присвячених вивченню та обґрунтуванню концепції SD з метою виявлення основних тенденцій та предметних полів досліджуваної проблематики.

1.2. Інструментарій виокремлення тематичних напрямків за темою гармонійного розвитку підприємств

Здійснене у п.1.1. аналізування вітчизняної та закордонної літератури на предмет актуальності концепції «sustainable development», розуміння її сутності та інтерпретації даної концепції в економіці засвідчило, що:

- 1) існує значна кількість публікацій за окресленою проблематикою, так станом на березень 2020р. у міжнародній науковій пошуковій системі ProQuest налічувалось понад 55 тис. рецензованих публікацій англійською мовою в галузі «економіка» зі словосполученням «sustainable development»

(рис. 1.2.1.), що підкреслює актуальність даної тематики та прискіпливу увагу науковців до обговорення даного питання;

The screenshot shows the ProQuest search interface. At the top, the search query is 'noft(sustainable development)'. Below the search bar, it indicates '58,574 results'. On the left, there are filters for 'economics' and 'English'. The main results area shows two entries:

- 1** Ruling relationships in sustainable development and education for sustainable development. Berryman, Tom; Sauve, Lucie. Journal of Environmental Education Vol. 47, Iss. 2, (0, 2016): 104. ...education and sustainable development. Our contemporary critical analysis of... about sustainable development (SD) and education for sustainable development...
- 2** The joint discourse 'reflexive sustainable development' - From weak towards strong sustainable development. Nilsen, Heidi Rapp. Ecological Economics Vol. 69, Iss. 3, (Jan 15, 2010): 495-501. ...sustainable development (WSD) in the direction of strong sustainable development... discourse of WSD and SSD is suggested, called reflexive sustainable development... sustainable development is to be framed in discourse ethics, thereby remedying...

Рис.1.2.1. Результати пошукового запиту словосполучення «sustainable development» в рецензованих публікаціях англійською мовою в галузі «економіка»

Примітка: сформовано автором

- 2) у вітчизняній науковій думці застосовуються лише нарративні огляди публікацій за темою «sustainable development», що може спричиняти певний суб'єктивізм сформованих висновків;
- 3) аналізування наукових джерел за темою «sustainable development», «сталий розвиток» та «стійкий розвиток» вітчизняними науковцями здійснювалось без використання кількісних методів опрацювання такого роду інформації;
- 4) не здійснювалось аналізування значного масиву публікацій за конкретною тематикою досліджень (1000 публікацій і більше);
- 5) не розглядалась тематична структура досліджень концепції SD на рівні суб'єктів господарювання;
- б) відсутні узагальнення щодо найбільш впливових (цитованих) публікацій, предметних областей та особливостей розвитку наукової думки в даній царині;

7) не здійснювався аналіз категоріально-понятійного апарату публікацій за окресленою проблематикою.

З огляду на зазначене актуалізується необхідність у розробленні методу кількісного аналізування великого масиву інформації, що описує питання «sustainable development» на рівні суб'єктів господарювання.

Вирішення окресленого завдання можливе при використанні бібліометричних методів.

Слід зазначити, що використання бібліометричних методів стало широковживаним у практиці закордонних дослідників протягом останніх десятиліть. Однак, зазначені методи меншою мірою використовувались для дослідження наукових публікацій присвячених тематиці SD.

Зокрема, Zemigala M. (2019) досліджував тенденції публікацій за тематикою SD в менеджменті. Так автор аналізує історичну ретроспективу публікацій за окресленою тематикою і зазначає, що перша публікація із SD в менеджменті з'явилась у 1986р., однак у порівнянні з іншими науковими сферами, істотний внесок до дискусії, за окресленою проблематикою в менеджменті, розпочався лише у 2014р., про що свідчить позитивна динаміка зростання опублікованих праць. Цікавим є результати дослідження науковця щодо ідентифікації галузей знань, в яких зустрічається найбільша кількість публікацій за окресленою тематикою. Найбільша кількість публікацій в Scopus, присвячених питанням SD, належить категорії «Environmental science» (Zemigala, M., 2019, с.800), далі йде «Social science» та трійку лідерів замикає «Engineering». Публікації з менеджменту, що згідно класифікації Scopus знаходяться у розділі «Business, management, and accounting» займають шостий щабель, а публікації з економіки «Economics, econometrics and finance» посідають восьму сходинку відповідно. Найбільш активною у публікаціях за даною тематикою є Chinese Academy of Science – 1758 публікацій, однак найбільш цитованіші публікації зустрічаються у University of California Berkeley – 15 публікацій отримали 2260 цитувань (Zemigala, M., 2019, с.800). «Journal of Cleaner Production» є журналом, який опублікував

найбільшу кількість статей за тематикою SD, у тому числі за спрямуванням «Менеджмент». Заслуговують увагу результати аналізу ключових слів, які наводяться в статтях за обраною тематикою та визначеному розділі, так було виявлено, що найчастіше використовуються терміни «sustainable development», «sustainability» та «corporate social responsibility», що свідчить про наукову дискусію дослідників на предмет взаємозв'язку даних категорій та важливості імплементації концепції SD в організаціях. На підтвердження останнього зазначу, що згідно результатів дослідження Zemigala M., найбільш цитованою статтею, в сфері менеджменту є стаття Bansal P. (2005), в якій автор досліджує принципи SD, що можуть бути використані компаніями для забезпечення довготривалого розвитку.

Hassan, S.-Ul, Haddawy, P., Zhu, J. (2014) здійснили бібліометричний аналіз публікацій в Scopus протягом 2000 – 2010pp., присвячених питанням SD на рівні країн та інституційному рівні. Так, критеріями були – кількість публікацій, кількість цитувань та кількість цитувань на одну публікацію. Цікавим є підхід авторів до вибору ключових термінів, за якими здійснювався пошук. Так, науковці виокремили окрім загальноживаних категорій «sustainable» та «sustainability», ключові терміни, які описують складові SD, згідно рекомендацій World Bank, OECD та UNDESA – сільське господарство, біорізноманіття, зміна клімату, відновлювальна енергія, рибальство, лісове господарство, розвиток сільських районів, виробництво та споживання, транспорт, розвиток міст, відходи та вода. В результаті отримано наступні висновки: лідируючу позицію у публікаціях за всіма складовими SD належить США; найбільша частка публікацій, присвячених питанням зміни клімату належить Великобританії; питання розвитку сільського господарства в контексті SD є надзвичайно актуальними в Бразилії, а проблеми виробництва та споживання широко висвітлюються у публікаціях європейських науковців (Technical University of Denmark, Norwegian University of Science and Technology, ETH Zurich, Lunds University The Royal Institute of Technology та ін).

Zhu, J., Hua, W. (2017) здійснили аналізування публікацій (не лише наукових) у Web of Science (WoS) за темою SD протягом 1987 – 2015pp. В якості пошукової фрази автори використали «sustainable development» та застосували такі критерії як Betweenness Centrality and Citation Burst (Проміжна центральність і розрив цитування) для аналізування спільно цитованих посилань, ключових слів та категорій, що повторюються найчастіше. В результаті проведеного бібліометричного аналізу автори з'ясували, що найбільш широкоживаними ключовими словами є «sustainability», «management», «change», «energy» та «material». Такі висновки є надзвичайно цінними для науковців, оскільки дають змогу не лише зрозуміти як пов'язані окремі поняття, а й сформуванати уявлення про найбільш обговорювані та перспективні тематики та одночасно сприяти інтеграції досліджень SD в інші предметні області.

D'Amato, et al (2017) використали бібліометричні методи для бази WoS з часовим горизонтом 1990 – 2017pp. з метою аналізування концепцій «Circular economy»(CE), «Green economy»(GE), «Bioeconomy»(BE) та їхнього взаємозв'язку із парадигмою SD. Означені концепції були обрані оскільки, на думку авторів, саме вони покликані сприяти адаптуванню та трансформації економіки до більш гармонійної. В якості пошукових фраз були обрані словосполучення, що відповідають назві концепцій, пошук обмежувався співпадінням із назвою, анотацією та ключовими термінами. Отриманий набір публікацій становив 864, 615 та 464 відповідно. З метою розширення бази для аналізу, автори також використали базу публікацій Scopus, де отриманий результат становив 1061, 931 та 646 публікацій, що найяскравіше описують досліджувані концепції. В результаті проведеного аналізу встановлено, що в ЄС найбільш популярними публікаціями є ті, що описують концепцію «Bioeconomy». Аналогічна тенденція спостерігається і у США. В той час як Китай ініціював найбільше публікацій, присвячених концепції «Circular economy». Досліджуючи взаємозв'язок CE, GE, BE та парадигми SD, виявлено, що публікації за окресленими трьома концепціями найбільше

описують проблематику, що характерна для таких аспектів SD як соціальний вимір та вимір навколишнього природного середовища.

Leite L.R., Yagasaki C.F., Aken E.V., Martins R.F. (2012) здійснили бібліометричний аналіз літературних джерел, присвячених питанням «performance measurement systems» (PMS) та «sustainability». Об'єктом дослідження були публікації секції «Industrial and System Engineering» бази WoS з часовим горизонтом 1990 – 2011pp. На першому етапі автори сформувавши вибірку публікацій на основі пошукових запитів за такими ключовими словами: «performance metrics», «performance measures», «performance measurement», «PMS» та «key performance indicator» та в результаті отримали набір із 202 одиниць (статті та матеріали конференцій). На другому етапі, на основі вивчення анотацій, були відібрані ті публікації, де використовується термін «sustainability» та синонімічні поняття – «triple bottom line» та «corporate responsibility». Таким чином сформована остаточна вибірка із 77 наукових робіт. В результаті здійснення бібліометричного аналізу (analysis of citations data, co-citation analysis, keywords analysis) встановлено, що найбільш цитованою публікацією є «Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance» (автори McGuire, J.B.; Sundgren, A.; Schneeweis, T.); автори зазначених наукових робіт найчастіше фокусували свою увагу навколо термінів «corporate social responsibility», «financial performance», «stakeholder theory» та «strategy», що в свою чергу свідчить про розгляд питань «sustainability» на корпоративному рівні, але не на операційному рівні (Leite, L.R., Yagasaki, C.F., Aken, E.V., & Martins, R.F., 2012, с.6). Науковці доходять до висновку, що імплементація принципів «sustainable development» в бізнесі є результатом тиску внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів одночасно концепція «sustainable development» більшою мірою пов'язана із «financial performance» та отриманням конкурентної переваги для бізнесу.

Chabowski, Brian R; Mena, Jeannette A; Gonzalez-padron, Tracy L. (2011) здійснили аналізування досліджень «sustainable development» в галузі

маркетингу. Так автори проаналізували 1,320 статей, опублікованих у журналах за маркетинговою тематикою, та, застосувавши аналіз спільних цитувань (co-citation analysis) проаналізували наукові тематики в даній царині у трьох періодах – протягом 1950 – 1980pp, в 90х роках та 2000х. На цій основі, окреслили фокуси досліджень науковців у відповідні періоди та сформуvalи наукові тренди за даною тематикою. Зокрема, на думку авторів, основними тенденціями в галузі досліджень «sustainability» є (Carroll, A. B., 1979, с.64):

- дослідження, що роблять наголос на взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами з одночасним забезпеченням фінансової та соціальної ефективності;
- дослідження, що фокусуються на відповідальності компаній («organizational citizenship») перед працівниками;
- дослідження, присвячені актуалізації відповідальності компаній за збереження навколишнього природного середовища;
- публікації, які висвітлюють важливість законодавчих та регуляторних важелів;
- публікації, які досліджують вплив ініціатив «sustainable development» на фінансову ефективність компанії.

Слід зазначити, що проаналізовані вище публікації найяскравіше репрезентують застосування бібліометричних методів стосовно наукових робіт, присвячених дослідженню питань SD. Однак, наведені вище дослідження не становлять вичерпний перелік робіт за окресленою проблематикою. Є ще ряд публікацій, що описують застосування бібліометричних методів до аналізування взаємозв'язку SD та окремих елементів. Зокрема Wichaisti, S., Sopadang, A. (2018) аналізують концепцію SD через призму взаємозв'язку ощадливого виробництва (lean production) та управління логістикою. Franceschini, S., Faria, L., Jurowetzki, R. (2016) застосовуючи бібліометричні методи, досліджують залежність між поняттями «innovation» та «sustainability», а саме між поняттями

«environmental innovation», «sustainable innovation», «green innovation» та «eco-innovation». В той час як Gullen, J.G. (2017) аналізує залежність між концепцією SD та бізнес освітою, використовуючи бібліометричний аналіз. На основі аналізування вище наведених публікацій можемо підсумувати наступне:

- застосування бібліометричних інструментів стає все більш актуальним та використовується до широкого кола предметних областей з метою отримання кількісних аргументів на підтвердження висунутих гіпотез;
- спостерігається незначна кількість статей, де висвітлюється застосування бібліометричних інструментів для аналізування публікацій за тематикою SD;
- більшість статей, присвячених аналізуванню публікацій SD із застосуванням бібліометричного інструментарію, висвітлюють дослідження концепції SD в межах окремих предметних областей та вузьких напрямків;
- відсутній аналіз публікацій щодо застосування концепції SD в економіці та на рівні суб'єктів господарювання та бібліографічне аналізування публікацій, присвячених дослідженню гармонійного розвитку суб'єктів господарювання;
- застосування означеного інструментарію сприятиме дослідженню не лише історичної ретроспективи даного феномену, а й окреслити проблемні питання, що ґрунтовно досліджуються та виявити майбутні тенденції наукових досліджень.

Враховуючи вищенаведені аргументи, актуалізується необхідність у розробленні методу аналізування великого масиву публікацій, базованого на застосуванні кількісних методів, з метою отримання об'єктивних суджень з приводу наукових доробків за предметом дослідження.

Розроблений метод, представлений на рисунку 1.2.2., реалізація якого передбачає виконання трьох стадій, кожна з яких містить певні логічні кроки. Перша стадія – «Дизайн дослідження», друга – «Реалізація досліджень» та третя стадія – «Інтерпретація отриманих результатів».

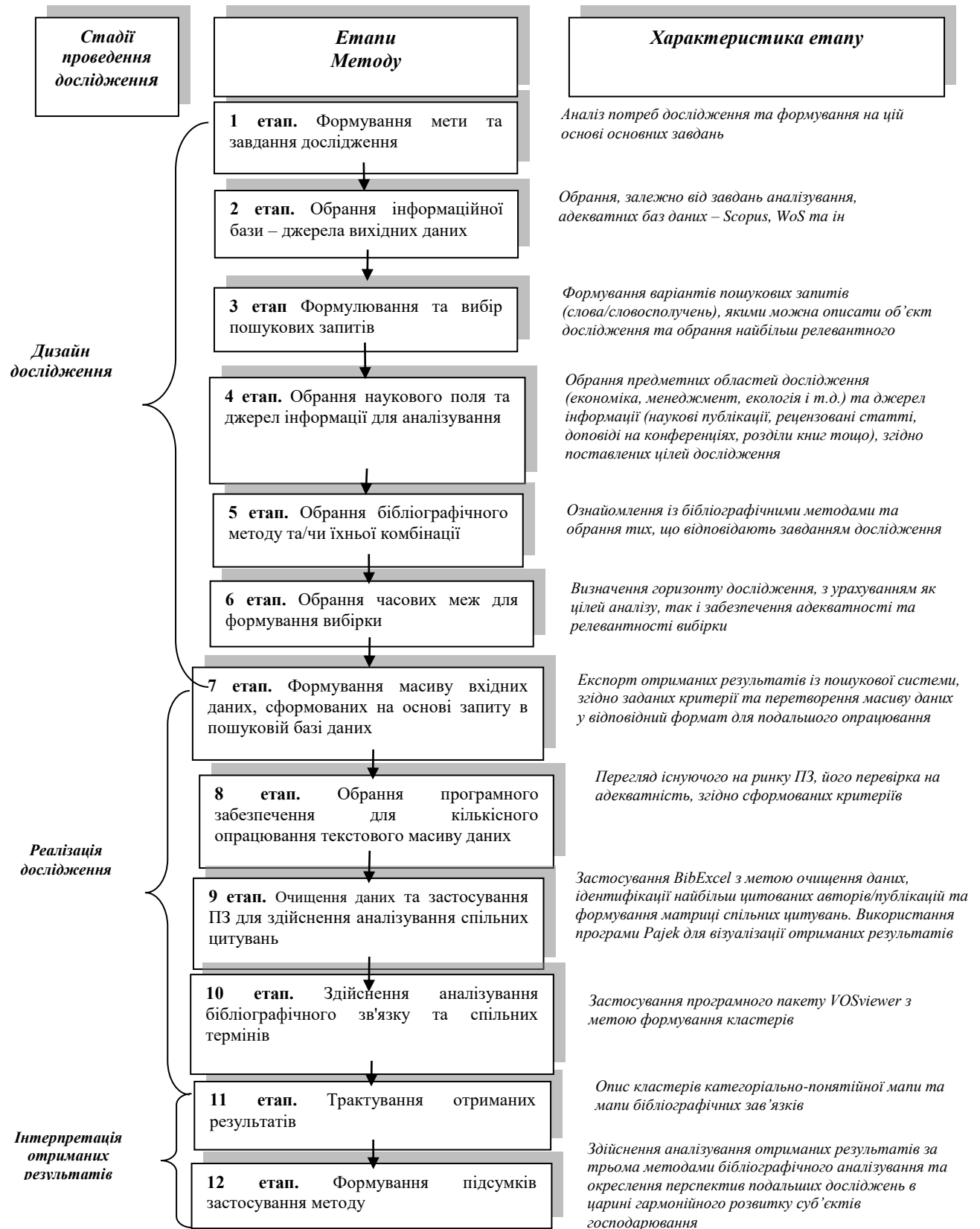


Рис.1.2.2. Послідовність реалізації методу виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку підприємств на засадах використання бібліометричного інструментарію обробки великого масиву публікацій

Примітка: розроблено автором

Слід підкреслити, що надзвичайно важливою є саме перша стадія дослідження. Це зумовлено тим, що на ній відбувається формування аналізованої вибірки мета даних, яка описує предмет дослідження, формування завдань дослідження та пошуку відповідних їм бібліографічних методів.

Розглянемо детальніше пропонований метод.

Перший етап. Предметом дисертаційного дослідження є гармонійний розвиток підприємств тому, актуалізується необхідність у дослідженні публікацій, присвячених даній тематиці. Слід зауважити, що найбільш визначні та впливові статті за окресленою тематикою представлені в міжнародних базах даних та, як правило, написані англійською мовою. З огляду на зазначене, метою дослідження є аналізування значного масиву публікації за окресленою тематикою в міжнародній базі даних. Відповідно до мети дослідження, сформовано наступні завдання:

1. Ідентифікувати найбільш цитовані публікації за окресленою тематикою та виявити взаємозв'язки між ними.
2. Сформувати інтелектуальну структуру досліджень за тематикою гармонійному розвитку суб'єктів господарювання;
3. Виявити наукові напрямки (предметні області), в межах досліджень, присвячених гармонійному розвитку суб'єктів господарювання;
4. Окреслити основні тематики в межах ідентифікованих предметних областей, як тих, що отримали значну увагу з боку науковців так і тих, що на даний час є малодослідженими;
5. Окреслити тематичні напрямки, що є перспективними з точки зору подальших наукових досліджень.

Слід зазначити, що виконання окреслених вище завдань передбачає використання широковживаної у міжнародній науковій спільноті наукової гіпотези про те, що сформувати уявлення про інтелектуальну структуру дослідження можна на підставі аналізу переліку спільних літературних джерел, понятійно-категоріального апарату та наукових публікацій, що

використовуються при висвітленні певної тематики (Bruntland, G.H. 1987; Chabowski, B. R., Samiee, S., & Hult, G. T. M., 2013; D'Amato, D. et al., 2017).

Другий етап. Даний етап передбачає обрання бази даних, в якій здійснюватиметься пошук літературних джерел та експорт отриманих результатів. На сьогодні найбільш визнаними та широко вживаними базами для пошуку наукової інформації є WoS, Scopus та Google Scholar. Слід відмітити, що для даного методу Google Scholar можна одразу відкинути, оскільки на сьогодні дана система не дозволяє експортувати дані у форматі необхідному для подальшого аналізування існуючим програмним забезпеченням (Zupic, I., & Čater, T., 2015, с.442). Бази WoS та Scopus найчастіше використовуються дослідниками для пошуку та експорту бібліографічної інформації з наступним її опрацюванням на відповідному ПЗ, однак дослідники в галузі економіки та менеджменту віддають перевагу першій (D'Amato, et all., 2017; Dhanavanth, Reddy Maditati, Ziaul, Haque Munim, Hans-Joachim, Schramm, Sebastian Kummer, 2018; Zemigala, M., 2019, с.799). Тому для пропонованого методу буде використовуватись база WoS.

Третій етап. Як зазначалось в п. 1.1., поняття «гармонійний розвиток підприємств» можна трактувати англійською мовою як «sustainable development of the company», «corporate sustainability», «sustainable business», «sustainable enterprise» та комбінацією даних слів/словосполучень. Саме тому на даному етапі є важливим обрання коректного формулювання, що найповніше відобразить предмет досліджень. З цією метою було зроблено кілька спроб введення пошукових запитів (від загального «sustainable development» до чіткої деталізації усіх можливих варіантів комбінацій). Після отримання переліку публікацій переглядалась їх релевантність предмету дослідження. Варто наголосити, що початковий пошук здійснювався за критерієм WoS «by topic», що дало змогу охопити великий масив публікацій, які досліджують гармонійний розвиток на рівні суб'єктів господарювання. В результаті аналізування результатів різної комбінації пошукових запитів, було обрано наступне формулювання пошукового запиту «("sustainable

development" OR "sustain*") AND ("company" OR "business")». В системі WoS було отримано масив даних, який складає 8,931 запис.

Четвертий етап. На даному етапі вводились додаткові критерії для очищення масиву результатів попереднього етапу та обрання лише тих публікацій, які відповідають цілям дослідження та обраному предмету дослідження. Такими критеріями є (згідно опцій, що надає WoS):

- core collection;
- «peer review» (рецензовані)
- «subject area» – management, business, economics;
- тип публікацій – статті;
- мова – англійська.

Ввівши зазначені обмеження, було отримано наступні результати (рисунок 1.2.3).

The screenshot displays the Web of Science search results interface. At the top, it shows the 'Web of Science' logo and navigation options. The search results section indicates 6,893 results from the Web of Science Core Collection. The search criteria are: TOPIC: ("sustainable development" OR "sustain*") AND ("company" OR "business"). The results are sorted by Date (1 of 138). Three results are visible:

Rank	Title	Author(s)	Journal	Volume	Issue	Pages	Published	Times Cited
1.	Individual Values and SME Environmental Engagement	Schaefer, Anja; Williams, Sarah; Blundel, Richard	BUSINESS & SOCIETY	59	4	642-675	APR 2020	1
2.	Theorizing Business and Local Peacebuilding Through the "Footprints of Peace" Coffee Project in Rural Colombia	Miklian, Jason; Medina Bickel, Juan Pablo	BUSINESS & SOCIETY	59	4	676-715	APR 2020	3
3.	Does microcredit increase aspirational hope? Evidence from a group lending scheme in Sierra Leone	Garcia, Adriana; Lensink, Robert; Voors, Maarten	WORLD DEVELOPMENT	128		104861	APR 2020	0

Рис. 1.2.3. Результати пошукового запиту словосполучення ««"sustainable development" OR "sustain*") AND ("company" OR "business") в системі WoS станом на березень 2020р.

Примітка: сформовано автором

Як свідчать результати пошукового запиту, наведені на рисунку вище, окреслена проблематика є об'єктом істотної кількості досліджень, які різняться предметними областями, цілями, результатами та, власне, внеском у розвиток досліджуваної концепції. Цікавим є те, що система WoS дозволяє здійснити аналізування отриманих результатів. Так, зокрема, публікації з отриманого масиву належать до таких предметних підкатегорій (рис. 1.2.4.).

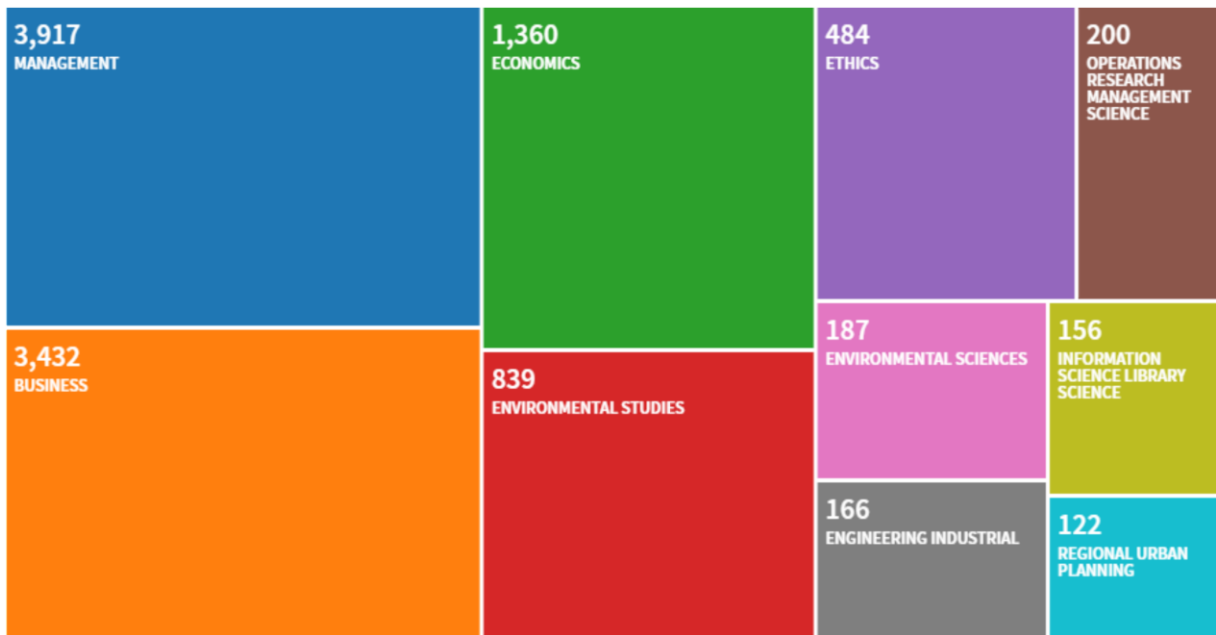


Рис. 1.2.4. Розподіл публікацій WoS за тематиками

Примітка: сформовано автором

Наведені вище результати вказують, що дослідження гармонійного розвитку суб'єктів господарювання здійснюються за різноманітними тематичними спрямуваннями. Так лівова частка публікацій припадає на «менеджмент», «бізнес», «економіка», «науки про навколишнє середовище» та «етика», що свідчить про актуальність проблематики адаптації досліджуваної концепції для потреб бізнесу та вирішення, пов'язаних з ними, управлінських завдань. Водночас дослідження за окресленою проблематикою зустрічаються й у розділі «науки про довкілля» та «інженерна промисловість» та ін.

Цікавим є розподіл публікацій за окресленою тематикою по роках (рис. 1.2.5.)

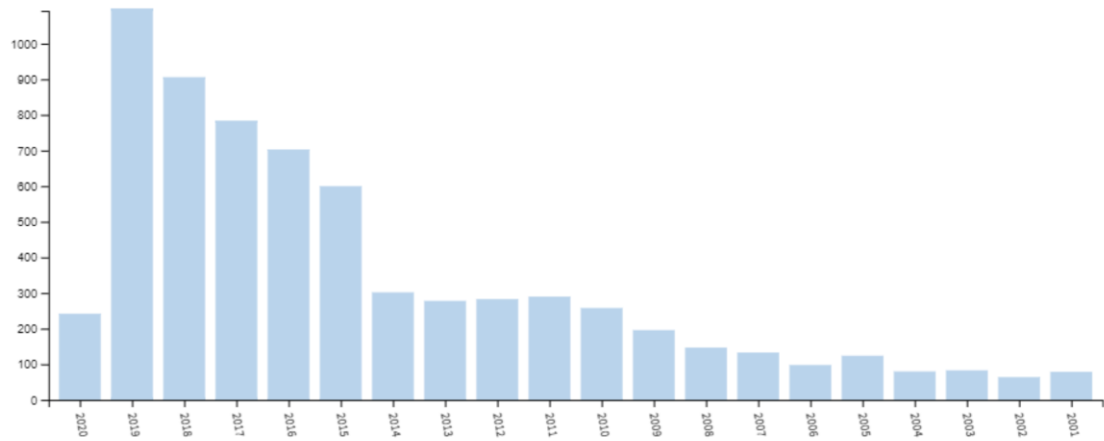


Рис. 1.2.5. Кількість публікацій, присвячених питанням гармонійного розвитку суб'єктів господарювання протягом 2001 – березень 2020рр.

Примітка: сформовано автором

Як свідчать наведені вище дані, актуальність та інтерес дослідників до питань гармонійного розвитку лише зростає. Так, зокрема, спостерігається істотне збільшення кількості публікацій з 2010р. та з наступним різким зростанням у 2015р. Починаючи з даного року автори лише нарощували дослідження в галузі гармонійного розвитку суб'єктів господарювання.

Найбільшу кількість публікацій з даної тематики можна знайти у журналах, що наведено на рисунок 1.2.6.



Рис. 1.2.6. Журнали, в яких опубліковано найбільше статей, присвячених питанням гармонійного розвитку суб'єктів господарювання

Примітка: сформовано автором

Зокрема, публікації за окресленою проблематикою представлені у таких загальноновизнаних виданнях як «Journal of Business Ethics», «Business Strategy and the Environment», «Corporate Social Responsibility and Environmental Management» та ін.

Отримані результати є цікавими з точки зору розуміння найбільш фахових міжнародних видань, де публікуються результати актуальних наукових доробків.

Водночас, розуміння наукового надбання за проблемою гармонійного розвитку суб'єктів господарювання було б не повне без окреслення науковців, які здійснили істотний внесок у дану тематику. Зокрема, автори статей, що зробили найбільший кількісний внесок у дослідження гармонійного розвитку суб'єктів господарювання наведено на рисунку 1.2.7. Отримані результати дають змогу розпочати наукові розвідки з пошуку публікацій, окреслених дослідників, що найглибше вивчали досліджувану проблематику.

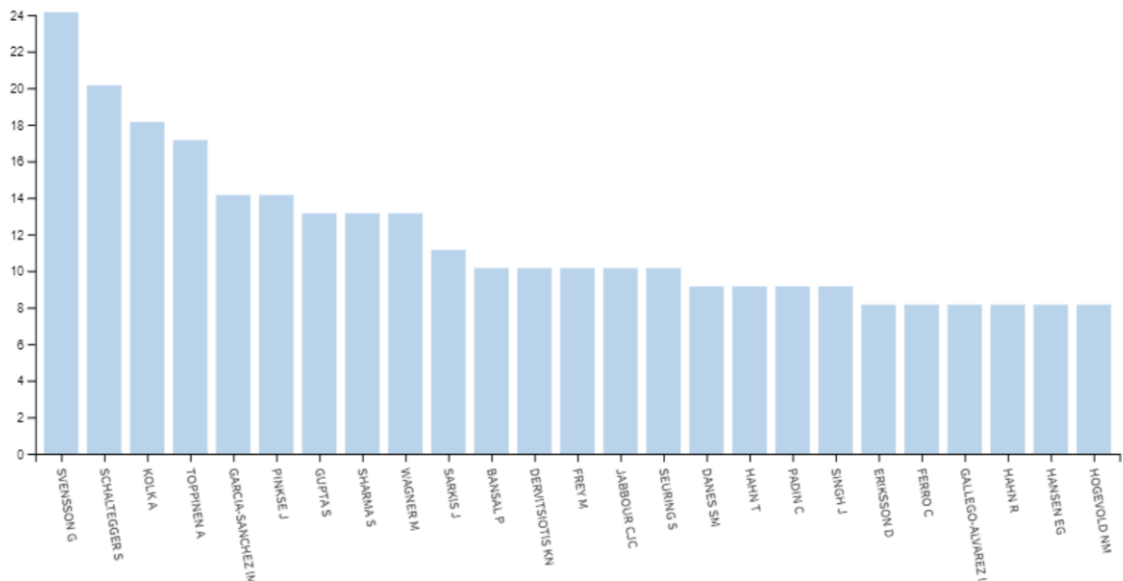


Рис. 1.2.7. Автори, які опублікували найбільше статей, за тематикою гармонійного розвитку суб'єктів господарювання

Примітка: сформовано автором

Цікавим є те, що результати аналізування отриманого масиву публікацій, при допомозі вбудованого статистичного інструментарію WoS, засвідчили

динамічний її розвиток протягом останніх п'яти років (рисунок 1.2.5.), однак найбільша кількість статей опублікували дослідники із економічно розвинутих держав, про що свідчать дані рисунку 1.2.8.



Рис. 1.2.8. Держави, що опублікували найбільше статей, присвячених питанням гармонійного розвитку суб'єктів господарювання

Примітка: сформовано автором

За отриманими вище результатами, найбільш активними є науковці із США та Англії.

Таким чином можна підсумувати, що початкове аналізування отриманого масиву публікацій (рис.1.2.3 – 1.2.8), здійсненого при допомозі аналітичного інструментарію бази WoS, переконливо свідчить про зростаючу наукову актуальність тематики дисертації та мультидисциплінарність досліджень, навіть в межах галузі «економіка».

На п'ятому етапі відбувається обрання бібліографічного методу (підходу) та/чи їхньої комбінації. У науковій літературі (Boyack, K., & Klavans, R., 2010; Franceschini, S., Faria, L., & Jurowetzki, R., 2016; Hassan, S.-Ul, Haddawy, P., & Zhu, J., 2014; Kessler, M. M., 1963; Leite, L.R., Yagasaki, C.F., Aken, E.V., & Martins, R.F., 2012) описано основні методи здійснення бібліографічного аналізу, які обираються та застосовуються відповідно до мети та цілей дослідження. Так, зокрема, науковці (Chabowski, B. R., Samiee, S., & Hult, G. T. M., 2013; Wichaisri, S., Sopadang, A., 2018; Zemigala, M., 2019; Zhu, J., Hua, W., 2017; Zupic, I., & Čater, T., 2015) в галузі економіки найчастіше застосовують методи – цитувань (Citation), спільне цитування

(Co-citation), бібліографічного зв'язку (Bibliographic coupling), співавтор (Co-author) та спільних слів (Co-word). Відповідно до мети та завдань розробленого методу, в даній роботі використовуються наступні методи аналізування: спільних цитувань (Co-citation), бібліографічного зв'язку (Bibliographic coupling) та спільних слів (Co-word).

Шостий етап передбачає обрання часових меж для формування вибірки. Система WoS містить колекцію публікацій починаючи з 1970р. На перший погляд видається, що вибірка з часовим горизонтом 50 років є надто масштабною, однак якщо звернути увагу на хронологічний розподіл публікацій, наведений на рисунку 1.2.5, то стає очевидним, що основна кількість публікацій за темою дослідження датується останнім п'ятиліттям. Слід підкреслити, що хоча перші тридцять років досліджень з окресленої проблематики не відрізнялись істотною кількістю статей, однак серед них є ті, що справили вагомий внесок у розвиток наукової дискусії. Тому в межах даного дослідження часовий горизонт становить 1970р. – березень 2020р. Таким чином, отриманий на четвертому етапі масив даних залишається без змін.

На сьомому етапі відбувається експортування масиву вхідних даних, сформованих на основі запиту в пошуковій базі даних WoS, та перетворення їх у формат, зручний для подальшого опрацювання на відповідному програмному забезпеченні (ПЗ). Однією із причин використання в даному дослідженні бази даних WoS є легкість експортування усього масиву даних та можливість їхньої конвертації одразу у масив даних в текстовому форматі (plain text). Саме в такому форматі є можливим здійснювати наступне аналізування даних на відповідних програмах. Слід зазначити, що в результаті сформованого пошукового запиту було отримано 6 853 публікації, однак для процедури подальшого опрацювання експортуються назви публікацій, прізвища та ініціали авторів, анотації, ключові терміни та список використаної літератури. Тобто загальна кількість записів не змінюється, однак змінюється об'єм інформації.

Восьмий етап передбачає обрання ПЗ та опрацювання отриманих даних, відповідно до мети і завдань досліджень. Найчастіше науковці (Franceschini, S., Faria, L., & Jurowetzki, R., 2016; Kessler, M. M., 1963; Leite, L.R., Yagasaki, C.F., Aken, E.V., & Martins, R.F., 2012), здійснюючи бібліометричний аналіз, вдаються до таких програмних продуктів BibExcel, Sitkis, HistCite, R тощо.

Критеріями обрання та застосування ПЗ можна виокремити наступні:

- здатність здійснювати ті види аналізу, які передбачені метою та завданням дослідження (особливо у разі використання кількох методів одночасно);
- рівень користувача/дослідника – окремі програми володіють простішим інтерфейсом та зрозумілими командами, тоді як інші вимагають володіння мовами програмування;
- вартість ПЗ – одні програми є безкоштовними, інші платними також зустрічаються випадки коли програма є безкоштовною однак для виконання конкретного виду аналізу потрібно придбати розширену версію.

З огляду на перелічені вище критерії, було прийнято рішення використовувати програму BibExcel.

На дев'ятому етапі відбувається здійснення бібліометричного аналізування із застосуванням BibExcel. Першим кроком такого аналізування є об'єднання експортованих даних у єдиний файл, який власне і завантажується у програму. Далі при допомозі інструментів BibExcel відбувається перетворення текстового масиву даних у діалоговий формат. Дана програма застосовуватиметься для здійснення аналізу спільних цитувань (co-citation analysis) з метою ідентифікації найбільш цитованих публікацій та виявленню взаємозв'язків між ними. Для здійснення такого аналізу необхідно провести очищення експортованих даних. Першочергово мова йде про приведення до єдиного формату прізвища та ініціали авторів, що здійснюється при допомозі інструменту «Keep only authors first initial». Наступним кроком очищення даних є використання інструменту «Convert Upper Lower Case» для приведення шрифту у єдиний формат. Саме на основі

отриманого файлу і відбуватиметься аналізування цитувань. Суть якого полягає в обчисленні частоти, з якою два документи цитовані іншою публікацією (Zupic, I., & Šater, T., 2015). Чим більшу кількість спільних цитувань отримали два документи, тим тіснішим є їхній взаємозв'язок та семантична подібність. В результаті проведених обчислень в програмі BibExcel було отримано перелік найбільш цитованих авторів та відповідних публікацій (рисунок 1.2.9).

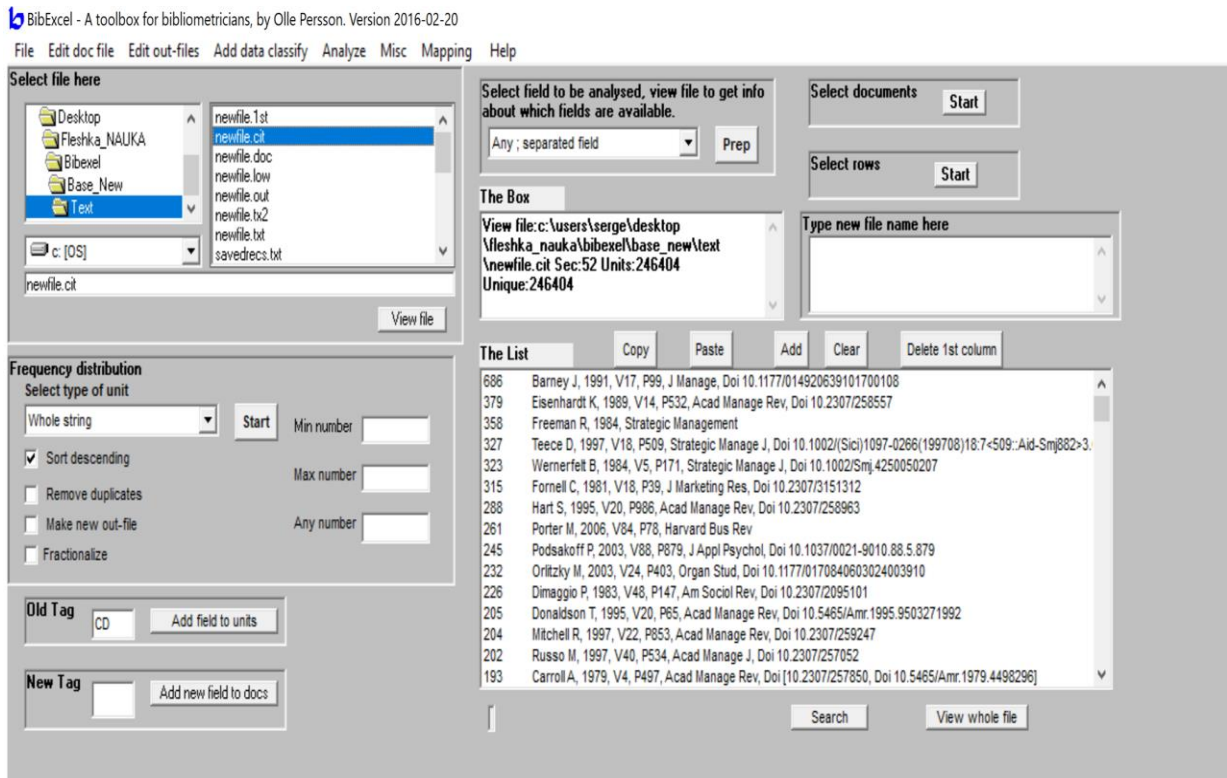


Рис. 1.2.9. Результати аналізування наукових публікацій за критерієм спільних цитувань (уринок)

Примітка: сформовано автором

Слід зазначити, що в результаті аналізування наукових публікацій за критерієм спільних цитувань було отримано 1013 записів.

З метою виявлення найбільш вагомих взаємозв'язків між публікаціями на основі спільних цитувань було обрано перших 500 записів, що мають найбільшу частоту посилань у аналізованій вибірці публікацій. Так на рисунку 1.2.9 наведено фрагмент переліку найбільш цитованих публікацій із зазначенням кількості згадувань по кожній із статей у досліджуваному масиві даних.

Наступним кроком реалізації запропонованого методу є формування матриці спільних цитувань, яка у програмі BibExcel має вигляд, наведений на рисунку 1.2.10.

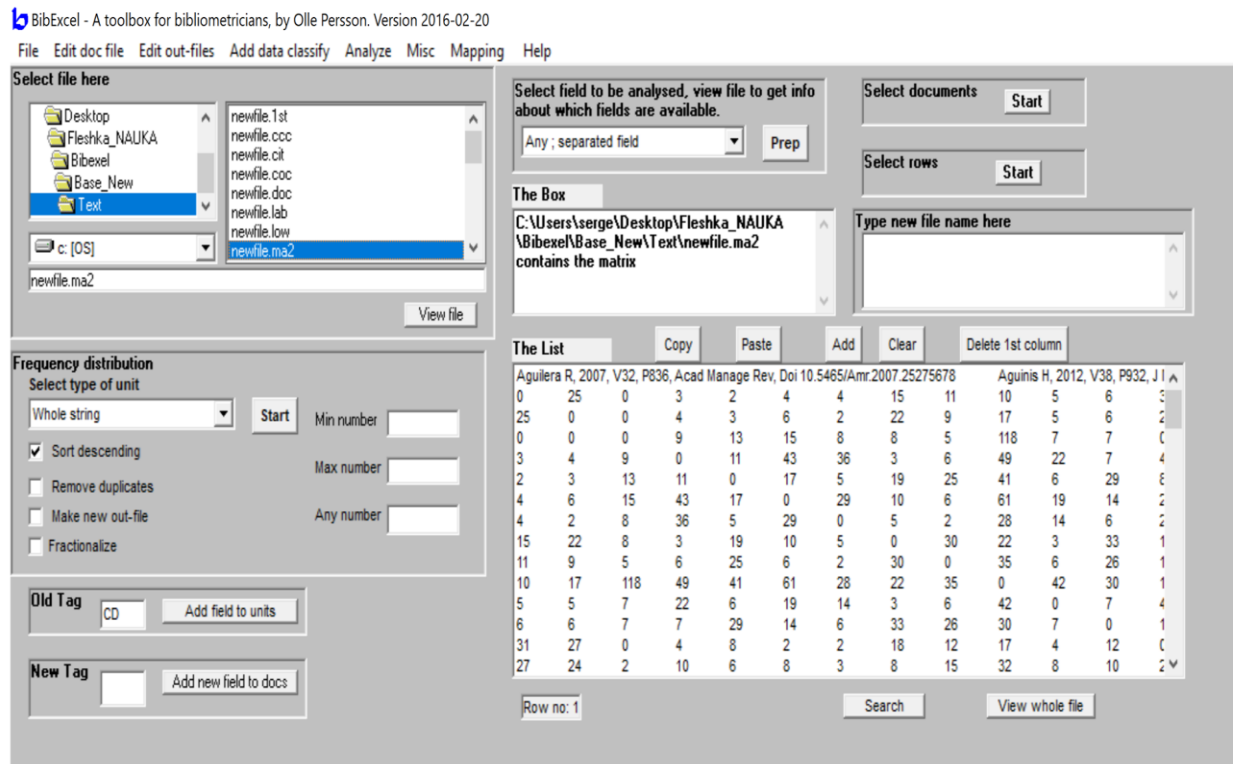


Рис. 1.2.10. Матриця спільних цитувань (уривок)

Примітка: сформовано автором

З метою візуалізації отриманих результатів (десятий етап розробленого методу) застосовано програму Rajek, при допомозі якої можна проілюструвати усі взаємозв'язки між публікаціями та виявити ті, що мали найістотніший вплив з огляду на частоту згадувань у загальній вибірці публікацій.

Слід зазначити, що з метою очищення даних та відображення найбільш істотних зв'язків був застосований критерій, що виключав публікації з менш ніж 20 зв'язками (чорні лінії на рисунку 1.2.11). Зазначене обмеження було введене з метою виокремлення статей та окреслення, на цій основі, взаємозв'язків, які є найістотнішими в аналізованому масиві публікацій.

Здійснення формування матриці взаємозв'язків між публікаціями передбачало проведення аналізування спільних цитувань на основі алгоритму Камада-Кавай (Kamada-Kawai) (Zupic, I., & Šater, T., 2015).

Візуалізація отриманих результатів із представленням взаємозв'язків між публікаціями наведена на рисунку 1.2.11.

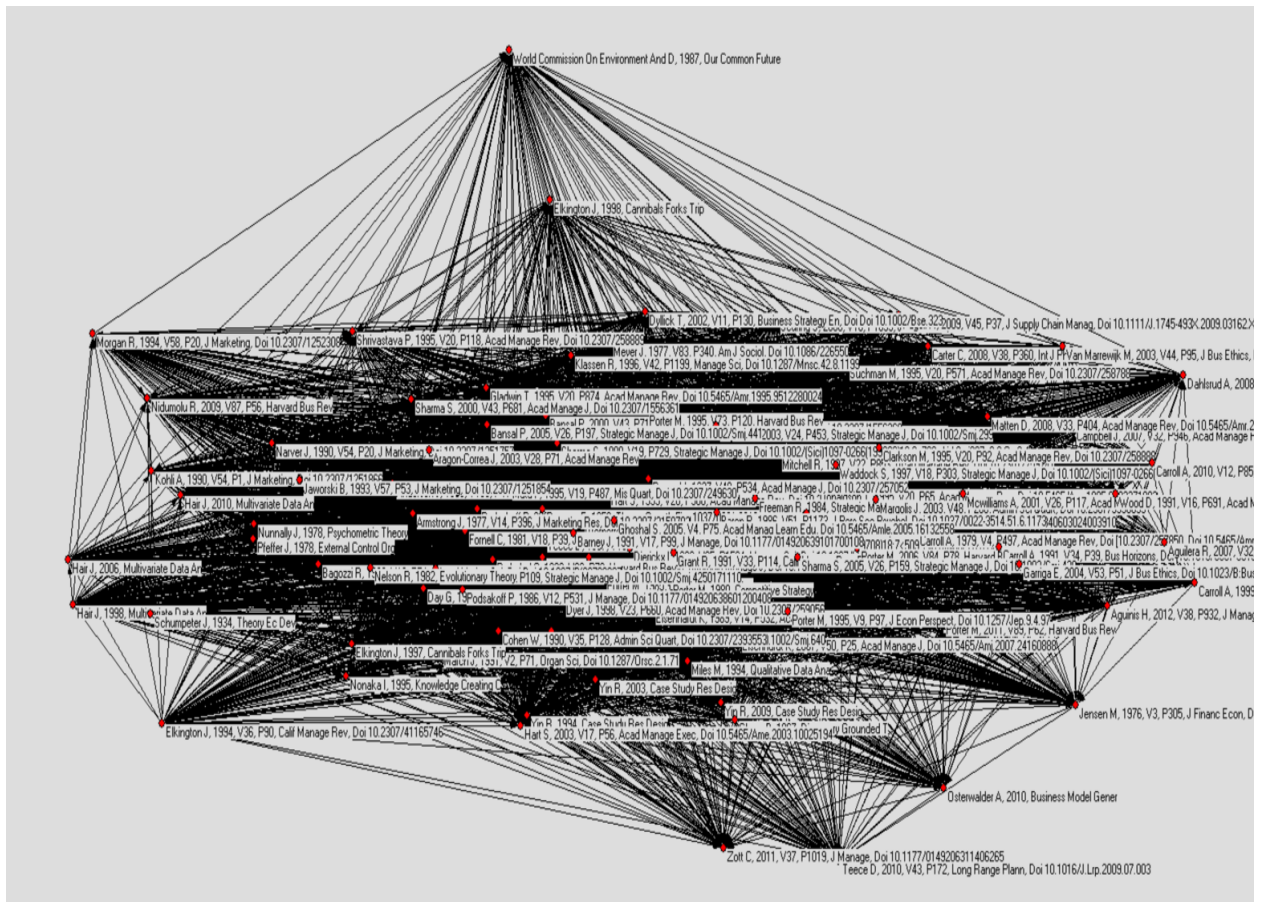


Рис. 1.2.11. Візуалізація матриці взаємозв'язків між публікаціями на основі аналізування спільних цитувань за алгоритмом Kamada-Kawai

Примітка: сформовано автором

Згідно отриманих результатів проведеного аналізування спільних цитувань, можна сформуванати наступні підсумки:

- ідентифіковано статті, які є найбільш цитованими (рисунок 1.2.9) за предметом дослідження;

- ідентифіковано публікації з відповідними авторами, які найчастіше згадуються у списку літератури в аналізованій вибірці (рисунок 1.2.11). Так, зокрема, коли мова йде про дослідження публікацій за темою гармонійного розвитку, то найбільш часто згадуваними працями є наступні: World Commission On Environment and Development (1987) Our Common future, Elkington J. Cannibals with Forks (1998), Morgan R.(1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Dyllik T. (2002) Beyond the business

case for corporate sustainability, Carroll A. A three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance (1979), Jensen M. (1976) Theory of firm, Osterwalder A. (2010) Designing business models, Zott C. (2011) The Business Model, Hair J. (1998 and 2006) та ін.;

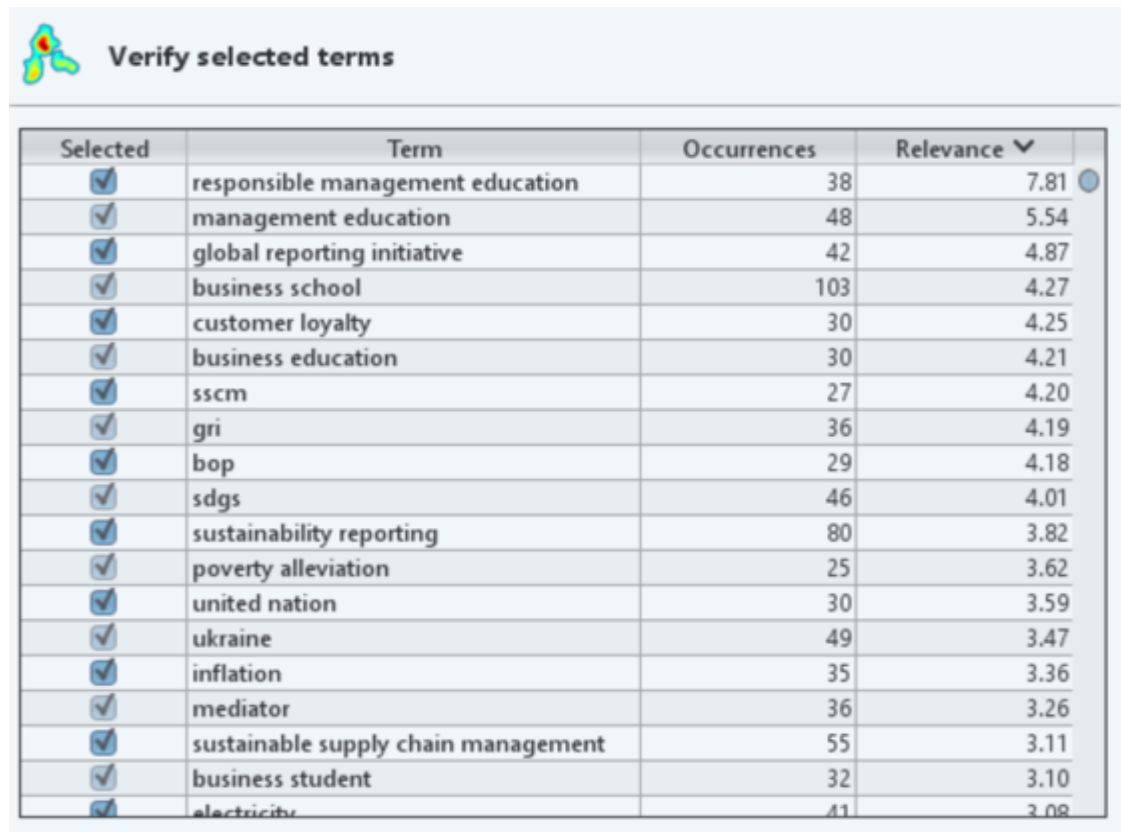
- виявлено взаємозв'язки між публікаціями (рисунок 1.2.11.) та відповідні їм дослідницькі тематики, що дозволяє окреслити наявну структуру в межах існуючих публікацій за темою гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Як видно з рис.1.2.11, основними тематичними напрямками, які на рисунку зображені у вигляді крапок з найбільшою кількістю ліній-взаємозв'язків, є наступні: розвиток теорії SD, управління ланцюгом постачання, бізнес стратегії, CSR, розвиток компаній, формування бізнес-моделей, CSD. Однак, спільним для них є згадування World Commission On Environment and Development (1987), де вперше надано визначення поняття SD та праця Elkington J. Cannibals with Forks (1998), де описано важливість та особливості імплементації концепції SD на рівні суб'єктів господарювання (дві відокремлені крапки із значним скупченням ліній у верхній частині рисунку 1.2.11).

Десятим етапом здійснення бібліометричного аналізування є візуалізація масиву даних за різними критеріями та інструментами. На сьогодні існують різноманітні варіації ПЗ, яке дозволяє це здійснити. Вище наведені критерії, якими доцільно керуватись в процесі обрання програмного продукту. З огляду на зазначене, використано програмний пакет VOSviewer, при допомозі якого здійснено наступні види аналізу та візуалізації:

1. Co-word (на основі спільних слів) – метод бібліографічного аналізу, який допомагає здійснити контекстуальний аналіз публікацій на основі частоти появи певних термінів в публікації (Xiuwen Chena et al.,2016; Zupic, I., & Šater, T., 2015, с.435).

Так, зокрема, маючи початковий масив даних із 6,893 публікацій, виявлено, що даний масив містить 104015 термінів, які повторюються найчастіше. З метою обрання термінів, що описують предмет дослідження

застосовується критерій «частота появи певного терміну в заголовку та анотації». Мінімальним порогом обрано 30 (мінімальна кількість разів коли термін зустрічається в анотації та заголовку публікації). Так в результаті даного критерію залишилось 1076 термінів, однак з них для подальшого аналізування було відібрано 60% (найбільш релевантні та вибір за замовчуванням), що становить 646 термінів. На рисунку 1.2.12 наведений результат опрацювання термінів з найвищою частотою появи. Переглянувши отриманий перелік термінів, на предмет їхньої відповідності об'єкту дослідження, було вирішено, що вони є релевантними та отриманий результат залишився без коригувань.



Selected	Term	Occurrences	Relevance
<input checked="" type="checkbox"/>	responsible management education	38	7.81
<input checked="" type="checkbox"/>	management education	48	5.54
<input checked="" type="checkbox"/>	global reporting initiative	42	4.87
<input checked="" type="checkbox"/>	business school	103	4.27
<input checked="" type="checkbox"/>	customer loyalty	30	4.25
<input checked="" type="checkbox"/>	business education	30	4.21
<input checked="" type="checkbox"/>	sscm	27	4.20
<input checked="" type="checkbox"/>	gri	36	4.19
<input checked="" type="checkbox"/>	bop	29	4.18
<input checked="" type="checkbox"/>	sdgs	46	4.01
<input checked="" type="checkbox"/>	sustainability reporting	80	3.82
<input checked="" type="checkbox"/>	poverty alleviation	25	3.62
<input checked="" type="checkbox"/>	united nation	30	3.59
<input checked="" type="checkbox"/>	ukraine	49	3.47
<input checked="" type="checkbox"/>	inflation	35	3.36
<input checked="" type="checkbox"/>	mediator	36	3.26
<input checked="" type="checkbox"/>	sustainable supply chain management	55	3.11
<input checked="" type="checkbox"/>	business student	32	3.10
<input checked="" type="checkbox"/>	electricity	41	3.08

Рис.1.2.12.Перелік термінів (та їх скорочень), що найчастіше з'являються в заголовку, ключових словах та анотації статей, що ввійшли в досліджуваний масив даних

Примітка: сформовано автором

Зазначений категоріальний масив виступив основою для формування мапи спільних слів на основі текстових даних (рисунок 1.2.13), при допомозі якої вдасться сформувати інтелектуальну структуру досліджень та виявити в

ній предметні області. В даному випадку, під інтелектуальною структурою розумітиметься набір категорій, понять, словосполучень, що найчастіше використовувались науковцями в аналізованому масиві публікацій. З огляду на значну кількість статей, що сформували вибірку можна припустити, що означений категоріально-понятійний апарат описує досліджуване явище.

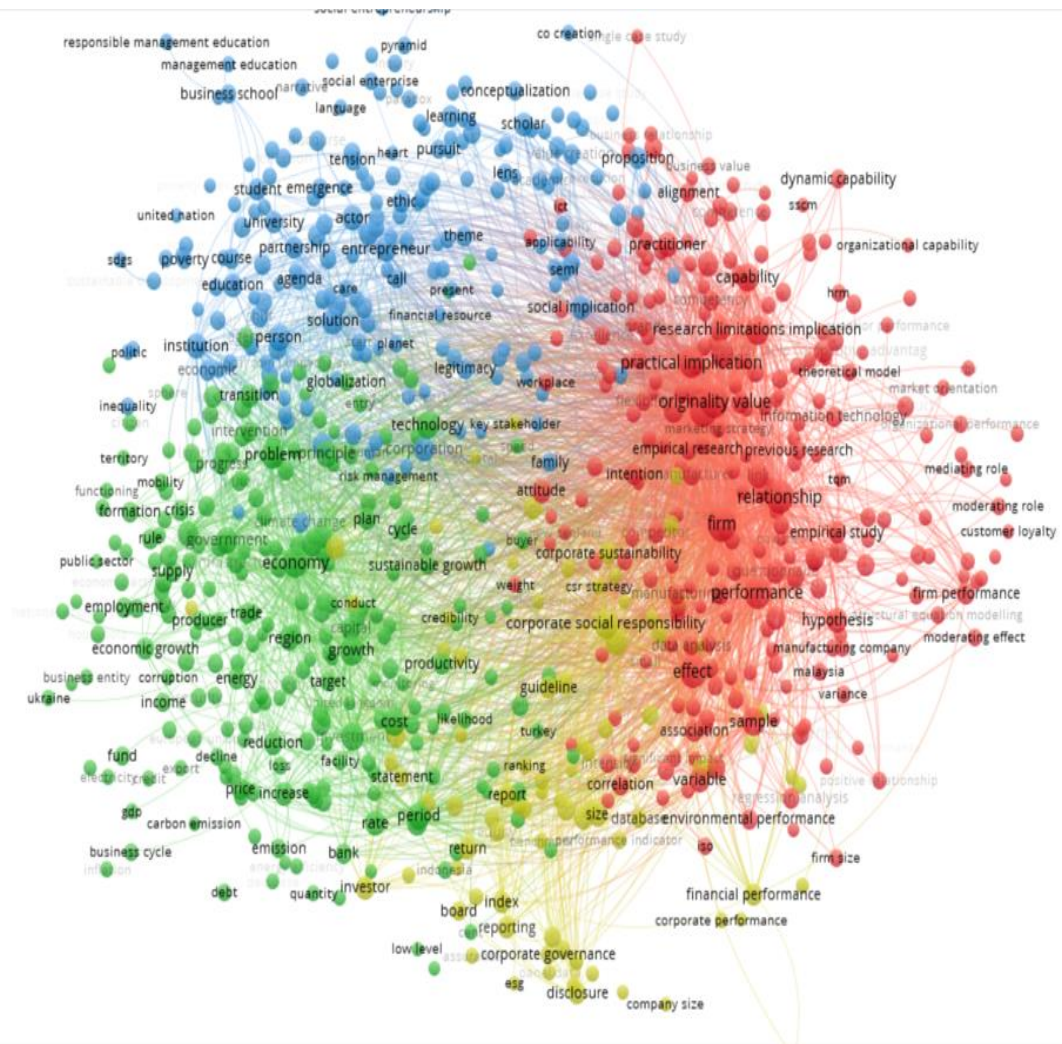


Рис. 1.2.13. Категоріально-понятійна мапа публікацій за темою «гармонійний розвиток підприємств»

Примітка: сформовано автором

Як видно з наведеного вище рисунку, мапа складається із «вузлів» (кіл), ліній та містить чотири кластери. Кожен «вузол» відображає частоту появи конкретного терміну, чим він більший тим відповідний термін частіше з'являється у публікаціях (Xiuwen Chena et al.,2016). Аналогічно з лініями – кожна лінія відображає взаємозв'язок з іншими термінами (не залежно від

кластеру) та її товщина вказує на істотність такого зв'язку. Проаналізуємо ідентифіковані кластери детальніше.

Кластер 1 – червоний (246 понять), представлений такими найбільш вживаними термінами як «performance», «firm», «relationship», «effect», «implication», «firm performance», «capability», «practical implication» тощо. Слід відмітити, що усі терміни/словосполучення чи скорочення, що увійшли до даного кластеру вказують на предметну область, що досліджує діяльність суб'єктів господарювання. Одночасно значна кількість термінів, таких як «design methodology approach», «empirical research», «practical implication» та їх синонімів, вказує на наукові розробки (результати) за даною тематикою. Поряд із зазначеними термінами виділяється ще одна група понять у загальній кількості, яка вказує на ефективність, зокрема «business performance», «business value», «capability», «effect» та «superior performance». Таким чином, можемо узагальнити, що даний кластер представлений дослідженнями, які описують ефективність діяльності компанії.

Кластер 2 – зелений (238 понять) містить такі терміни як: «economy», «investment», «production», «consumption», «sustainable growth», «technology», «price», «government», що найчастіше вживались науковцями у власних публікаціях. Проаналізувавши увесь перелік категорій даного кластеру можемо згрупувати їх у такі групи:

- 1) терміни (та їх синоніми), що вказують на дослідження окремих складових ланцюга створення вартості: «consumption», «production», «producer», «price» тощо;
- 2) терміни (та їх синоніми), що описують економічний розвиток – «economic development», «global market», «internationalization» тощо.

Таким чином, можна підсумувати, що даний кластер описує дослідження з питань «sustainable development» в сенсі окремих складових (сфер) бізнес діяльності, націленого на економічний розвиток.

Кластер 3 – синій (194 терміни), представлений такими поняттями та словосполученнями як «entrepreneur», «entrepreneurship», «ethic», «education»,

«solution», «institution», «person», які представлені на рисунку 1.2.13 у вигляді найбільших кіл. Переглянувши терміни, що належать даному кластеру, а також сукупність взаємозв'язків, які утворені зазначеними категоріями можна дійти до висновку, що предметною областю даного кластеру є підприємницька діяльність та забезпечення її гармонійного розвитку, з урахуванням суб'єктів, що взаємодіють з нею, зокрема, на це вказують такі поняття як «business model», «community», «dialog» та «social entrepreneurship». В межах даного кластеру цікавим є скупчення термінів у верхньому правому куті – «education», «responsible management education», «management education», «business school», що засвідчує зростання зацікавлення науковцями можливостей інтеграції концепції «sustainable development» в освітній процес.

Кластер 4 – жовтий (85 терміни), представлений такими поняттями як «corporate social responsibility», «csr», «corporate sustainability», «corporate governance», «reporting», «economic performance», що у свою чергу є найбільш вживаними в межах даного кластеру. Вивчивши увесь перелік термінів, словосполучень та скорочень можна виокремити такі тематики:

- 1) навколишнє середовище – «environmental aspect», «environmental management», «environmental practice», «environmental responsibility» тощо;
- 2) соціальний аспект – «social aspect», «social responsibility», «environmental practice», «social issue», «local community» тощо;
- 3) звітність із CSR/SD – «disclosure», «code», «iso», «gri», «report», «sustainability report», «transparency» тощо.

В результаті, можна стверджувати, що даний кластер описує дослідження, присвячені питанням корпоративної соціальної відповідальності, її внеску та взаємозв'язку із гармонійним розвитком компанії, наголосі на важливості соціального аспекту, навколишнього природного середовища та важливості застосування адекватних методик формування звітності. На додачу, в п.1.1. дисертаційного дослідження,

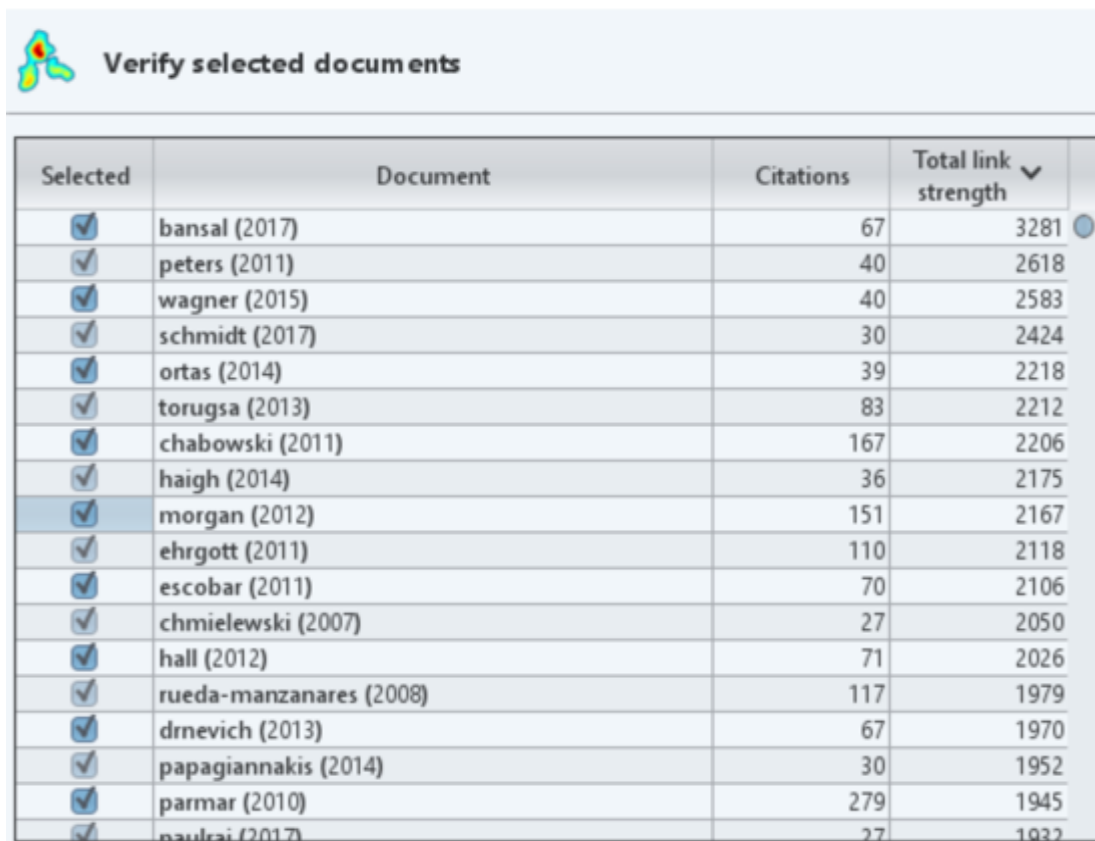
питання співвідношення концепцій CSR та SD досліджувалось нарративним способом. Зокрема, було виявлено чимало досліджень та дискусій науковців, з приводу співвідношень даних концепцій та напрямків їхнього розвитку.

Використавши даний бібліографічний інструментарій стало можливим:

- сформуувати контекстуальну структуру досліджень, які превалюють в царині гармонійного розвитку підприємств у міжнародних публікаціях;
- виявити фокус дослідження, базуючись на термінах, що найчастіше використовуються (повторюються);
- ідентифікувати дослідницькі питання, що вже отримали надзвичайно багато уваги;
- здійснити візуалізацію отриманих результатів, які наочно підтверджують мультидисциплінарність досліджуваного явища, ілюструють категоріально-понятійну структуру окремих сфер дослідження, їх тематичні рубежі та тематики (на основі ключових термінів та взаємозв'язків між ними), які є ґрунтовно дослідженими.

В межах даного методу пропонується використання ще одного інструментарію, а саме Bibliographic coupling (на основі бібліографічного зв'язку). Це метод бібліографічного аналізування мета даних, який відображає міру подібності між документами на основі подібності посилань. Чим більш подібними є посилання двох статей тим вірогідніше вони описують одну й ту саму предметну область (Zupic, I., & Štater, T., 2015, с.434). Тобто два документи мають бібліографічний зв'язок за умови, що обидві цитують одну і більше аналогічних праць (Kessler, M. M., 1963). Однією із найбільших переваг даного методу є те, що аналізується подібність переліку посилань, яка є статичною, що підвищує об'єктивність аналізу. Даний метод найчастіше використовується для ідентифікації рубежів досліджень, предметних областей як існуючих, так і тих, що лише зароджуються (Zupic, I., & Štater, T., 2015, с.435).

Розглянемо детальніше даний метод. Початкова вибірка статей становила 6,893 статті англійською мовою, що присвячені тематиці гармонійного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. Для забезпечення релевантності отриманих результатів, було прийнято рішення застосувати критерій «мінімальна кількість цитувань» на рівні 30. Такий рівень кількості цитувань було обрано з огляду, що зазвичай статті опубліковані в журналах, що входять до бази WoS мають як мінімум 20 – 25 посилань. В результаті застосування даного критерію було отримано перелік із 1081 праці із зазначенням прізвищ головного автора, кількості цитувань та загальної кількості згадувань (рисунок 1.2.14).



Selected	Document	Citations	Total link strength
<input checked="" type="checkbox"/>	bansal (2017)	67	3281
<input checked="" type="checkbox"/>	peters (2011)	40	2618
<input checked="" type="checkbox"/>	wagner (2015)	40	2583
<input checked="" type="checkbox"/>	schmidt (2017)	30	2424
<input checked="" type="checkbox"/>	ortas (2014)	39	2218
<input checked="" type="checkbox"/>	torugsa (2013)	83	2212
<input checked="" type="checkbox"/>	chabowski (2011)	167	2206
<input checked="" type="checkbox"/>	haigh (2014)	36	2175
<input checked="" type="checkbox"/>	morgan (2012)	151	2167
<input checked="" type="checkbox"/>	ehrgott (2011)	110	2118
<input checked="" type="checkbox"/>	escobar (2011)	70	2106
<input checked="" type="checkbox"/>	chmielewski (2007)	27	2050
<input checked="" type="checkbox"/>	hall (2012)	71	2026
<input checked="" type="checkbox"/>	rueda-manzanares (2008)	117	1979
<input checked="" type="checkbox"/>	drnevich (2013)	67	1970
<input checked="" type="checkbox"/>	papagiannakis (2014)	30	1952
<input checked="" type="checkbox"/>	parmar (2010)	279	1945
<input checked="" type="checkbox"/>	paulari (2017)	27	1932

Рис. 1.2.14. Перелік публікацій (за першим автором), які найчастіше зустрічаються у списку посилань

Примітка: сформовано автором

В результаті перегляду усього набору публікацій (а саме назви, анотації та ключових слів) було відкинуто ще 81 запис, оскільки не повною мірою відповідали об'єкту дослідження. Таким чином остаточною вибіркою для

аналізування становила 1000 записів, яка підлягає аналізуванню за інструментарієм Bibliographic coupling. На основі використання спеціалізованого програмного забезпечення, а саме програми VOSviewer, отримано наступні результати аналізування масиву публікацій, на предмет виявлення бібліографічних зав'язків (рисунк 1.2.15) – п'ять кластерів різного забарвлення, на яких кола відображають публікації, що найчастіше згадуються у переліку посилань. Чим більше в діаметрі коло тим частіше конкретну статтю автори використовують у власних дослідженнях. Кола з'єднуються лініями, які відображають зв'язок між статтями, чим більше розгалужень від одного кола, тим більш дана стаття зацікавила інших авторів та частіше з'являлась у переліку використаної літератури.

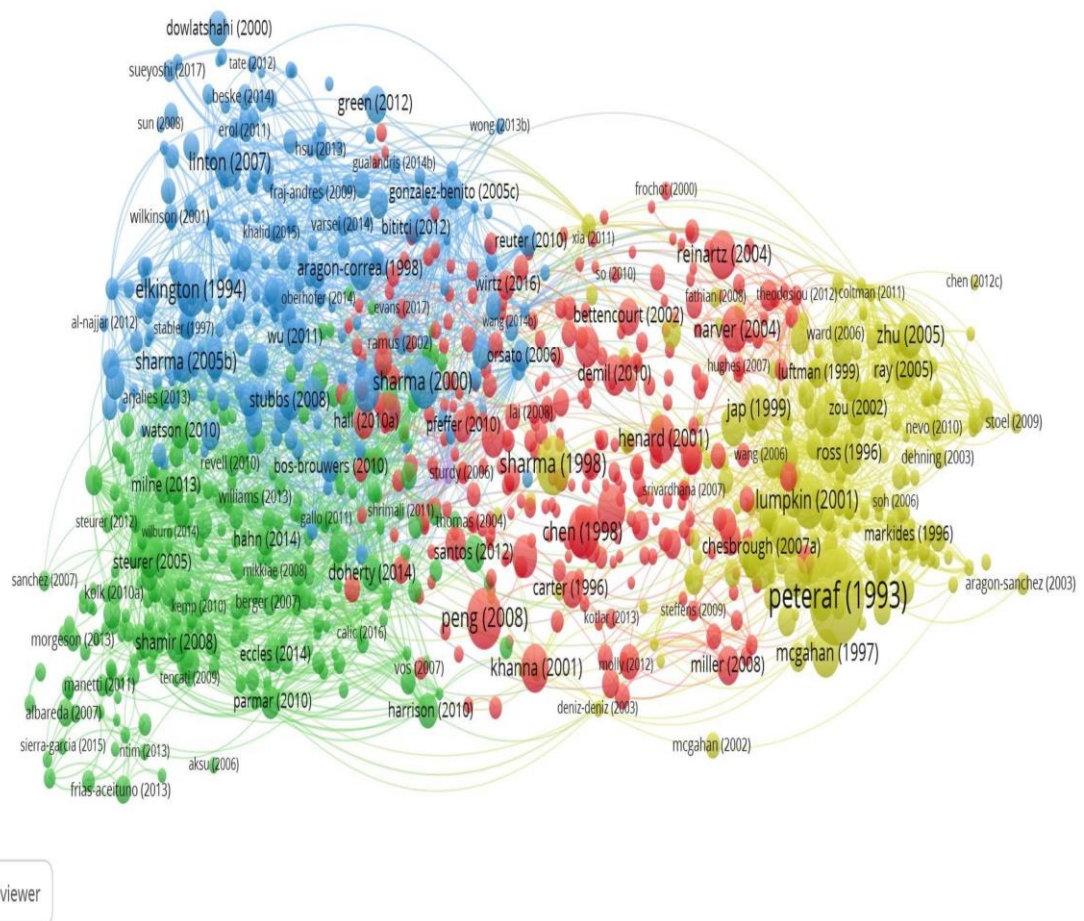


Рис. 1.2.15. Мапа бібліографічних зав'язків публікацій за темою «гармонійний розвиток підприємств»

Примітка: сформовано автором

Проаналізуємо детальніше отримані результати аналізу.

Кластер 1 – червоний, складається із 301 статті та центральними працями якого є статті Peng, M., at all. (2008) , Chen, C. (1998). Так, Peng, M., at all. (2008) досліджує стратегії інтернаціоналізації бізнесу в країнах, що розвиваються. Науковці висувають гіпотезу, що трьома основними складовими розвитку є інституційний підхід, галузевий та ресурсно-орієнтований, на основі яких формується стратегія та забезпечується ефективність компанії. Chen, C., at all. (1998) здійснили дослідження, присвячене окресленню персональних характеристик підприємців (власників бізнесу) та менеджерів. З цією метою ними був розроблений показник визначення самоефективності. Зазначений показник науковці пропонують застосовувати для виявлення підприємницького потенціалу, сильних та слабких сторін людини та передбачити схильності особистості до підприємницької чи управлінської діяльності. Miller, D., at all. (2008) вивчають особливості гармонійного розвитку сімейного бізнесу, зокрема, підходам до управління, зважаючи на особливості такого бізнесу. На основі аналізування назв статей, ключових термінів та анотацій можемо підсумувати, що публікації даного кластеру присвячені питанням підприємництва, а саме: забезпечення підприємницької ефективності, сприяння гармонійному розвитку підприємницької діяльності, формування гармонійних бізнес відносин та удосконалення бізнес-моделей підприємницької діяльності.

Кластер 2 – зелений, містить 270 статей. В межах даного кластеру можна виділити дві суб-групи публікацій, які присвячені питанням корпоративної соціальної відповідальності та теорії стейкхолдерів відповідно. Так, в межах першої суб-групи (Steurer, R., 2005; Shamir, R., 2008; Montiel, I., 2008 та ін.) досліджуються питання корпоративної соціальної відповідальності, аналізується взаємозв'язок CSR та гармонійного розвитку тощо. Зокрема Steurer, R. (2005) досліджує взаємозв'язок між гармонійним розвитком компанії та її управлінням відносинами із стейкхолдерами, Shamir, R. (2008)

вивчає питання дискурсу бізнесу та моралі та, на основі аналізування поняття «корпоративної соціальної відповідальності», доходить до висновків, що тенденції із «моралізації» ринків призводять до зростання соціальної відповідальності, López, M.V. et al. (2007) аналізує вплив ініціатив CSR на ефективність діяльності підприємства на основі порівняння показників компаній, що реалізують зазначені ініціативи з компаніями, які цього не роблять.

Друга суб-група публікацій присвячена питанням розвитку теорії стейкхолдерів. Так Parmar V., Freeman R., et al. (2010) зосередили увагу на особливостях адаптації та використання теорії стейкхолдерів для розв'язання сучасних бізнес-проблем, Harrison J. (2010) наводить аргументи стосовно доцільності акумулювати частину ресурсів на налагодження взаємозв'язків із стейкхолдерами з метою отримання конкурентних переваг.

Кластер 3 – синій, складається із 220 статей. Основною предметною областю даного кластеру є «sustainable development», зокрема, центральною статтею є праця Elkington J. (1994), про яку згадувалось у п.п. 1.1. та яка закладає теоретичні основи розуміння сутності концепції «sustainable development» на рівні підприємств. Предметом дослідження Linton, J.D. (2007) є взаємозв'язок концепції SD із ланцюгом постачання, при чому фокус зміщується з екологічного менеджменту та факторів навколишнього середовища, що мають локальний характер до розгляду всього ланцюга постачання, що виникає під час виробництва, споживання, клієнтського обслуговування та післявиробничого розміщення продукції. Golčić, L. S. та Smith S.D. (2013) на основі аналізу двадцятирічного досвіду компаній, що застосовували екологічні практики у ланцюги постачання та, на основі застосування інструментарію мета аналізу, підсумовують про існування позитивного впливу таких ініціатив на ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Кластер 4 – жовтий, представлений 208 статтями. Проаналізувавши, ключові слова та анотації статей даного кластеру, можна підсумувати, що

інтелектуальну структуру даного кластеру становлять дослідження, присвячені питанням формування конкурентної переваги, забезпечення її довготривалості та питанням взаємозв'язку управління ресурсами та ефективністю компанії, в умовах гармонійного розвитку. Так, Peteraf A. Margaret (1993) розглядає передумови формування довготривалої конкурентної переваги для забезпечення гармонійного розвитку, зокрема, кращі ресурси, попередні обмеження конкуренції, недосконала мобільність ресурсів та майбутні обмеження для конкуренції. Sharma, S. and Vredenburg, N. (1998) виявили, що стратегії проактивного реагування на середовище невизначеності виникає під час взаємодії бізнесу з екологічними викликами. Останнє стало можливим завдяки появі унікальних організаційних здатностей, які згодом переростають у конкурентні переваги.

Vorhies D. та Morgan N. (2005) емпірично дослідили переваги від проведення бенчмаркінгу маркетингових можливостей успішних компаній та зазначають, що даний інструментарій можна використовувати в процесі розширення маркетингових досліджень для отримання стійкої конкурентної переваги.

Кластер 5 – пурпурний. Даний кластер представлений лише однією статтею Peters J. Nils, Hofstetter S. Joerg, Hoffmann H. Volker (2011) *Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain strategies*. Як видно з рисунку 1.2.15, даний кластер знаходиться в центрі усього масиву даних і дана стаття має взаємозв'язки з чотирьома іншими кластерами. Власне навіть сама назва статті, свідчить, що вона увібрала в себе ознаки кількох кластерів – синього та червоного. Оскільки даний кластер представлений лише однією статтею то його можна відкинути з подальшого аналізування.

Таким чином, на основі застосування методу *bibliographic coupling* було ідентифіковано чотири кластери, що відображають основні предметні області досліджень в царині гармонійного розвитку компаній. В цілому, даний інструментарій дозволив:

- сформувати уявлення про тематичну область досліджень в сфері гармонійного розвитку компаній, базованого на аналізуванні переліку цитувань;

- ідентифікувати публікації, які справили найістотніший вплив (є найбільш цитованими) в галузі гармонійного розвитку на рівні суб'єктів господарювання;

- виявити публікації, що є центральними в межах виокремлених кластерів, які являють собою ключові публікації, в межах певного тематичного напрямку;

- отримати узагальнене уявлення про розвиток наукових напрямків та перспективи подальших досліджень.

В результаті застосування пропонованого методу «Бібліометричне аналізування великого масиву публікацій за темою гармонійного розвитку суб'єктів господарювання» можна сформувати основні переваги зазначеного методу для здійснення досліджень наукових публікацій:

1. Основною перевагою розробленого методу є здатність здійснити аналізування значного масиву публікацій, що неможливо здійснити звиклим наративним способом;

2. Запропонований метод дозволяє отримати об'єктивні результати дослідження, оскільки покладається на великий масив даних та усуває суб'єктивне відношення дослідника до автора публікації, її тематики, способу дослідження тощо;

3. Розроблений інструментарій дозволяє отримати розуміння про інтелектуальну структуру досліджень (тематики, елементи досліджень, понятійно-категоріальний апарат, існуючі публікації, що описують ідентифіковані предметні області, найбільш цитовані публікації тощо) в галузі, що є об'єктом власних наукових пошуків;

4. Даний метод дозволяє отримати візуалізацію результатів досліджень, на підстав чого стає можливим зрозуміти як ті аспекти наукових досліджень,

що вже отримали багато уваги, так і ті, що лише на початковому етапі наукових дискусій.

На основі інтерпретації отриманих результатів застосування пропонованого методу бібліографічного аналізування великого масиву публікацій за тематикою «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання», можна сформулювати наступні висновки:

1) хоча історія досліджень за темою SD та CSD розпочалась у 80х-90х рр., однак істотний розвиток розпочався у 2010 р. з новим стрибком у 2015р., що свідчить про актуальність та зростання уваги до даної тематики;

2) застосування кількох інструментів бібліометричного аналізу (co-citation analysis, bibliometric coupling та co-word analysis) дає змогу отримати більш об'єктивні судження з приводу інтелектуальної структури предмету дослідження та окреслювати тематичні суб групи, що вже склались. Так, зокрема, в результаті використання поєднання зазначених підходів стало зрозуміло, що серед множини публікацій, які сформували вибірку (6 893 публікацій) основними предметними областями є – дослідження теорії та моделей SD, розуміння сутності CSD та забезпечення розвитку компанії, дослідження окремих аспектів SD (економічного, соціального, захист навколишнього природного середовища, менеджмент підприємства, етичні питання, культурні цінності тощо), формування бізнес моделей та стратегій розвитку суб'єктів господарювання, взаємозв'язок концепцій SD та CSR, взаємозв'язок теорії стейкхолдерів та SD, використання концепції SD в процесі управління ланцюгом постачання, застосування концепції SD в маркетингу, дослідження ініціатив SD на прикладі різних галузей економіки;

3) до тематичних напрямків, які є перспективними з точки зору подальших наукових досліджень (зазвичай це відгалуження від конкретного кластеру, яке має зв'язки з основним масивом публікацій, однак представлене кількома публікаціями за відмінною тематикою, субкластери в межах одного великого кластеру) можна віднести – вплив ініціатив SD на фінансовий розвиток компанії, імплементація концепції SD в освітній

діяльності, формування звітних документів для моніторингу SD як на національному, так і на рівні суб'єктів господарювання, вивчення досвіду застосування ініціатив SD для економік з різним рівнем розвитку та для різних сфер бізнесу, формування моделей та механізмів впровадження ідей SD в практиці суб'єктів господарювання.

Наступні кроки дисертаційного дослідження будуть спрямовані на використання отриманих результатів застосування бібліометричного інструментарію, з метою розвитку теоретико-концептуальних засад формування та використання систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації бізнесу.

1.3. Класифікація систем гармонійного розвитку підприємств

Дослідження теоретичного підґрунтя гармонійного розвитку при допомозі застосування бібліографічного інструментарію до великого масиву публікацій, дозволило окреслити основні його характеристики – мультидисциплінарна природа явища, наявність взаємозв'язків із різноманітними предметними областями, динамічний розвиток як наукових досліджень, так й рекомендацій до практичного застосування ідей означеної концепції, поява нових аспектів, що деталізують та доповнюють існуючі доробки за окресленою проблематикою. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність в окресленні підходу до розгляду даного явища, що враховуватиме його визначальні характеристики та сприятиме адаптації зазначеної концепції у бізнес практику вітчизняних суб'єктів господарювання.

Як зазначалось у п.п.1.1. даного дослідження, основоположні ідеї гармонійного розвитку знайшли відображення у визначених Генеральною Асамблеєю ООН (2019) сімнадцяти цілях такого розвитку, розроблених для планетарного масштабу до 2030р. Так, даною організацією зазначається, що «досягнення окреслених цілей, які підпорядковуються єдиній цілісній меті

(забезпечення гармонійного розвитку планети) потребує застосування системного підходу, визнаючи, що прогрес у вирішенні однієї цілі в конкретному місці може як стримувати, так й посилювати прогрес у досягненні й інших цілей». Визначені сімнадцять цілей деталізуються 169 завданнями й близько 230 показниками, які пов'язані між собою та в сукупності репрезентують економічний, соціальний та екологічний проєкції гармонійного розвитку. Таким чином, зазначеною міжнародною організацією було закладено підвалини до розгляду даного розвитку з точки зору системного підходу, що робить наголос на конструктивному обговоренні регулятивних рекомендацій та їхнього співставлення із ініціативами, здійсненими на мікрорівні. Таким чином, представники даної організації зазначають (Business and the United Nations. Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action. Sustainable Development Goals Fund, 2019), що досягнення зазначених цілей потребує налагодження співпраці із представниками бізнесу. На макрорівні гармонійний розвиток, з точки зору системного підходу можна представити при допомозі діаграми Вєнна, яку можна інтерпретувати наступним чином: гармонійний розвиток є сукупністю трьох підсистем (економічної, соціальної та навколишнього природного середовища), де досягнення розвитку відбувається на засадах знаходження компромісів між цілями, що репрезентують означені підсистеми (Edward, B. Barbier and Joanne, C. Burgess, 2017).

Питання розгляду гармонійного розвитку з точки зору системного підходу знайшли своє відображення у низці наукових досліджень (Загорський, В.С. 2018; Пакуліна, А.А., 2016; Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G., 2020; Clayton A. M.H. and Radcliffe N.J. 1996; Hjorth, Peder & Bagheri, Ali., 2006; Lim, M., Jørgensen, P., & Wyborn, C., 2018; Lozano, Rodrigo, 2018; Porter, Terry, 2008; Ramsay, Tamasin, 2012; Uphoff, Norman, 2014; Vollero, Agostino & Siano, Alfonso & della Volpe, Maddalena, 2018; Williams, Amanda & Philipp, Felix & Kennedy, Steve & Whiteman, Gail, 2017).

Зокрема у книзі «Sustainability: system approach» (1996, с.16-47) зазначається, що «системний підхід до вивчення гармонійного розвитку дозволяє ідентифікувати та описати як взаємозв'язки, так й самі утворюючі елементи». Так, автори наголошують, що по суті система гармонійного розвитку це сукупність компонентів такого розвитку, які взаємодіють між собою, при чому зміни в одному з них призведуть до змін іншого компоненту (Clayton A. M.H. and Radcliffe N.J. 1996, с.18). Особливу увагу автори приділяють окресленню визначальних характеристик такої системи, а саме (Clayton A. M.H. and Radcliffe N.J. 1996, с. 19-21):

- емерджентність – складність системи гармонійного розвитку може визначатись появою нових властивостей, які не обов'язково пов'язані із утворюючими елементами нижчих рівнів;

- ієрархічний контроль – являє собою накладення нових функціональних зав'язків на кожен із рівнів ієрархії в межах системи. При чому контроль може бути як позитивним, так й негативним, що визначається підтримкою або обмеженням відповідних дій. Одним із головних викликів є знаходження «золотої» середини між надмірним та недостатнім контролем;

- комунікація – передавання інформації в тій чи іншій формі для впливу на регулювання та отримання зворотного зв'язку;

- відкритість – обмін потоками (ресурси, енергія, інформація тощо) із оточуючим середовищем;

- адаптивність та еволюційність – система гармонійного розвитку адаптуючись до певних викликів чи нових факторів можуть природним чином еволюціонувати.

Водночас науковці Clayton A. M.H. and Radcliffe N.J. (1996) наголошують, що коли мова йде про гармонійний розвиток, то актуалізується проблематика окреслення меж такої системи та труднощі, пов'язані із її моделюванням. Останнє визначається впливом цілої низки факторів, з яких досить складно виокремити релевантні чи належним чином їх простежити й оцінити.

Науковець Загорський В.С. (2018) у своїх дослідженнях також наголошує на важливості застосування системного підходу до розгляду сталого розвитку на макрорівні (а саме еколого-економічні системи), який передбачає (Загорський, В.С. 2018, с. 89): розгляд системи як сукупності взаємопов'язаних елементів; окреслення структури, зв'язків та складу таких елементів; виокремлення функцій зазначеної системи та її ролі серед інших систем; окреслення закономірностей та можливих тенденцій розвитку системи.

Застосування системного підходу до розгляду гармонійного розвитку суб'єктів господарювання знайшло відображення у низці наукових досліджень (Hammond, D. 2003; Porter, Terry, 2008; Senge P.M., 1990; Starik M, Rands G., 1995; Stead WE, Stead J. 2004; Waddock S. 2006; Williams, Amanda & Philipp, Felix & Kennedy, Steve & Whiteman, Gail, 2017), де основний постулат можна сформулювати наступним чином «організація та її середовище розглядається як комплексне єдине ціле, з метою розроблення стратегій та коригувальних заходів». Водночас, Reason P. (2007) звертає увагу на те, що «застосування системного погляду сприяє усвідомленню багатогранної та комплексної природи гармонійного розвитку та допомагає керівництву підприємства об'єднати, здавалося б різні проблеми, щоб краще зрозуміти багатовекторний вплив стратегії організації».

Грунтовне розуміння особливостей та специфіки формування й використання систем гармонійного розвитку підприємствами можливе при допомозі аналізування поглядів науковців, на предмет опису видів таких систем та їхньої класифікації.

Результати аналізування вітчизняної наукової економічної літератури свідчать про відсутність типології та цілісної класифікації систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Однак, у працях Фоміної М.В. (2011, с. 41), яка використовує термін «підтримувальний розвиток», наведено види «соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку». Так, автор під «підтримувальним розвитком» розуміє процес, при допомозі

якого економіка приводиться у рівноважний стан, що служить основою для сталого економічного розвитку. Дослідниця пропонує розглядати такі види систем як: стало нестійка, нестійка (нестабільна), стійка (стабільна) та стало стійка.

Бурмака М.М. (2014, с. 43 – 47) наводить класифікацію типів розвитку соціально-економічних систем, під якими розуміє скупість кількісних, структурних та якісних змін, що спрямовані на розв'язання протиріч як в середині системи, так і під час її взаємодії із зовнішнім середовищем, з метою отримання системою позитивного стійкого стану та соціально-економічних ефектів. Першочергово автор зосереджує увагу на узагальненні класифікаційних підходів до категорії «розвиток» та, на цій основі, систематизує підходи до виділення типів розвитку соціально-економічних систем, зокрема, виділяє такі ознаки: за джерелом, комплексність змін, спосіб здійснення, рівень адаптації, сфера прояву змін, масштаб змін тощо.

У працях закордонних фахівців (Dyllick, T., & Muff, K., 2016; Lozano, Rodrigo, 2018) частіше зустрічається типологія та види гармонійного розвитку суб'єктів господарювання.

Dyllick T. та Muff K. (2015) формують типологію систем гармонійного розвитку, беручи до уваги такі вихідні умови: гармонійний розвиток компаній розглядається як розвиток трьох складових – економічної, соціальної та захист навколишнього природного середовища; елементи моделі бізнес-процесів – обґрунтовані сумніви (входи), створені цінності (виходи) та застосовані організаційні перспективи (процеси).

З огляду на зазначене, дослідники пропонують виділяти такі типи гармонійного розвитку:

1) «Business Sustainability 1.0: Удосконалений підхід до управління вартістю акціонерів» – являє собою тип гармонійного розвитку, зумовлений викликами зовнішніх стейкхолдерів з приводу соціальних питань та проблем захисту навколишнього природного середовища. Система такого типу передбачає ідентифікацію релевантних потреб стейкхолдерів та акцентує

увагу на необхідності відповідати таким запитам. На практиці такий тип гармонійного розвитку полягає в імплементації ряду ініціатив соціального спрямування (наприклад, позики студентам, працевлаштування працівників старшого віку тощо) та ініціатив відповідального відношення до навколишнього природного середовища (наприклад, зелене ІТ, управління «екологічним слідом») в щоденну діяльність, внесення змін в політику управління компанією, розкриття інформації тощо, однак, основною прерогативою залишається досягнення економічних цілей. Так, P&G, Nestle, General Electrics (Dyllick, Thomas & Muff, Katrin, 2014, с.14) застосовують такі системи гармонійного розвитку.

2) «Business Sustainability 2.0: Управління потрійним базовим рівнем» – система такого типу володіє чіткими цілями гармонійного розвитку, процедурою їхнього оцінювання, відслідковування та звітування про отримані результати. Така система характеризується одночасним внесенням змін у три базові проекції гармонійного розвитку – людина, планета, прибуток. Імплементація заходів із гармонійного розвитку реалізується через внесення змін в управління організацією, процеси та продукти/послуги, наприклад, добровільна відмова від компенсацій вищим керівництвом, турбота про здорове життя, сприяння регіональному розвитку, перегляд життєвого циклу продукції, інновації в сферах упакування та зниження відходів тощо. Основна мета такої системи – мінімізація негативних наслідків впливу від виробничо-господарської діяльності підприємства. Зокрема, такі компанії як Timberland, Unilever, Bodyshop (Dyllick, с.14) сформували описаний тип системи гармонійного розвитку.

3) «Business Sustainability 3.0: Справжній гармонійний бізнес» – система такого типу фокусує зусилля компанії на здійсненні позитивного впливу на суспільство та планету в цілому, де ресурси підприємства та бізнес-процеси адаптуються під виклики та проблеми, як суспільства, так і середовища функціонування. Зокрема, це реалізується через забезпечення відкритості та прозорості ведення бізнесу, поширення кращих практик,

встановлення нових стандартів якості здійснюваних операцій та взаємодії із стейкхолдерами, інтеграцію мігрантів в нове середовище, сприяння підвищення освіченості місцевих жителів, промоція здорового способу життя та умов праці, ініціювання змін в окремих секторах та галузях економіки тощо. Серед компаній, яким вдалось сформувати даний тип системи гармонійного розвитку можна виокремити Grameen Bank (Dyllick, с.14).

Bergman, Manfred Max, Bergman, Zinette та Berger, Lena (2017) на основі аналізування наукових доробків закордонних науковців, та, застосувавши аналіз конфігурації змісту (content configuration analysis (CCA)), виокремили та систематизували види концептуалізацій систем гармонійного розвитку корпорацій. Так, зокрема дослідники виділили наступні три групи та їхні підвиди:

I. Корпоративний гармонійний розвиток стосовно корпоративної відповідальності: 1.1. Корпоративний гармонійний розвиток теж саме, що корпоративна відповідальність; 1.2. Корпоративний гармонійний розвиток відрізняється від корпоративної відповідальності; 1.3. Корпоративна відповідальність призводить до корпоративного гармонійного розвитку.

Виділення такої типології зумовлене активною дискусією як науковців, так і практиків з приводу розуміння сутності та розмежування відмінностей між концепціями соціальної корпоративної відповідальності (CSR) та корпоративним гармонійним розвитком (CS), існуванням великої кількості аргументів на користь усіх наведених суб типів (Bergman., et al.,2017, с. 5).

II. Моно фокусний гармонійний розвиток: 2.1. Гармонійний розвиток як моральне лідерство; 2.2. Гармонійний розвиток як стратегія.

Такий поділ систем гармонійного розвитку, зумовлений існуванням концепцій, що є одно спрямованими. Маються на увазі наукові доробки, що розглядають систему гармонійного розвитку як результат морально-етичних переконань та концепції, що фокусують увагу на адаптації ініціатив гармонійного розвитку у існуючі бізнес-стратегії корпорацій.

III. Інклюзивні підходи до корпоративного гармонійного розвитку: 3.1. Корпоративний гармонійний розвиток як холістична система; 3.2. Корпоративний гармонійний розвиток, базований на концепції TBL; 3.3. Корпоративний гармонійний розвиток як фінансова ініціатива; 3.4. Корпоративний гармонійний розвиток представлений системою індексів (індикаторів).

Останній підхід до концептуалізації систем гармонійного розвитку виокремлює системи, що в цілому розглядають три основні аспекти такого розвитку (економічний, соціальний та навколишнє природне середовище), засновані на парадигмі win-win, однак, по різному трактують способи та цілі її імплементації, особливості моніторингу та відслідковування результатів (Bergman., et al.,2017, с. 5).

Цікавим є дослідження науковців Winston Jerónimo Silvestre, Antunes, P. та Walter, L. F. (2018, с. 526), які запропонували рівні гармонійного розвитку компаній з точки зору сформованих ними систем гармонійного розвитку:

1) початковий рівень – сформовані системи гармонійного розвитку спрямовані на досягнення короткотермінових переваг, виробництво продукції здійснюється відповідно до тенденцій на ринку, без аналізування релевантних потреб споживачів;

2) прогресивний – характеризується наявністю діалогу з усіма стейкхолдерами, врахуванні соціальних аспектів та питань навколишнього природного середовища, при цьому зусилля компанії спрямованні на вирішенні окремих проблем з метою відстоювання інтересів компанії;

3) інклюзивний – досягається компаніями, у яких сформована система гармонійного розвитку використовує наявні ресурси та удосконалює бізнес операції для забезпечення TBL цілей, відкрита до здійснення змін та застосуванні різних моделей ведення бізнесу, створює умови як для індивідуального розвитку працівників, так і забезпечення глобального позитивного впливу.

Значний внесок у розвиток теорії систем гармонійного розвитку в корпораціях зробив Marcel van Marrewijk (2003, с. 5), який, зокрема, виокремлює рівні вмотивованості/готовності до імплементації ініціатив гармонійного розвитку. Згідно такого підходу автор виокремлює наступні рівні: попередньої готовності (у компаніях практично відсутні амбіції щодо імплементації практик гармонійного розвитку, окрім ініціатив, що були спричинені зовнішнім тиском); відповідності вимогам (гармонійний розвиток такого рівня націлений на сприяння добробуту суспільства, згідно чинного законодавства та вимог правозахисних організацій, найчастіше реалізується у вигляді благодійності та відповідального керівництва. Гармонійний розвиток розглядається як обов'язок компанії); націленість на прибуток (гармонійний розвиток на цьому рівні інтегрує соціальні, економічні та екологічні аспекти у бізнес операції лише за умови отримання вигоди – прибутку); турботи (система гармонійного розвитку збалансовує соціальні, економічні та екологічні аспекти та основною мотивацією є піклування про людський потенціал, соціальну відповідальність та планету в цілому); синергетичний (гармонійний розвиток такого рівня націлений на знаходження оптимальних функціональних рішень для отримання позитивних ефектів одночасно у трьох аспектах діяльності та синергетичній взаємодії із релевантними стейкхолдерами, мотивацією до впровадження такої системи гармонійного розвитку є її важливість як такої та розуміння того, що гармонійний розвиток є складовою прогресу); цілісний (концепція та ідеї гармонійного розвитку повністю вбудовані у всі аспекти діяльності підприємства. Основною мотивацією є усвідомлення того, що все на світі є взаємопов'язаним тож як окремий індивід, так і окремий суб'єкт господарювання несе відповідальність).

З огляду на зазначене, стає можливим формування наступних узагальнень:

1) у вітчизняній науковій думці відсутні як узагальнена класифікація систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, так і окремі класифікаційні ознаки. Однак, зустрічаються окремі класифікаційні ознаки в

наукових працях (Бурмака, М. М., 2014; Фоміна, М. В. 2010; Фоміна, М.В., 2011а), що стосуються соціально-економічних систем, які не є тотожними системам гармонійного розвитку;

2) у закордонній науковій літературі (Bergman, et al., 2017; Dyllick, Thomas & Muff, Katrin, 2014; 510. Winroth, M., Almström, P., Andersson, C., 2016) виділені окремі типи систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання та окремі класифікаційні ознаки видів/рівнів гармонійного розвитку суб'єктів господарювання (найчастіше корпорацій), однак відсутня систематизація класифікаційних ознак та узагальнена класифікація таких систем.

З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у систематизації підходів науковців до виокремлення класифікаційних ознак та відповідних їм типів систем та розвитку додаткових класифікаційних ознак із окресленням відповідних їм типів систем гармонійного розвитку, придатних як для подальших наукових розвідок, так й для використання у практичній господарській діяльності підприємств (табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Класифікація систем гармонійного розвитку для українських підприємств

№	Класифікаційна ознака	Види систем гармонійного розвитку
1.	За рівнем сформованості (Winroth, M., Almström, P., Andersson, C., 2016)	1.1. Початкові системи гармонійного розвитку; 1.2. Прогресивні системи гармонійного розвитку; 1.3. Інклюзивні системи гармонійного розвитку.
2.	За рівнем готовності (Marcel, v. Marrewijk, & Werre, M., 2003)	2.1. Системи гармонійного розвитку із попередньою готовністю; 2.2. Системи гармонійного розвитку, що відповідають встановленим вимогам; 2.3. Системи гармонійного розвитку спрямовані на максимізацію прибутку; 2.4. «Турботливі» системи гармонійного розвитку; 2.5. Синергетичні система гармонійного розвитку; 2.6. Цілісні система гармонійного розвитку.
3.	За мотивацією до формування системи*	3.1. Системи гармонійного розвитку, сформовані добровільно; 3.2. Системи гармонійного розвитку, сформовані як реакція; 3.3. Системи гармонійного розвитку, сформовані під тиском.

Продовження табл. 1.3.1

4.	За джерелами ініціації формування системи*	4.1. Системи гармонійного розвитку, сформовані під впливом внутрішніх факторів; 4.2. Системи гармонійного розвитку, сформовані під впливом зовнішніх факторів.
5.	За рівнем охоплення*	5.1. Системи гармонійного розвитку підприємства в цілому; 5.2. Системи гармонійного розвитку окремих видів/сфер діяльності організації; 5.3. Системи гармонійного розвитку окремих елементів діяльності організації
6.	За рівнем взаємодії із стейкхолдерами*	6.1. Системи гармонійного розвитку, що активно взаємодіють із усіма релевантними стейкхолдерами; 6.2. Системи гармонійного розвитку, що вибірково взаємодіють із стейкхолдерами; 6.3. Системи гармонійного розвитку, що декларативно взаємодіють із стейкхолдерами.
7.	За наявністю впливу на діяльність компанії*	7.1. Системи гармонійного розвитку, які призводять до зміни/покращення фінансово-економічних показників (ЕВІТ, EVA тощо); 7.2. Системи гармонійного розвитку, які призводять до зміни/покращення ринкових показників; 7.3. Системи гармонійного розвитку, які призводять до нефінансових ефектів.
8.	За рівнем імплементації ініціатив системи гармонійного розвитку	8.1. Системи гармонійного розвитку стратегічного рівня; 8.2. Системи гармонійного розвитку тактичного рівня; 8.3. Системи гармонійного розвитку оперативного рівня.
9.	За рівнем формалізації, відображення та представлення інформації стейкхолдерам*	9.1. Система гармонійного розвитку, що генерують звіти, згідно міжнародних стандартів; 9.2. Система гармонійного розвитку, що генерують звіти із корпоративної соціальної відповідальності; 9.3. Система гармонійного розвитку, що генерують спеціальні звіти.
10.	За інформаційною базою*	10.1. Системи гармонійного розвитку, базовані на обліковій інформації; 10.2. Системи гармонійного розвитку, базовані на спеціальній інформації.
11.	За цілями формування та використання систем гармонійного розвитку (СГР)*	11.1. СГР сформовані та впроваджені через філантропічні мотиви; 11.2. СГР сформовані та впроваджені для покращення/очищення іміджу компанії; 11.3. СГР сформовані та впроваджені для максимізації рівня прибутковості; 11.4. СГР сформовані та впроваджені для отримання конкурентних переваг; 11.5. СГР сформовані та впроваджені для мінімізації витрат; 11.6. СГР сформовані та впроваджені для розроблення та реалізації інновацій; 11.7. СГР сформовані та впроваджені для перебудови структури управління компанією; 11.8. СГР сформовані та впроваджені для удосконалення бізнесу/галузі/ринку; 11.9. СГР сформовані та впроваджені для користі суспільства та навколишнього природного середовища.

12.	За рівнем трансформації бізнесу*	12.1. СГР, що призводять до часткової трансформації бізнесу; 12.2. СГР, що призводять до еволюційної трансформації бізнесу; 12.3. СГР, що призводять до революційної трансформації бізнесу.
-----	----------------------------------	---

*Примітки: 1. Систематизовано автором за (8; 104; 105; 171; 228; 229; 230; 355; 510); 2. * - запропоновано автором.*

Розглянемо детальніше виокремлені класифікаційні ознаки та відповідні їм види систем гармонійного розвитку.

Класифікаційна ознака «за мотивацією до формування системи» вказує на тригер, що підштовхнув керівництво до усвідомлення необхідності розроблення та впровадження такої системи. Протягом останніх років все більше власників та топ менеджерів компаній різних галузей економіки усвідомлюють важливість концепції SD, тому самостійно проявляють ініціативу щодо імплементації ідей зазначеної концепції у бізнес-процеси. Мінливе оточуюче середовище, поява нових викликів та бажання розвиватись підштовхує керівництво підприємства до пошуку нових моделей ведення бізнесу, своєчасно реагувати на нові тренди взаємодії та комунікації із стейкхолдерами. Саме у таких випадках і започатковуються системи гармонійного розвитку, що зумовлено необхідністю реагування на найістотніші потреби суб'єктів господарювання та на мінливі умови функціонування. Системи гармонійного розвитку, сформовані під тиском – системи, які формують підприємства унаслідок формалізованих вимог законодавства, стандартів, запитів стейкхолдерів та переконань суспільства в цілому.

Класифікаційна ознака «за джерелами ініціації формування системи» окреслює середовище виникнення потреби у формуванні системи гармонійного розвитку. Так, системи гармонійного розвитку, сформовані під впливом внутрішніх факторів є характерними для підприємств, що здійснюють постійний моніторинг власної діяльності, ефективності використання ресурсів, якості управління в ньому тощо. Як результат,

формування системи гармонійного розвитку буде зумовлене внутрішніми потребами, філософією компанії та її прагненням до вдосконалення. Системи гармонійного розвитку, зумовлені впливом зовнішніх факторів створюються компаніями з метою більш ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, адаптацією до нових умов ведення бізнесу, реакцією на зовнішні виклики та загрози.

Класифікація систем гармонійного розвитку «за рівнем охопленням» вказує на масштабність розроблених заходів та перетворення існуючих бізнес операцій компанії, згідно ідей та ініціатив гармонійного розвитку. Системи гармонійного розвитку підприємства в цілому передбачає існування цілісної концепції перетворення суб'єкта господарювання, формування гнучких цілей такого розвитку, врахування усіх елементів системи гармонійного розвитку при здійсненні виробничо-господарської діяльності, налагодження зав'язків як між елементами системи та стейкхолдерами, поступальній імплементації сформованих ініціатив, відповідно до етичних норм ведення бізнесу та турботою про суспільство в цілому. Зрозумілим є те, що формування та використання систем такого типу є затратним з точки зору необхідних ресурсів (фінансових, часових, кадрових тощо), складним з точки зору труднощів, пов'язаних із зміною техніко-технологічного забезпечення та може викликати супротив пропонованим змінам. Тому компанії вдаються до імплементації ідей гармонійного розвитку до вибіркового напрямів діяльності підприємства. Саме для таких цілей і формуються системи гармонійного розвитку окремих видів/сфер діяльності організації. Як правило системи такого типу взаємопов'язані із загальною стратегією розвитку підприємства, однак їм відводиться підтримуюча або допоміжна роль. Системи гармонійного розвитку окремих елементів діяльності організації, зазвичай, формуються для декларації намірів компанії вести соціально-етичний бізнес та покращення репутації компанії. Одночасно формування таких систем може бути початковим етапом для подальшого масштабування ідей та ініціатив гармонійного розвитку на підприємство в цілому.

Одним із важливих аспектів формування та використання систем гармонійного розвитку є їхня взаємодія із стейкхолдерами суб'єкта господарювання. Відповідно до цього можна виокремити системи, що взаємодіють з усіма релевантними стейкхолдерами – такі системи аналізують та враховують потреби та запити стейкхолдерів, інформують їх про проведені зміни та залучають до процесу прийняття рішень. Одночасно підприємства ініціюють створення систем, які взаємодіють з вибірковими стейкхолдерами, що може бути зумовлене рядом причин:

- врахування інтересів лише пріоритетних стейкхолдерів з точки зору отримання прибутку (наприклад акціонери, споживачі або державні органи влади);
- складність налагодження комунікації та\чи здійснити адаптацію бізнесу, відповідно до запитів стейкхолдерів;
- бажанням покращити репутацію підприємства в цілому;
- проведення PR-заходів.

Водночас доцільно виокремити системи гармонійного розвитку, які декларативно взаємодіють із стейкхолдерами. Така взаємодія найчастіше зумовлена бажанням підприємства сформуванню позитивний імідж компанії, продемонструвати відкритість та прозорість бізнесу, прагнення відповідати тенденціям у веденні бізнесу тощо.

Важливим аспектом використання систем гармонійного розвитку є їхній вплив на діяльність підприємства. Провідні науковці (Chang, D.-s. and Kuo, L.-c.R., 2008; Escrig-Olmedo., et al.,2017; Francisco Székely & Marianna Knirsch, 2005; Othman, Radiah, and Ameer, Rashid, 2012; 4Roberts, P.W. and Dowling, G.R., 2002; Weber, O., et al.,2008; Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M., 2019) досліджують питання впливу систем гармонійного розвитку діяльність підприємств. Так, праці (Chang, D.-s. and Kuo, L.-c.R., 2008; Weber, O., at all 2008) присвячені вивченню впливу таких систем на фінансові результати, зокрема, на такі показники як EBIT, EBITDA, ROE, ROA, ROS, CFO та на рівень прибутковості в цілому, в той час як науковці (Patten, D.M., 2008)

зосереджують увагу на дослідженні впливу систем гармонійного розвитку на ринкових показниках (MVA, ціна акцій, ринкова капіталізація тощо). Одночасно у міжнародних наукових публікаціях зустрічається дослідження впливу використання систем гармонійного розвитку й на інші аспекти діяльності компанії та її взаємодії із оточуючим середовищем, зокрема на соціальний розвиток компанії (Francisco Székely & Marianna Knirsch, 2005), на навколишнє природне середовище (Escrig-Olmedo, et al., 2017), на репутацію (Roberts, P.W. and Dowling, G.R., 2002), на довіру споживачів (Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A., 2008), позиція у міжнародних рейтингах тощо. Саме тому доцільним є виокремлення систем гармонійного розвитку, які призводять до зміни фінансово-економічних показників, до зміни ринкових показників та системи, що призводять до нефінансових ефектів.

Розглядаючи питання імплементації систем гармонійного розвитку доцільно виокремити рівні, на яких це може бути здійснено. Відповідно до цього пропонується розглядати системи гармонійного розвитку стратегічного рівня; системи гармонійного розвитку тактичного рівня та системи гармонійного розвитку оперативного рівня. Існування виокремленої класифікаційної ознаки та відповідних їй систем гармонійного розвитку обумовлюється особливостями організаційної структури управління, масштабами бажаних змін в діяльності суб'єктів господарювання та баченням майбутнього розвитку компанії.

Загальновідомим є те, що охарактеризувати систему можна з точки зору її інформаційного забезпечення. З цією метою, було проаналізовано звітність компаній із гармонійного розвитку за даними Forbs (The Most Sustainable Companies In 2019) та нефінансову звітність компаній, що представлена в базі даних UN Global Compact. На підставі проведеного аналізування звітностей, що подаються компаніями пропонується виокремлення класифікаційної ознаки «за рівнем формалізації, відображення та представлення інформації стейкхолдерам» спрямоване на виявлення систем, які застосовують стандартизовані методики для інформування широкого кола стейкхолдерів

про рівень охоплення, системність, ґрунтовність та всесторонність застосованих ініціатив із гармонійного розвитку. Водночас означена класифікаційна ознака сприятиме перевірці компаній на предмет дотримання та врахування міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. З огляду на зазначене, системи гармонійного розвитку рекомендується поділяти на:

- Системи гармонійного розвитку, що генерують звіти, згідно міжнародних стандартів. Мова йде про компанії, чиї звіти із гармонійного розвитку сформовані згідно Global Reporting Initiative (GRI) (2006), International Integrated Reporting Council (IIRC) (2020), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2020), зазначені звіти публікуються регулярно (як правило один раз на рік) та є у відкритому доступі на відповідних платформах із розміщення таких звітів (можуть також дублюватись і на офіційному сайті компанії);

- Системи гармонійного розвитку, що генерують звіти із корпоративної соціальної відповідальності – такі системи першочергово формують звіти у відповідності до стандартів ISO 26000, ISO 20121:2012, ISO/TS 26030:2019 та головний акцент робиться на висвітленні соціальної відповідальності компанії, розміщуються як на спеціальних платформах, так і на офіційних сайтах компанії. З огляду на добровільний характер таких звітів, частота їхнього представлення може варіюватись;

- Система гармонійного розвитку, що генерують спеціальні звіти – системи такого типу не представляють структурованої та систематизованої інформації щодо поточного стану та імплементованих ініціатив із гармонійного розвитку, переважно обмежуються формуванням звітів окремих елементів такого розвитку та висвітлюють інформацію на сайті компанії, через соціальні мережі тощо. Прикладами таких звітів (Landrum, N. E., & Ohsowski, B., 2018) можуть бути Sustainability Performance Update (ATCO Group), Corporate Governance & Responsible Investment Report (BlackRoc), Environmental Sustainability (Cardinal Health, Inc), Diversity and Inclusion Annual Report (CareFusion), Progress Report (AT&T) тощо.

Виокремлення класифікаційної ознаки «за інформаційною базою» зумовлене необхідністю виділення типів систем гармонійного розвитку, які сприяють поділу підприємств з точки зору ідентифікування джерел формування систем гармонійного розвитку, відслідковування способів отримання інформації про поточний стан та розвиток окреслених систем, моніторингу зміни основних показників, що свідчать про ефективність таких систем. З огляду на зазначене виокремлюються такі типи:

- Системи гармонійного розвитку, базовані на обліковій інформації (фінансовій та нефінансовій) – системи такого типу використовують дані фінансової та управлінської звітності, а також існуючі в компанії нефінансові звіти;
- Системи гармонійного розвитку, базовані на спеціальній інформації – системи даного типу базуються на даних, отриманих в результаті спеціально-сформованих звітів, аналізуванні вибіркового аспекту діяльності підприємства та здійсненні додаткових досліджень особливостей функціонування підприємства та його взаємодії із оточуючим середовищем.

Одне з ключових питань, у дослідженні формування та використання систем гармонійного розвитку, полягає у розумінні мети їхнього ініціювання та цілей застосування. Класифікація систем гармонійного розвитку за цілями їхнього формування та використання сприятиме розумінню філософії та місії компанії в цілому, особливостей її взаємодій із середовищем функціонування, пріоритетами розвитку тощо. Проаналізувавши практику міжнародних та вітчизняних підприємств, а саме їхню офіційну звітність із гармонійного розвитку, що розміщена в базі даних Sustainability Disclosure Database (2019) та, на основі систематизації наукових праць, де описано існуючі практики формування та використання систем гармонійного розвитку (Baumgartner, R. J., & Ebner, D., 2010; Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002; Hopkins, M. S., et al., 2009; McElhaney, K. A., et al., 2004), можна виокремити такі системи гармонійного розвитку (СГР):

1. СГР сформовані та впроваджені через філантропічні мотиви;

2. СГР сформовані та впроваджені для покращення/очищення іміджу компанії;
3. СГР сформовані та впроваджені для максимізації рівня прибутковості;
4. СГР сформовані та впроваджені для отримання конкурентних переваг;
5. СГР сформовані та впроваджені для мінімізації витрат;
6. СГР сформовані та впроваджені для розроблення та реалізації інновацій;
7. СГР сформовані та впроваджені для перебудови структури управління компанією;
8. СГР сформовані та впроваджені для удосконалення бізнесу/галузі/ринку;
9. СГР сформовані та впроваджені для користі суспільства та навколишнього природного середовища.

Доцільно відмітити, що наведений вище перелік типів систем за даною класифікаційною ознакою не є статичним, впродовж свого розвитку підприємство може змінювати цільову спрямованість СГР, а мінливе оточуюче та поява нових глобальних викликів підштовхуватимуть компанії до перегляду існуючих систем гармонійного розвитку та здійсненні їхньої модифікації.

Беззаперечним є факт, що формування та використання систем гармонійного розвитку спрямоване на трансформацію бізнесу з метою оптимального використання наявних ресурсів та потенціалів компанії, а також адекватно реагувати на вплив оточуючого середовища, запити стейкхолдерів та потреб суспільства в цілому. Саме для виявлення підприємств, які вносять зміни у виробничо-господарську діяльність, в результаті впровадження ініціатив із гармонійного розвитку, запропонована класифікаційна ознака «за рівнем трансформації бізнесу» та відповідні типи систем гармонійного розвитку:

1. СГР, що призводять до часткової трансформації бізнесу;
2. СГР, що призводять до еволюційної трансформації бізнесу;
3. СГР, що призводять до революційної трансформації бізнесу.

Результати дослідження існуючих підходів до розгляду гармонійного розвитку, з точки зору системного підходу, засвідчили актуальність та доцільність його застосування для подальшого розвитку наукових розвідок даного явища. Водночас, наведена вище систематизація наукових доробків за проблемою виокремлення видів гармонійного розвитку підприємств та класифікації відповідних систем, що можуть мати місце у практиці суб'єктів господарювання (табл. 1.3.1) та результати застосування бібліометричного інструментарію аналізування великого масиву публікацій (п.п.1.2) звертають увагу як на існування різноманітних точок зору до окреслення аспектів ГР, так й вказують на наявність низки складних взаємозв'язків між ними. Як наслідок, отримані результати переконливо свідчать про багатоаспектність досліджуваного явища та необхідності уточнення сутності поняття «система гармонійного розвитку підприємства». З огляду на зазначене, у даній дисертаційній роботі пропонується наступна інтерпретація зазначеної категорії, а саме: «система гармонійного розвитку підприємства» – це сукупність елементів, які у своїй єдності формують інклюзивні характеристики підприємства, забезпечуючи гармонізування його цілей та ресурсів, на засадах взаємодії із стейкхолдерами. Пропоноване трактування враховує, виокремлені у п.п.1.1 визначальні особливості такого явища як «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання» та вказує на ключові аспекти його адаптації для потреб бізнесу.

Слід зазначити, що систематизація наведених вище підходів до виокремлення різноманітних видів систем гармонійного розвитку засвідчує не лише наукову актуальність окресленої проблематики для подальших розвідок, а й вказує на наявність, для суб'єктів господарювання, різноманітних опцій як для ініціювання формування, так й використання означених систем у бізнес практиці. З огляду на зазначене, наступні кроки дисертаційного дослідження будуть спрямовані на розроблення як теоретико-методологічних підходів, націлених на розвиток досліджуваної концепції, так й концептуальних засад формування та використання систем гармонійного

розвитку підприємств, аналізування стану такого розвитку та розробленні практичних рекомендацій, з метою сприяння адаптації ідей та системного впровадження ініціатив, націлених на підтримання довгострокового гармонійного розвитку у вітчизняній бізнес практиці.

Висновки до Розділу 1

1. Проаналізовано підходи міжнародних науковців та загальноновизнаних міжнародних організацій до трактування понять «sustainable development» та «business sustainability» (у т.ч. синонімічних понять) як основоположних категорій, що визначають сутність поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». На основі систематизації підходів українських дослідників до перекладу та трактування поняття «sustainable development» здійснено їхній порівняльний аналіз та, на цій основі, окреслено спільні та відмінні риси у розумінні означеної категорії. Зокрема, встановлено, що в науковому обігу поняття «sustainable development» найчастіше перекладається як «сталий розвиток» та «стійкий розвиток», а іноді й використовується синонімічно; здійснюючи переклад поняття «sustainable development», більшість авторів вказують на необхідності аналізування перекладу окремих складових (слів, що утворюють термін), яке можна перекласти як «здатність продовжуватись» та «здатність бути підтриманим на певному рівні». Англійське слово «development» перекладається як «розвиток». Водночас, науковці погоджуються, що терміни «сталий розвиток» та «стійкий розвиток» не є ідеальним перекладом досліджуваного поняття, однак зазначають, що категорія «стійкий розвиток» більш повною мірою відображає сутність поняття «sustainable development»; наводячи визначення досліджуваного поняття досить часто використовуються терміни «збалансований» та «гармонійний». На основі аналізування вітчизняної наукової, аналітичної та енциклопедичної літератури виявлено неоднозначність та дискусійність у трактуванні поняття «business sustainability» (та його синонімів).

2. Обґрунтовано необхідність введення в науковий дискурс поняття «гармонійний розвиток» коли мова йде про адаптацію концепції «sustainable development» на рівні суб'єктів господарювання, що повною мірою відображає основні ідеї та принципи зазначеної концепції. Категорію «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання» пропонується трактувати як процес формування та підтримання інклюзивних характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє його еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів.

3. Розроблено метод «Виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку підприємств на засадах використання бібліометричного інструментарію обробки великого масиву публікацій», сутність якого полягає у формуванні вибірки дослідження за ключовими словами, що описують об'єкт дослідження, комбінації кількісних бібліографічних інструментів (аналізування спільних цитувань, бібліографічного зв'язку та спільних термінів) та інтерпретації отриманих кластерів. Основними перевагами пропонованого методу є здатність здійснювати аналізування значного масиву публікацій, що неможливо здійснити звиклим нарративним способом; отримати об'єктивні результати дослідження, оскільки покладається на великий масив даних та усуває суб'єктивне відношення дослідника до автора публікації, її тематики, способу дослідження тощо; отримати розуміння про інтелектуальну структуру досліджень (тематики, елементи досліджень, понятійно-категоріальний апарат, існуючі публікації, що описують ідентифіковані предметні області, взаємозв'язки між ними, найбільш цитовані публікації тощо) в галузі, що є об'єктом власних наукових пошуків; отримати візуалізацію результатів досліджень, на підстав чого стає можливим зрозуміти як ті аспекти наукових досліджень, що вже отримали багато уваги, так й ті, що лише на початковому етапі наукових дискусій.

4. Розглянуто існуючі напрацювання, з приводу застосування системного підходу до розгляду концепції гармонійного розвитку як на макро, так й на мікро рівнях.

5. На підставі аналізування результатів наукових досліджень, розвинуто та систематизовано класифікаційні ознаки та відповідні їм типи систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, що сприяє формуванню комплексного уявлення про їхні особливості та варіативність опцій для формування й використання означених систем для потреб бізнесу. Удосконалено класифікаційні ознаки та відповідні їм види систем гармонійного розвитку підприємств.

6. На основі аналізування наукових розвідок з питань сутності концепції «гармонійний розвиток», підходів до її інтерпретації на рівні суб'єктів господарювання, результатів дослідження предметних областей, які були фокусом широкого спектру публікацій та розгляду використання системного підходу науковцями до вивчення даної проблематики, розвинуто трактування сутності «система гармонійного розвитку суб'єктів господарювання» як сукупності елементів, які у своїй єдності формують інклюзивні характеристики підприємства, забезпечуючи гармонізування цілей його розвитку на засадах взаємодії із стейкхолдерами. Розвинуте трактування одночасно відображає сутність гармонійного розвитку як явища та вказує на ключові аспекти його адаптації для потреб суб'єктів господарювання.

7. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 1, викладені в опублікованих працях (Харчук, В.Ю. та Ярошенко, В.В., 2019; 124; Харчук, В. Ю., 2020f; Харчук, В. Ю., Уголькова, О. З. та Холостенко, А. М., 2020; Харчук, В.Ю., 2021h; Kharchuk, V. Yu., 2014; Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V. & Yastrubskij, M.I., 2014; Kharchuk V. & Domashchuk Y. 2019; Kharchuk, V. & Domashchuk, Y., 2019a.; Kharchuk, V., Zupic, I. & Oleksive I., 2020).

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

2.1. Систематизація міжнародних стандартів із гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу

Забезпечення гармонійного розвитку підприємств, в умовах сьогодення, є справжнім викликом, що зумовлене не лише динамічністю умов функціонування суб'єктів господарювання, а й зміною та перегляду парадигм суспільного життя та появою абсолютно нових викликів. Окрім усвідомлення важливості даного процесу та бажання здійснювати зміни, на підприємстві вкрай необхідним є розуміння переваг, мети та завдань гармонійного розвитку, його складових елементів, особливостей взаємодії даних елементів як між собою, так і з системою управління підприємства в цілому. На додачу, потребує детального вивчення наявність передумов та готовність підприємства до запровадження ініціатив з гармонійного розвитку одночасно із розробленням чіткого алгоритму формування та використання систем, покликаних сприяти забезпеченню та підтриманню гармонійного розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Слід підкреслити, що досліджувана концепція активно впроваджується на практиці як загальновідомими міжнародними корпораціями, так і суб'єктами господарювання у різних країнах світу та видах діяльності. Більше того, на сьогодні міжнародні рейтингові агенції пропонують ранжування компаній за рівнем впровадження ініціатив із гармонійного розвитку, результати якого системно публікуються та є доступними широкому колу стейкхолдерів. Так, згідно даних міжнародного рейтингу *Global 100 Most Sustainable Companies in the World (2020)* можна спостерігати

одночасно як компанії-лідери у своїй галузі, так й менш відомі широкому загалу суб'єкти господарювання. У табл. 2.1.1 наведено фрагмент зазначеного рейтингу, де представлено компанії, що отримали найвищий бал за імплементовані ініціативи із гармонійного розвитку у світовому вимірі.

Таблиця 2.1.1

Компанії із найвищим рівнем гармонійного розвитку у світі станом на січень 2020р. *

Ранг у 2020	Ранг у 2019	Найменування компанії	Сфера діяльності	Країна	Бал %
1	4	Orsted A/S	Оптова торгівля	Данія	85
2	1	Chr. Hansen Holding A/S	Харчові та інші хімічні сполуки	Данія	84
3	3	Neste Oyj	Нафтопереробна діяльність	Фінляндія	84
4	14	Cisco Systems Inc	Обладнання зв'язку	США	84
5	48	Autodesk Inc	Програмне забезпечення	США	83
6	58	Novozymes A/S	Спеціальні та хімічні речовини	Данія	83
7	35	ING Groep NV	Банківська діяльність	Нідерланди	83
8	-	Enel SpA	Оптова торгівля	Італія	82
9	8	Banco do Brasil SA	Банківська діяльність	Бразилія	82
10	-	Algonquin Power & Utilities Corp	Електричні та комунальні послуги	Канада	81
11	77	Osram Licht AG	Електричне обладнання та енергосистеми	Німеччина	80
12	89	Sekisui Chemical Co Ltd	Хімічні матеріали	Японія	79
13	-	Storebrand ASA	Страховання	Норвегія	79
14	7	Umicore SA	Продукти первинної обробки металів	Бельгія	79
15	-	Hewlett Packard Enterprise Co	Комп'ютерне обладнання	США	78

Примітка: сформовано за Corporate Knights, 2020

Незважаючи на те, що концепція гармонійного розвитку стала постулатом в питаннях удосконалення як світової, так і національних економік, однак, коли мова йде про рівень суб'єктів господарювання, то в даній царині спостерігається істотний внесок міжнародних неурядових (часто некомерційних) інституцій, які сформували рекомендації щодо започаткування та адаптації засадничих цілей та принципів використання означеної концепції суб'єктами господарювання.

Питаннями популяризації та підтримки гармонійного розвитку як на світовому рівні, так і на рівні національних економік займається Комісія з гармонійного розвитку (Commission on Sustainable Development (CSD)), яка була сформована рішенням Генеральної Асамблеї ООН у 1992р., в обов'язки якої входить системне відслідковування стану виконання рішень Генеральної Асамблеї з питань гармонійного розвитку, розроблення політик, стандартів та процедур сприяння такому розвитку, консультування урядових та неурядових інституцій, проведення дорадчих заходів та постійних періодичних конференцій із представниками усіх держав світу.

На макрорівні ООН розробила сімнадцять основних цілей гармонійного розвитку (SDGs, 2015) в світовому масштабі та передбачається їхнє досягнення до 2030 року. У 2017р. Україна долучилась до даної ініціативи та адаптувала зазначені цілі, із врахуванням особливостей та першочергових потреб національної економіки. В результаті, визначені в ООН цілі були деталізовані в розрізі 86 основних завдань та, на їхніх основі, сформовано 172 показники, при допомозі яких здійснюватиметься відслідковування їхнього стану та рівня досягнення окреслених завдань (57.

Організація Об'єднаних Націй в Україні, 2019).

Вагомий внесок у сприяння та підтримання впровадження ініціатив гармонійного розвитку на мікрорівні, а саме щодо інформаційно-аналітичного забезпечення здійснено у рамках Глобального договору ООН (United Nations Global Compact (UNGC), 1992), що являє собою добровільну ініціативу керівників компаній (CEO) при ООН. Так, зокрема, зусиллями даної ініціативи розроблено десять принципів гармонійного розвитку (2016) (UNGC, 2019), які пропонується використовувати корпораціям для удосконалення власного бізнесу. Важливим кроком для поширення ідей гармонійного розвитку серед представників бізнесу стала Модель управління (2010) (UNGC, 2019), сформована ініціативою Глобального договору, яка покликана сприяти імплементації та адаптації починань та заходів із гармонійного розвитку у стратегію управління компанією. Дана модель

передбачає послідовне виконання таких кроків (UNGC, 2019, с.9): впровадження принципів гармонійного розвитку на стратегічному та операційному рівнях, оцінювання ризиків та можливостей, визначення цілей, стратегій та політик із гармонійного розвитку, їхня імплементація, моніторинг впливу впроваджених ініціатив, системна комунікація та залучення стейкхолдерів для забезпечення довготривалого розвитку. Слід зазначити, що усі розроблені пропозиції носять інформативний та рекомендаційний характер, які швидше сприяють покращенню розуміння та адаптації ідей гармонійного розвитку для суб'єктів господарювання. Однак, беззаперечно, окреслені принципи та пропонована модель управління можуть стати вихідною точкою для власників та менеджерів компаній у напрямку побудови власної системи гармонійного розвитку.

Потужним кроком на шляху адаптації ідей гармонійного розвитку для потреб бізнес-середовища здійснила Глобальна ініціатива зі звітності (Global reporting initiative (GRI)) (2019) – незалежна міжнародна організація, метою діяльності якої є підтримання як урядів країн, так і компаній у їхньому прагненні започатковувати та здійснювати заходи із гармонійного розвитку, зокрема, ініціативи пов'язані протидії несприятливій зміні клімату, захист прав людей, підтримання соціального добробуту та відповідального управління. Даної ініціативою були розроблені спеціальні стандарти – The GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards, 2020) які являють собою стандарти по формуванню звітів, що засвідчують застосування ідей та принципів гармонійного розвитку на рівні підприємства та сприяють відображенню впливу (позитивного та негативного) діяльності підприємства у соціальному та економічному аспектах, впливу на навколишнє природне середовище та яким чином відбувається управління такими впливами на рівні окремого суб'єкта господарювання. Доцільно відмітити, що зазначені стандарти можуть використовуватись суб'єктом господарювання незалежно від розміру, виду діяльності та географічного розміщення. Стандарти GRI (2020) мають наступну структуру:

1. Універсальні стандарти (GRI 101: Foundation 2016, GRI 102: General Disclosure 2016, GRI 103: Management Approach 2016) – зазначена група стандартів визначає основні цілі та принципи формування звітів GRI, окреслює загальні правила оформлення, структури та наповнення звітів, містить рекомендації щодо формування звітів «Загальна інформація» (General Disclosure) та «Управлінський підхід» (Management Approach), де відображається соціальний, економічний впливи та вплив на навколишнє природне середовище або вплив на рішення стейкхолдерів. Слід підкреслити, що зазначені звіти доповнюються інформацією, сформованою згідно стандартів описаних нижче, з метою наскрізного та усестороннього представлення впливів діяльності суб'єктів господарювання та їхньої взаємодії із стейкхолдерами.

2. Економічні стандарти (GRI 201: Economic Performance 2016, GRI 202: Market Presence 2016, GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016, GRI 204: Procurement Practices 2016, GRI 205: Anti-corruption 2016, GRI 206: Anti-competitive Behavior 2016, GRI 207: Tax 2019) – описують перелік аспектів діяльності компанії із зазначенням відповідних даних/інформації, які необхідно включити у звіт, що свідчитиме про економічний вплив діяльності суб'єкта господарювання, наприклад, згенерована та розподілена економічна вартість, фінансова допомога, отримана від уряду, частка менеджерів керівної ланки, залученого з місцевої громади, інвестиції в інфраструктуру та підтримувальні послуги, практика закупівель, оцінювання операцій компанії на предмет існування ризику корупції, наявність податкової стратегії та її доступність стейкхолдерам.

3. Стандарти із захисту навколишнього природного середовища (GRI 301: Materials 2016, GRI 302: Energy 2016, GRI 303: Water and Effluents 2018, GRI 304: Biodiversity 2016, GRI 305: Emissions 2016, GRI 306: Waste 2020, GRI 307: Environmental Compliance 2016, GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016) – формують перелік вимог до інформації про діяльність компанії, що свідчать про її вплив на навколишнє природне

середовище, наприклад, використання у процесі виробництва різних типів матеріалів (відновних та невідновних), перероблені вхідні матеріали, споживання енергії, енергоємність виробництва, повторне використання води, викиди парникових газів, утворені відходи тощо.

4. Соціальні стандарти (GRI 401: Employment 2016 (containing Standard Interpretation 1), GRI 402: Labor/Management Relations 2016, GRI 404: Training and Education 2016, GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016, GRI 406: Non-discrimination 2016, GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining 2016, GRI 408: Child Labor 2016, GRI 409: Forced or Compulsory Labor 2016, GRI 410: Security Practices 2016, GRI 411: Rights of Indigenous Peoples 2016, GRI 412: Human Rights Assessment 2016, GRI 413: Local Communities 2016, GRI 414: Supplier Social Assessment 2016, GRI 415: Public Policy 2016, GRI 416: Customer Health and Safety 2016, GRI 417: Marketing and Labeling 2016, GRI 418: Customer Privacy 2016, GRI 419: Socioeconomic Compliance 2016) – описують перелік аспектів у діяльності компанії із зазначенням інформації та фактичних даних, що свідчать про її соціальний вплив, наприклад, плінність кадрів, пільги, які надаються штатним працівниками та, які не доступні тимчасово працевлаштованим (або працевлаштованим на неповний робочий день), представництво робітників у формальному спільному управлінні, доступність програм із підвищення кваліфікації, гендерна рівність, випадки дискримінації та вжиті коригувальні заходи, наявність оцінювання впливу товарів на здоров'я та безпеку споживачів, захист персональних даних споживачів тощо.

Слід підкреслити що формування та подання звітів GRI є добровільним, однак така ініціатива з боку компаній свідчить про практичні кроки у діяльності компанії, щодо впровадження заходів по охороні навколишнього природного середовища, ощадливому використанні ресурсів, соціальній відповідальності та співпраці із стейкхолдерами.

Українські компанії також беруть участь у формуванні та поданні зазначених звітів. Зокрема їхня активність у поданні звітності до Глобальної ініціативи за період 2010 – 2020рр. наведена у табл.2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Кількість поданих звітів GRI українськими компаніями протягом
2010 – 2020рр.

Тип звіту	Кількість поданих звітів за роками, рр.										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
GRI-G4			-	-	-	4	4	3	-	-	-
Non-GRI	3	5	6	3	4	5	5	4	-	-	-
Citing-GRI	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-
GRI-G3	2	2	4	8	3	-	-	-	-	-	-
GRI-Standards	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1
Загалом	5	7	11	11	8	9	9	7	1	2	1

Примітка: сформовано автором на підставі даних (GRI, 2019; GRI, 2020)

Слід відмітити, що найбільш активними вони були до 2018р., а за останні три роки лише дві компанії (Astarta та Kernel) подали звіти.

Цікавим є перелік компаній, які здійснювали подання зазначених звітів, зокрема:

- 1) металургійні підприємства - ArcelorMittal Ukraine (подавав звіт протягом 2010 – 2017рр.) та Dneprospetsstal (подавав звіт протягом 2011 – 2013рр.);
- 2) організацій що надають фінансові послуги – Unicredit Bank Ukraine (регулярно подавав звіт протягом 2010 – 2017рр.), в той час як Platinum Bank подавав зазначені звіти протягом 2011 – 2013рр;
- 3) сільськогосподарські підприємства – Astarta (подавала звіт протягом 2013 – 2020рр.) та Kernel (подані звіти протягом 2015 – 2019рр.);
- 4) організації, що є дочірніми компаніями міжнародних корпорацій – BDO Ukraine (подані звіти протягом 2011 – 2012рр.), Carlsberg Ukraine (подані звіти у 2012р., 2014р., 2016р.), Coca-Cola Ukraine

(подані звіти у 2010р., 2012р., 2015р., 2017р.), Ernst & Young Ukraine (подані звіти у 2011р., 2012р., 2013р., 2015р. та 2017р.), KPMG Ukraine (поданий звіт у 2014р.), Mondelez Ukraine (поданий звіт у 2014р.)

- 5) телекомунікаційні підприємства – Kyiv Star (подані звіти протягом 2010 – 2013рр.) та Volia (подані звіти у 2015р. та 2016р.);
- 6) видобувні та паливо-енергетичні підприємства – ДТЕК (звіт поданий у 2010р.) та Galnaftogaz (звіти подані протягом 2012 – 2017рр.);
- 7) компанії, що входять до інших галузей – Nemiroff (поданий звіт у 2011р.), Obolon (подані звіти у 2010р. та протягом 2012 – 2016рр.), SCM Group (звіт поданий у 2013р.), ViDi Group (поданий звіт у 2011р.).

На підставі вище наведених результатів можна констатувати, що переважна більшість компаній є великими та найбільш активними у представленні звітів до Глобальної ініціативи є дочірні підприємства міжнародних корпорацій, а звітами, що найчастіше подавались є звіти типу Non-GRI, що являють собою звіти із корпоративної соціальної відповідальності чи нефінансові звіти (49% усіх звітів).

Слід зазначити, що в цілому активність українських підприємств щодо демонстрації практик застосування ідей гармонійного розвитку у виробничо-господарській діяльності є вкрай низькою, про що свідчить рисунок 2.1. Графіки, наведені на рисунку 2.1 свідчать, що найбільш активними є підприємства Великої Британії та Німеччини. Варто відмітити, що в результаті ознайомлення із поданими звітами до Глобальної ініціативи, можна підсумувати, що їх складають не лише великі компанії (в Україні це переважаюча більшість), а й середні та малі підприємства. Заслугує уваги різке скорочення поданих звітів у 2018 році. Така ситуація зумовлена, що раніше компанії мали змогу подати кілька звітів одночасно (наприклад, найчастіше зустрічалась комбінація звітів Non-GRI та GRI-G3), а з 2018 р. компанії подають один звіт із гармонійного розвитку. Одночасно, на сайті

Глобальної ініціативи зазначається (GRI, 2020), що звіти за період 2018 – 2020рр. ще надсилаються та опрацьовуються і дані оновлюються кожної п'ятниці.

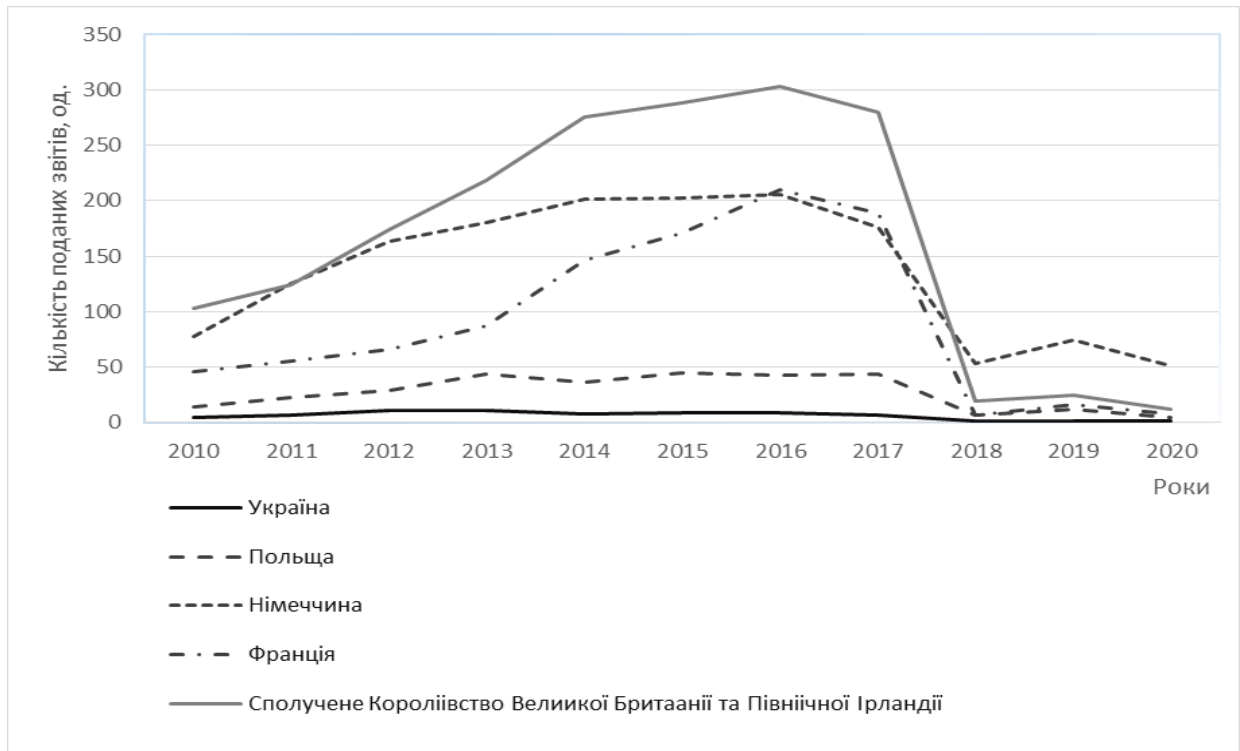


Рис. 2.1.1. Кількість поданих звітів із гармонійного розвитку до Глобальної ініціативи зі звітності протягом 2010 – 2020рр. у розрізі країн

Примітки: 1) сформовано автором на підставі даних (GRI, 2019; GRI, 2020));

2) станом на липень 2020р.

Наступним кроком поширення та практичної імплементації ідей гармонійного розвитку стало впровадження стандартів ESG (Environmental, Social and Governance) (Georg Kell. 2018) в практику інвестування, ініціатором яких виступив Глобальний договір ООН у 2004 році. Суть даних стандартів полягає у стимулюванні та підтриманні відповідального інвестування, що здійснюється компаніями та інвесторами, яке розглядається через призму виявлення впливу діяльності суб'єкта господарювання на навколишнє природне середовище, соціальні аспекти та на управління, що здійснюється в ньому. Це може включати врахування таких аспектів як (CFA Institute, 2020; Georg Kell. 2018):

- відповідальність компанії за зміну клімату та, які дії застосовуються нею для запобігання даної загрози;
- ощадливе використання водних та енергетичних ресурсів, вирубка лісів, забруднення повітря;
- наявність та ефективність політик охорони здоров'я та безпечних умов праці;
- ефективне управління ланцюгом постачання;
- особливості корпоративної культури, що визначають взаємовідносини в колективі, налагодження довіри, стимулюють інновації тощо.

Зазначені стандарти є особливо цінними для інституційних інвесторів, фондів спільного інвестування та брокерських компаній, які звертають увагу не лише на поточні фінансові результати організації, але й на її майбутні перспективи на ринку, зусилля, спрямовані на покращення середовища функціонування та її внеску у підвищення добробуту суспільства в цілому. Одночасно, адаптація зазначених стандартів допомагає компаніям сформувати не лише позитивний імідж, а й адаптуватись до нових викликів ринкового середовища – зростання попиту на чисті та безпечні товари й послуги, скорочення природних ресурсів, підвищеної уваги стейкхолдерів на ставлення компанії до оточуючого середовища тощо (CFA Institute, 2020; Georg Kell. 2018).

Так, згідно опитування, що було здійснено Longitude Research у співпраці із BNP Paribas Securities Services (2018) серед 347 організацій (власників активів та компаній, що практикують відповідальне інвестування) по всьому світу, виявлено, що 78% респондентів наголошують на зростаючій ролі стандартів ESG у їхній діяльності, одночасно зазначаючи, що основними мотивами використання даних стандартів є забезпечення довгострокової прибутковості (52%), покращення репутації та удосконалення бренду (47%) та зниження інвестиційного ризику (37%). Основними бар'єрами впровадження таких стандартів є брак даних (66%), вартість технологій (32%) та ризик «зеленого камуфляжу» (21%).

Згідно даних міжнародної компанії із надання фінансових послуг Morningstar (2020) протягом 2019р. вкладено близько 120 млрд. євро у гармонійне інвестування.

Переконливо про зростаючу роль та практичну імплементацію стандартів ESG свідчать дані табл 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Динаміка та прогноз зростання гармонійного інвестування в активи протягом 2014 – 2020рр.

Роки				Темпи приросту 2014-2018рр.	
Регіони та країни	2014р.,гр.од.	2016р., гр.од	2018р., гр.од		2020 ² , гр.од
Європа, млрд.	€ 9,885	€ 11,045	€ 12,306	6%	€ 13,827
США, млрд.	\$6,572	\$8,723	\$11,995	16%	\$13,478
Канада, млрд.	\$1,011	\$1,505	\$2,132	21%	\$2,396
Австралія/Нова Зеландія, млрд.	\$203	\$707	\$1,033	50%	\$1,161
Японія, млрд.	¥840.00	¥57,056.00	¥231,952.00	308%	¥260,621.27

Примітки: 1) сформовано на підставі даних (Global Sustainable Investment Review, 2018);

2) розраховано автором.

Прогноз на 2020р. обчислювався за формулою (Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І. 1998) та за умови, що середньорічний темп приросту залишиться незмінним.

$$y_{t+n} = y_t (1+g)^n, \quad (2.1)$$

де n – період, на який здійснюється прогноз;

g – середньорічний темп приросту.

Слід зазначити, що переважно українські компанії перебувають на етапі ознайомлення із стандартами та принципами ESG, однак деякі з них застосовують їх на практиці, зокрема, страхова компанія Allianz Україна, ДТЕК, Метінвест та інші.

Ще одним важливим аспектом сприяння імплементації гармонійного розвитку у практику діяльності підприємств є міжнародні стандарти обліку з гармонійного розвитку для галузей промисловості (Sustainability Accounting Standards (SAS standards)) (2020), сформовані Радою стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards

Board) у 2018 році на підставі опрацювання інформації та запитів від компаній, інвесторів та інших учасників ринку. Головною ідеєю формування таких стандартів стала необхідність відображення компаніями впливу їхньої діяльності на такі аспекти як турботливе ставлення до навколишнього природного середовища, соціальна підтримка працівників та прозоре й відповідальне управління компанією. Разом з тим, імплементація зазначених стандартів сприяє налагодженню діалогу з інвесторами, кредиторами, страховими компаніями та іншими постачальниками фінансового капіталу на засадах відкритого і прозорого документування здійснених заходів із гармонійного розвитку. Слід зазначити, що розроблені стандарти сформовані для різних галузей промисловості відповідно, із врахуванням їхньої специфіки та особливостей ведення бізнесу в кожній з таких галузей. Основними завданнями даної неприбуткової організації є (SASB, 2018):

1) формування стандартів обліку ініціатив, заходів та активностей з гармонійного розвитку, здійснених компанією з метою полегшення їхнього ідентифікування, управління та відображення у звітності суб'єкта господарювання;

2) системне удосконалення стандартів обліку для окремих галузей промисловості на підставі врахування відгуків від компаній, інвесторів та інших учасників ринку;

3) розроблення метрик для моніторингу та оцінювання рівня виконання ініціатив з гармонійного розвитку, особливо тих, що мають фінансовий вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання;

4) сприяння ідентифікації ризиків та можливостей для гармонійного розвитку компанії, базованій на фіксації чітких доказів того, що компанія має фінансовий вплив та інвестори зацікавлені в такому впливі (розроблена спеціальна процедура оцінювання та розрізнення факторів гармонійного розвитку, що справляють фінансовий вплив та тих, що не володіють таким впливом).

SASB стандарти використовуються компаніями по всьому світу (Ben Ashwell. 2019) переважно для формування річної звітності та донесення інформації до стейкхолдерів з приводу впливу діяльності компанії на навколишнє природне середовище, інтенсивність використання людського капіталу, заходи, які здійснює компанія, що свідчать про відповідальне ведення бізнесу та прозоре управління нею. Одночасно зазначені стандарти полегшують систематизацію інформації та моніторинг заходів, здійснених компанією із забезпечення гармонійного розвитку, формування спеціальної звітності із гармонійного розвитку, формування фінансових пропозицій інвесторам та представлення такої інформації на офіційних сайтах компанії, участі у міжнародних рейтингах з гармонійного розвитку суб'єктів господарювання тощо. Інформація, систематизована на основі застосування даних стандартів є цікавою для інвесторів та інших учасників фінансового ринку, оскільки допомагає більш всесторонньо вивчити звітність компанії, процедуру прийняття рішень, особливості формування активів та інвестиційної стратегії, особливості формування доходу тощо (SAS, 2020).

Так, за даними Звіту SASB (2018), станом на 2018р. 57% американських компаній та 83% компаній ЄС на шляху до впровадження описаних вище стандартів.

Слід підкреслити, що перелічені вище ініціативи носять рекомендаційний характер і служать інформаційно-аналітичною підтримкою суб'єктів господарювання. Основна мета даних ініціатив – сприяння збору, моніторингу та представлення інформації усім стейкхолдерам на предмет адаптації загальноприйнятих цілей та принципів гармонійного розвитку суб'єктами господарювання.

На основі аналізування звітностей із гармонійного розвитку (GRI, 2019), поданих закордонними компаніями, бізнес-кейсами із гармонійного розвитку міжнародних корпорацій (Bob Willard. 2002) та опитуваннями, проведеними визнаними міжнародними агенціями (ESG Global survey, 2019; Deloitte, 2010; Deloitte, 2014; ERM Group company, 2019; Ernst and Young

2017) можна окреслити основні мотиви, які спонукають закордонні компанії активно долучатись до даних ініціатив та інтегрувати ідеї гармонійного розвитку в операційну та управлінську системи:

- формування позитивного іміджу компанії, яке ретранслює основні її цінності (наприклад, відповідальний бізнес, «зелене» виробництво, «зелені» облигації, турбота про працівників та навколишнє природне середовище, ефективне управління ланцюгом постачання тощо);

- підвищення інвестиційної привабливості та мінімізація ризиків – компанії, що здійснюють фінансування проєктів, спрямованих на захист навколишнього природного середовища, ощадливого використання природних ресурсів, утилізації та переробки відходів, покращення умов праці та розвиток персоналу, розглядаються інвесторами як такі, що формують підґрунтя для довготривалого функціонування на ринку і можуть розглядатись як менш ризикові;

- забезпечення зростання ринкової вартості компанії – є результатом зростання інвестиційної привабливості підприємства та превалювання в інвесторів намірів фінансувати гармонійний бізнес;

- скорочення витрат на сировину та матеріали, енергію, оптимізація ланцюга постачання, додаткові послуги тощо (переорієнтація на відновлювані джерела енергії, переробка та повторне використання вжитих матеріалів, речовин, пакування та тари);

- формування нефінансової/інтегрованої звітності для відображення впливу їхньої виробничо-господарської діяльності на навколишнє середовище та суспільство в цілому (так, компанії відображають не лише отримані доходи та основні показники KPI, а й співставляють їх із витратами на зміну технологій виробництва, впровадження інновацій, націлених на ощадливе використання ресурсів, відновлення та охорону природного навколишнього середовища, «зелені» інвестиції, відтворення та розвиток людського капіталу тощо);

- отримання додаткових конкурентних переваг не лише на тих ринках, де споживачі та клієнти підтримують гармонійний бізнес, а формування нових сегментів/ринків, пропонуючи споживачам нові цінності та додану вартість;

- зменшення плинності кадрів, полегшення найму найталановитіших працівників та підвищення продуктивності праці (так, компанії створюють не лише оптимальні умови праці та кар'єрного зростання, а й гарантують дотримання індивідуальних прав та свобод кожного працівника, рівні умови мотивації та забезпечення гендерної та соціальної рівностей тощо);

- здійснення організаційних змін, спрямованих на формування та підтримання якісного діалогу із стейкхолдерами та формування довготривалої співпраці з ними;

- демонстрація надійних, релевантних даних та прозорого управління компанією.

Слід зазначити, що українські компанії не достатньо активно долучаються до міжнародних ініціатив із гармонійного розвитку (про що свідчать дані табл. 2.1.2 та рисунку 2.1.1), однак, перелічені вище переваги від започаткування та активної імплементації ідей гармонійного розвитку, отриманих закордонними компаніями, зумовлюють розроблення рекомендацій, на предмет адаптації досліджуваної концепції та формування систем, що забезпечуватимуть досягнення такого розвитку вітчизняними підприємствами. Вирішенню означеного завдання будуть присвячені наступні підрозділи.

2.2. Концептуальні засади гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу

Незаперечним є той факт, що міжнародне середовище, як і процеси глобалізації створюють умови для використання та адаптації кращих

міжнародних практик в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, з метою отримання фінансових, ринкових та іміджевих переваг.

Результати аналізування вітчизняних наукових досліджень за даною тематикою (проведені в п.п.1.1. та п.п.1.3) вказали на існування істотного фокусу на «сталому розвитку» чи «стійкому розвитку» для потреб макrorівня (Трегобчук, В., 2002; Хвесик, М. А. та Горбач, Л.М., 2008; Шевчук, В. Я. 2006), окремих галузях економіки (Лопатинський, Ю.М. та Тодорюк, С.І. 2015; Сизоненко, О.А., 2009) та меншою мірою суб'єктів господарювання (Васильчук, І. П., 2012; Демидова, А.І., 2008; Шандова, Н.В. 2015). Водночас, міжнародні стандарти та рекомендації із гармонійного розвитку (аналізування яких наведено у п.п. 2.1), розроблені для сприяння імплементації та відображення ініціатив із такого розвитку, вказують на актуальні аспекти, специфічні вимоги та потенційне коло зацікавлених сторін забезпечення означеного розвитку підприємства. Як наслідок суб'єктам господарювання, з метою отримання конкурентних переваг в об'єктивно існуючому глобалізованому бізнесі, доцільно враховувати означені рекомендації. Однак, як засвідчили результати вітчизняних підприємств у поданні відповідних звітів із гармонійного розвитку до Глобальної ініціативи зі звітності (рисунок 2.1.1), отримана динаміка є негативною. Останнє може бути зумовлено цілою низкою факторів – від низької поінформованості керівництва компанії та її зацікавлених сторін про зазначену звітність до труднощів, пов'язаних із віднесенням певної активності до такого розвитку та складнощів, пов'язаних із заповненням зазначених звітів. Водночас, окреслені в попередньому підрозділі переваги адаптації та застосування ідей гармонійного розвитку міжнародними компаніями, свідчать про доцільність імплементації концепції гармонійного розвитку у виробничо-господарську практику українських підприємств.

Варто звернути увагу, що розглянуті у п.п. 1.3 дисертаційного дослідження існуючі напрацювання, з питань використання системного підходу для вивчення гармонійного розвитку та його адаптації для потреб

суб'єктів господарювання, актуалізують необхідність у розвитку теоретико-концептуальних засад, на предмет формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств.

Доцільно відмітити, що окремі науковці (Porter, Terry, 2008; Porter, Terry & Córdoba, José-Rodrigo, 2009; Ulrich W., 1993) вказують на певні упущення та слабкі ділянки у розгляді гармонійного розвитку підприємств, з точки зору системного підходу, зокрема:

- зазначений підхід може призвести до надмірного спрощення розгляду гармонійного розвитку підприємства в цілому;

- існування множини переконань, цінностей, запитів та потреб, продукованими широким спектром стейкхолдерів, що може призвести до труднощів із окресленням істинних та найбільш важливих як зацікавлених сторін, так й відповідних потреб, що, як наслідок, може спричинити ще більшу невизначеність та появу нових ризиків в діяльності підприємств;

- існування потенційних труднощів у досягненні консенсусу між потребами стейкхолдерів та способів реагування на них.

Додаткового поштовху до перегляду як підходів забезпечення розвитку підприємств, так й переосмислення концепції гармонійного розвитку отримали науковці та представники бізнесу, в результаті негативного впливу пандемії COVID-19, яка охопила усі без винятку куточки планети. Як справедливо зазначають закордонні науковці (Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G., 2020; Edward B. Barbier, Joanne C. Burgess, 2020; Nakovirta, M and Denuwara, N., 2020) негативні наслідки означеної загрози підкреслили важливість переосмислення стилю ведення бізнесу, у напрямку фокусування не лише на протистоянні короткотерміновим ризикам, а й на формуванні здатності до відновлення у довгостроковій перспективі. Так, наприклад закордонні науковці Nakovirta, M. and Denuwara, N. (2020) звертають увагу, що пандемія торкнулася близько 80% американців, які не володіли достатніми фінансовими заощадженнями, що дозволили б їм належним чином подолати усі загрози здоров'ю. З огляду на це, вони пропонують

виокремлювати ще одну проекцію гармонійного розвитку – «здоров'я людей», яка відповідає одній із сімнадцяти, виокремлених ООН цілей гармонійного розвитку. На додачу, дослідники Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G., (2020) звертають увагу на проблемні аспекти та особливості розвитку підприємницької діяльності, які до появи пандемії не брались до уваги:

1) межі зростання підприємницької діяльності – у боротьбі за прибутками суб'єкти господарської діяльності повною мірою використовували ресурси планети, не беручи до уваги її здатності до відновлення. Так, за даними міжнародної організації WWF (2020) 68% біорізноманіття було втрачено лише за останні 50 років. На додачу, за умови відсутності змін в особливостях ведення господарської діяльності, вартість «послуг», які надаються екосистемою до 2050р. становитиме десять трильйонів доларів. Саме тому виникає необхідність у гармонізуванні як цілей розвитку підприємств, так й цілей, пов'язаних із захистом та збереженням довкілля;

2) фокусування на короткотермінових цілях та швидкість виробничо-господарських процесів – з метою отримання конкурентних переваг, високого рівня прибутковості та розширення бізнесу, організації, зазвичай, вдавались до швидкого оновлення асортименту товару з коротким життєвим циклом, з метою забезпечення потреб зростаючого споживання. Водночас, збільшення обсягів виробництва неминуче призводило як до зростання рівня забруднення на планеті, так й справляло негативний вплив на здоров'я, умови праці та стан суспільства в цілому. З огляду на зазначене, відкритим залишається питання збалансування сьогоденних потреб людства та збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь як основного імперативу розвитку планети, визначеного ООН;

3) існування глобального та локального взаємозв'язку – посилення міжнародного руху капіталу, товарів та людських ресурсів протягом останніх десятиліть призвело до тісного взаємозв'язку між локальними та глобальною

економічними системами. Водночас, пандемія COVID-19 стала тим каталізатором, який вказав й на потенційну вразливість та загрози, які можуть мати місце, унаслідок об'єктивного існування окресленого взаємозв'язку. Як наслідок, потребує перегляду роль та вплив підприємства (як окремої системи), першочергово, на системи національного рівня, а й відтак на можливий вплив на системи глобальних вимірів;

4) соціальна нерівність та вразливість – окреслена проблематика існувала протягом тривалого часу, однак її багатоаспектність та вплив на широкі верстви населення особливо проявився під час пандемії. Відтак, розгляд гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, з точки зору системного підходу, дозволить звернути увагу на даний елемент та, враховуючи особливості систем, здійснивши корективи чи удосконалення в певному елементі, що як наслідок, уможливить досягнення зміни системи в цілому.

З огляду на зазначені вище аргументи, актуалізується необхідність в удосконаленні концептуальної моделі гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, з точки зору системного підходу (рисунок 2.2.1), яка дозволить усунути окреслені вище упущення та врахувати специфіку ведення підприємницької діяльності в Україні. Водночас, пропонована модель дозволить розвинути наукові дебати з питань адаптації ідей та цілей концепції «sustainable development» для потреб бізнесу та розробити практичні рекомендації для формування та використання системи гармонійного розвитку у виробничо-господарській діяльності підприємств.

Слід зауважити, що будь-яке підприємство є унікальною системою, яка характеризується власною метою, певним визначеним набором елементів, специфічними взаємозв'язків між ними та іманентно властивими особливостями. З огляду на зазначене, система гармонійного розвитку кожного окремо взятого підприємства аналогічно відзначатиметься своєрідними особливостями, набором елементів та взаємозв'язками, де зміна чи розвиток одного з них призведе до зміни чи розвитку системи в цілому.

Під «концепцією» у науковому пізнанні розуміють (В. А., Рижко. 2014.) систему поглядів на певне явище чи процес. Таким чином, під «концептуальною моделлю формування та використання системи гармонійного розвитку» пропонується розуміти сукупність теоретико-засадничих поглядів, що описують особливості побудови та застосування таких систем у діяльності суб'єктів господарювання.

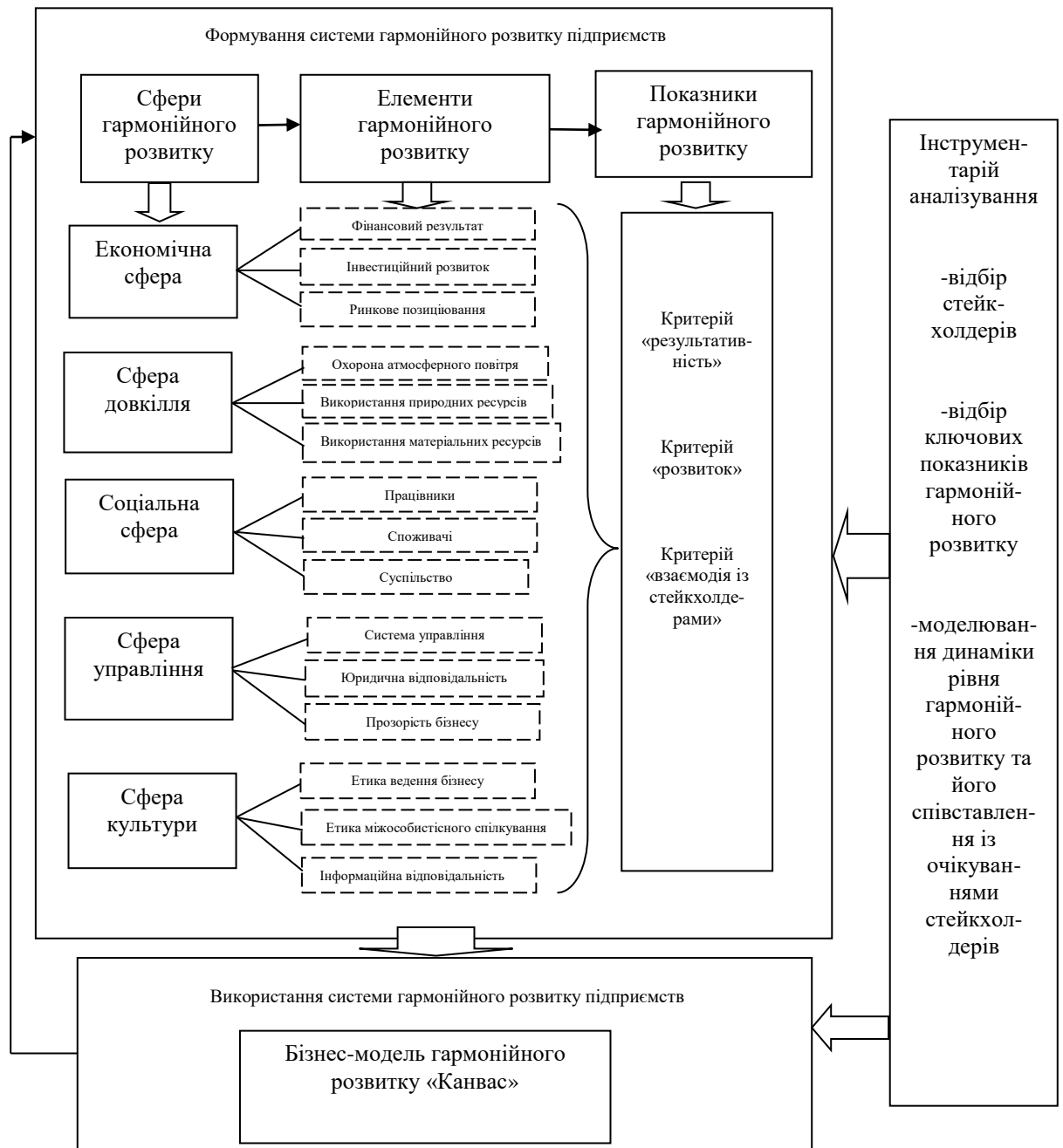


Рис. 2.2.1. Концептуальна модель формування та використання системи гармонійного розвитку підприємств

Примітки: 1) → зворотний зв'язок;

2) удосконалено автором.

Суть розробленої моделі зводиться до окреслення змісту системи, інструментарію аналізування та способу імплементації у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Запропонована вище концептуальна модель базується на наступних концептуальних засадах:

1) система гармонійного розвитку підприємств – є способом адаптації ідей загальновідомої концепції гармонійного розвитку («sustainable development») для потреб бізнесу та підтримання, у довгостроковій перспективі, імплементації заходів, націлених на різновекторний розвиток суб'єкта господарювання із одночасним створенням позитивних ефектів на оточуюче середовище в цілому;

2) систему гармонійного розвитку підприємства доцільно розглядати з точки зору її формування та використання, на засадах взаємодії із стейкхолдерами, що зумовлено як особливостями функціонування кожного окремо взятого підприємства, його загальною стратегією розвитку, усвідомленням важливості підтримання ідей зазначеної концепції та потребами й запитам широккого кола зацікавлених сторін;

3) під формуванням системи гармонійного розвитку розуміється адаптація підприємством глобальної ідеї такого розвитку, з точки зору системного підходу. А саме окреслення змісту системи, що передбачає виокремлення сфер гармонійного розвитку, відповідних утворюючих елементів та релевантних показників, що дають змогу оцінити багатоаспектність такого розвитку. Особливе місце у процесі формування системи відіграє взаємозв'язок кожного елемента із стейкхолдерами, що знайшло своє відображення у зазначених показниках та в інструментарії аналізування;

4) інструментарій аналізування являє сукупність методико-методологічних прийомів і процедур, які використовуються для формування та використання системи гармонійного розвитку. Зазначений інструментарій містить методи та процедури відбору найбільш визначальних, для

підприємства, стейкхолдерів, ключових показників оцінювання гармонійного розвитку, моделювання динаміки рівня такого розвитку та його співставлення із очікуваннями найбільш релевантних стейкхолдерів. Саме застосування даного інструментарію забезпечує формування, з наступним використанням, системи ГР, що повною мірою враховує як особливості кожного підприємства, середовища його функціонування, так й виклики, загрози та нагальні потреби, які склались у певній галузі, регіоні чи бізнесу в цілому;

5) зміст системи передбачає окреслення сфер гармонійного розвитку, які забезпечують холистичне бачення такого розвитку та їх перелік є однаковим для будь-якого підприємства, незалежно від розмірів, особливостей бізнес процесів, галузі, ринку тощо. Кожна із сфер репрезентується набором елементів, в розрізі яких розглядається існування гармонійного розвитку на підприємстві та його взаємодії із стейкхолдерами організації. Слід відмітити, що перелік зазначених елементів може варіюватись (деталізуватись, скорочуватись та/чи доповнюватись), в залежності від потреб та бачення такого розвитку підприємством, особливостей його виробничо-господарської діяльності, впливу підприємства на оточуюче середовище, відкритості та комунікації із зацікавленими сторонами. Пропонована деталізація сфер через сукупність відповідних елементів дає змогу підприємствам формувати системи, що як найкраще відповідають сьогоденним потребам та можливостям організації, з точки зору наявних ресурсів та нагальних викликів/потреб оточуючого середовища, водночас вказує на ті аспекти, що залишилися поза увагою та можуть бути додані у стратегічній перспективі. На додачу окреслення сфер та відповідних їм елементів дозволяє відобразити комплексну та, водночас, різновекторну природу гармонійного розвитку із, властивим йому, існуванням низки взаємозв'язків між виокремленими сферами. Показники гармонійного розвитку покликані відобразити властивості, стан, динаміку такого розвитку в організації, простежити його вплив на оточуюче середовище, а також відобразити взаємозв'язки між

імплементованими ініціативами у розрізі сфер та елементів. За їх допомогою підприємство зможе прослідкувати здійснені практичні кроки у розрізі багатовекторних проявів гармонійного розвитку, фіксувати й відслідковувати отримані ефекти та окреслити потенційні напрямки удосконалення системи в цілому;

б) під використанням системи гармонійного розвитку розуміється сукупність імплементованих ініціатив, здійснених підприємством в певній області його діяльності (сфері та утворюючого елементу гармонійного розвитку), що призводить до зміни стану такого розвитку. Останнє простежується при допомозі показників критерію «розвиток». Зазначена особливість знайшла відображення й в інструментарії аналізування, який рекомендується застосовувати не лише для забезпечення використання системи гармонійного розвитку організації, а й для періодичного її перегляду, з метою довгострокового підтримання такого розвитку та оновлення фокусу й цілей організації у даному напрямку. Останнє зумовлене як необхідністю здійснювати удосконалення в діяльності підприємства, так й відповідати сучасним потребам й викликам, продиктованих турбулентністю оточуючого середовища та складністю формування прогнозів на майбутнє;

7) використання системи гармонійного розвитку у практиці вітчизняних суб'єктів господарювання рекомендується здійснювати через удосконалення бізнес-моделі «Канвас» як інструменту, що дозволяє інтегрувати багатовекторну природу гармонійного розвитку у процес створення вартості та враховувати у даному процесі інтереси стейкхолдерів із гармонійного розвитку, фокусуючи увагу на співставленні витрат, доходів та додаткових переваг від започаткування та підтримання такого розвитку;

8) як зазначає низка провідних науковців за досліджуваною проблематикою (160; 174; 187; 198; 228; 237-238; 273; 286; 354) гармонійний розвиток являє собою не кінцеву мету, а поступальний еволюційний підтримуючий процес. Виходячи з даного твердження пропонується здійснювати використання системи гармонійного розвитку при допомозі

бізнес-моделі «Канвас» з наступним переглядом особливостей її формування, через перегляд структурних елементів та взаємозв'язків із стейкхолдерами. Останнє забезпечується при допомозі інструментарію аналізування, який дозволяє відслідковувати зміни, що відбулись на підприємстві, в контексті підтримання гармонійного розвитку, та наближення рівня гармонійного розвитку до очікувань ключових стейкхолдерів. Наявність такого зворотного зв'язку між використанням та формуванням системи, власне, й забезпечуватиме безперервність, динамічність та еволюційність розвитку, що адаптується до мінливих потреб сьогодення та необхідності збереження середовища життєдіяльності для майбутніх поколінь.

Таким чином можна підсумувати, що розроблена концептуальна модель дозволяє отримати холістичне бачення гармонійного розвитку з точки зору системного підходу, яка передбачає формування та використання такої системи на підставі виокремлення:

- сфер гармонійного розвитку, що окреслюють основні його вектори та предметні області;
- елементів, що деталізують сфери та вказують на практичні аспекти діяльності підприємств, де ініціативи зазначеного розвитку імплементуються;
- показників, систематизованих у розрізі сфер, елементів та критеріїв «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами», що забезпечують розуміння як поточного рівня гармонійного розвитку підприємства, його еволюції та стану налагодження взаємодії та врахування потреб зацікавлених сторін;
- інструментарію аналізування, що забезпечує формування та використання унікальної системи ГР, що відповідає потребам та можливостям кожного окремо взятого підприємства. Останнє досягається при допомозі ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів підприємств, запити та потреби яких одночасно виступають як стимуляторами, так й драйверами такого розвитку; визначенні ключових показників оцінювання

гармонійного розвитку, що дає змогу сфокусуватись на найбільш важливих аспектах забезпечення такого розвитку та, на цій основі, здійснити моделювання рівня динаміки такого розвитку та співставити його із очікуваннями стейкхолдерів. Як наслідок, гармонійний розвиток суб'єктів господарювання визначається та підтримується не лише баченням керівництва організації, а й його взаємодією із зацікавленими сторонами, що повною мірою відображає його багатовекторну природу.

Наступні розділи дисертаційного дослідження міститимуть деталізацію зазначених постулатів та аргументацію висунутих гіпотез й тверджень.

2.3. Виокремлення та обґрунтування сфер гармонійного розвитку підприємств

Дослідження сутності семантики категорії «гармонійний розвиток», понять, що є спорідненими, зокрема, «сталий розвиток», «стійкий розвиток», «корпоративна соціальна відповідальність» та поняття «система гармонійного розвитку» (СГР) (п.п.1.1, 1.3 дисертаційного дослідження), вивчення предметних областей концепції SD (п.1.2), яким було присвячено найбільша кількість досліджень, систематизація класифікаційних ознак та відповідних їм типів систем гармонійного розвитку (п.1.3) дозволяють стверджувати про відсутність узагальненого підходу до виділення елементів такого розвитку на рівні суб'єктів господарювання. Беззаперечним є той факт, що спільним у підходах науковців (4-7; 10-11; 23-24; 45-46; 93-97; 135; 165; 187; 228-248; 264; 335; 345; 354-359; 460; 487) є виокремлення загальноприйнятих трьох проєкцій гармонійного розвитку (237 - 241) – економічної, соціальної та навколишнього природного середовища. Разом з тим, зустрічаються дослідження, у яких науковці пропонують розглядати

додаткові елементи гармонійного розвитку. Зокрема, Демидова А.І. (2008) пропонує наступні елементи стійкого розвитку машинобудівних підприємств: фінансовий, організаційно-структурний, техніко-технологічний, інформаційно-інтелектуальний, кадровий, ресурсний, маркетинговий та екологічний. Дослідниця зазначає, що важливість усіх складових є практично однаковою, однак не наводить аргументів на користь саме такого переліку елементів. В той час як Смержанюк Т.П. (2013) виділяє такі складові сталого розвитку як економічна, політична, соціальна, екологічна, правова та духовна, проте не до кінця зрозуміло чим зумовлений такий перелік. Шандова Н.В. (2013), наводячи концепцію стійкого розвитку машинобудівних підприємства, виокремлює структурні елементи, що забезпечують такий розвиток, а саме: економічний, кадровий, екологічний, соціальний та науково-технологічний та зазначає, що економічна, екологічна та соціальна складова є загальноприйнятими складовими, в той час як кадрова та науково-технологічна складові обумовлюються особливостями діяльності підприємств машинобудування.

У закордонній науковій думці цікавими є погляди Bahaudin G. Mujtaba та Frank J. Cavico (2013), які виділяють ключові елементи гармонійного розвитку бізнесу – економічний, юридичний, етичний та соціальна відповідальність. Саме такий набір елементів, на думку авторів, допоможе підприємству не лише отримати довгострокові переваги, а й взаємодіяти із органами державної влади, з метою ефективного подолання гострих соціальних проблем. Дослідники наголошують, що як і галузева конкуренція, так і міжнародна конкуренція змушують компанії, незалежно від розмірів, бути більш відповідальними та здійснювати стратегічні зміни за окресленими напрямками гармонійного розвитку. Науковці Aras G. та Crowther D. (2010) пропонують розглядати гармонійний розвиток підприємства у розрізі таких аспектів – фінанси, організаційна культура, вплив на екологію та суспільство, які є однаково важливими, де провідна роль відводиться фінансовому аспекту. Автори стверджують, що даний аспект відкидався науковцями з

огляду на його дихотомізацію з іншими складовими гармонійного розвитку (Andrieu, N., Piraux, M., and Tonneau J.P., 2007,с.568). На додачу, автори наголошують на важливості такого елементу як організаційна культура, що є ширшим поняттям ніж поведінка суб'єкта господарювання. Цікавими є пропозиції науковців Labuschagne, C., Brent, A.C. та Van Erck, R.P.G. (2005), які пропонують розглядати окрім загальноприйнятих трьох аспектів гармонійного розвитку й операційну діяльність підприємства. Основною перевагою такого підходу є можливість здійснювати оцінювання гармонійного розвитку через призму виконуваних компанією проектів, тобто такий підхід уможливує здійснення глибинного та детального аналізування виробничо-господарської діяльності та техніко-технологічного процесу, що використовується у процесі виробництва продукції.

На основі аналізування вищенаведених підходів за проблемою виокремлення елементів ГР, можна сформулювати наступні висновки:

- практично усі науковці застосовують у своїх дослідженнях підхід, який описує гармонійний розвиток підприємства (у т.ч. «сталий розвиток» та «стійкий розвиток») як сукупність економічного, соціального вимірів та виміру навколишнього природного середовища;
- відкритим залишається питання визначення елементів гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, оскільки окрім загальноновизнаних проєкцій додаються й ті, що істотно різняться за своїм об'єктним спрямуванням;
- не достатньо обґрунтованими є виокремлення та склад елементів гармонійного розвитку суб'єктів господарювання;
- загальновідомо, що гармонійний розвиток першочергово розглядається як концепція, спрямована на довгострокову перспективу, однак, об'єктивним є й те, що в процесі адаптації до умов господарювання фокус підприємства може зміститись на поточний (короткостроковий аспект), тому є доцільним

виокремлення елементів гармонійного розвитку, що забезпечить підприємству альтернативність імплементації ініціатив такого розвитку;

- оскільки об'єктом дослідження є суб'єкти господарювання, то при розробленні сфер гармонійного розвитку доцільним є врахування як передумов їхнього функціонування, так і причин, що спонукають вітчизняні підприємства імплементувати такий розвиток, особливо в умовах глобалізації бізнесу.

З огляду на зазначене, доцільним є виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного розвитку, що враховуватиме перелічені вище особливості, буде зрозумілим для суб'єктів господарювання та сприятиме ефективній адаптації ідей гармонійного розвитку в практику вітчизняних підприємств. Для забезпечення досягнення поставленої мети пропонується застосовувати розроблений мультиаспектний метод, що враховує як науково-теоретичні результати міжнародних досліджень за тематикою гармонійного розвитку, так і практичні підходи та досвід українських підприємств, у напрямку адаптації досліджуваної концепції (рисунок 2.3.1).

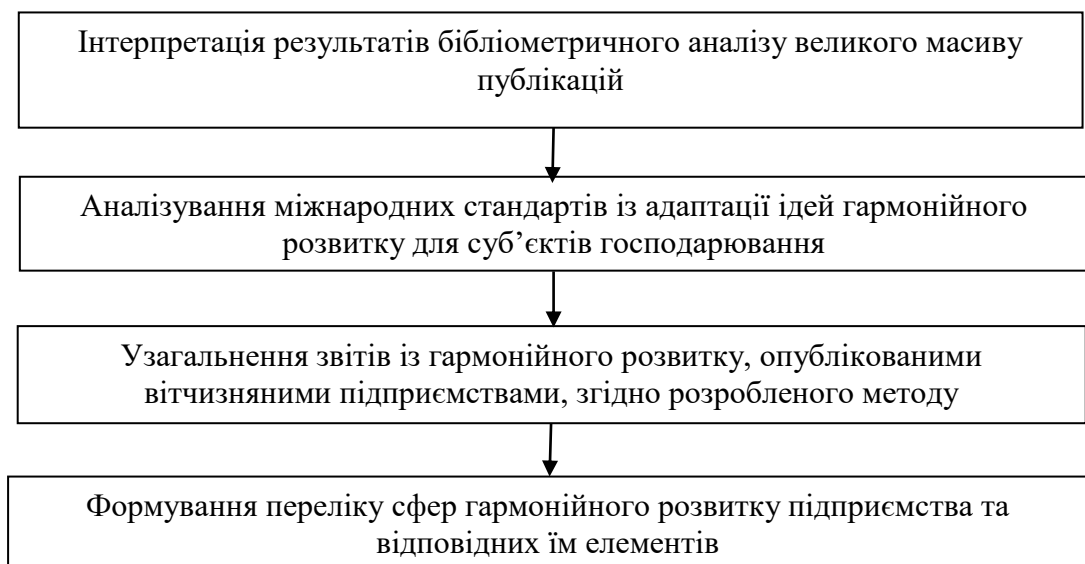


Рис. 2.3.1. Мультиаспектний метод виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного розвитку для суб'єктів господарювання

Примітка: розробка автора

Беззаперечним є той факт, що виокремлення та обґрунтування сфер гармонійного розвитку повинно базуватись на дослідженні науково-теоретичного доробку. Слід підкреслити, що значний внесок у дослідження окресленого питання здійснили закордонні науковці, що підтверджується зростаючою динамікою кількості публікацій за окресленою проблематикою (рисунок 1.2.5). Проведене в п.п. 1.2. аналізування великого масиву публікацій, на основі застосування бібліометричних інструментів, дозволило виокремити предметні області досліджень з питань гармонійного розвитку, що стали об'єктом прискіпливої уваги значної кількості міжнародних науковців та є затребуваними, з точки зору аналізування поточного стану практики використання ідей гармонійного розвитку в діяльності міжнародних компаній та формування рекомендацій щодо подальшого успішного впровадження концепції ГР. Так, в результаті здійснення аналізування категоріально-понятійного апарату було виявлено, що в царині наукових досліджень за проблемою гармонійного розвитку існують наступні ключові аспекти (Кластери 1 – 4 на рис. 1.2.13), зокрема – ефективність діяльності, управління, інвестиції, виробництво, споживання, підприємництво, етика, навколишнє природне середовище, соціальна відповідальність, звітність тощо. Аналізування бібліографічних зв'язків публікацій (рис. 1.2.15) за досліджуваною тематикою дозволило виявити такі області як забезпечення підприємницької ефективності, формування гармонійних бізнес-відносин, корпоративна соціальна відповідальність, взаємозв'язки із стейкхолдерами, співвідношення бізнесу та моралі, екологія та ефективність ланцюга постачання.

Таким чином, проведе дослідження дозволяє стверджувати, що в контексті дослідження гармонійного розвитку, науковці приділяють значну увагу питанням охорони навколишнього природного середовища, соціальному аспекту (у т. ч. корпоративній соціальній відповідальності), економічній ефективності та таким питанням як взаємодія із стейкхолдерами, етичні та моральні норми бізнесу та управлінців, адаптація менеджменту в

компанії до ідей гармонійного розвитку. Отримані результати дозволяють сформулювати гіпотезу про те, що окрім загальноприйнятих трьох аспектів гармонійного розвитку доцільним є виокремлення додаткових сфер, що сприятимуть всебічному та багатоаспектному врахуванню даної концепції у практиці вітчизняних підприємств.

Наступним етапом розробленого методу є аналізування існуючих міжнародних стандартів, спрямованих на адаптацію ідей гармонійного розвитку для потреб суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що в умовах глобалізації бізнесу та можливостей виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки, обґрунтування переліку елементів ГР також має базуватись на загальновізнаних ініціативах міжнародних організацій та стандартів, зокрема тих, що описані у п.п. 2.1. Цікавим є те, що прийнято вважати стандарти GRI як сукупність вимог щодо формування відповідного звіту із гармонійного розвитку для суб'єктів господарювання за такими елементами як навколишнє природне середовище, соціальний та економічні аспекти. Однак, як зазначалось у п.п.2.1, у системи стандартів GRI є група універсальних стандартів, які цілковито присвячені дослідженню та висвітленню підходу до управління в організації (GRI 103 Managerial Approach), що формує та подає зазначений звіт. В той час як стандарти ESG виокремлюють економічну, соціальну та управлінську складові, які використовуються підприємствами для відображення відповідального бізнесу та для удосконалення інвестиційної привабливості, зокрема, коли мова йде про міжнародні інвестиційні фонди.

Виокремлення елементів ГР для вітчизняних суб'єктів господарювання доцільно здійснювати із врахуванням практики використання даної концепції, що склалась на сьогодні. Найбільш оптимальним способом є аналізування звітності із гармонійного розвитку, сформованих українськими підприємствами. Для забезпечення наскрізного та об'єктивного дослідження таких звітів доцільним є використання розробленого методу, що наведений на рисунку 2.3.2.

Першим етапом пропонованого методу є виокремлення аспектів, що можуть описувати застосовані на практиці ініціативи з гармонійного розвитку. Слід зазначити, що на даний час перелік таких ініціатив представлений у міжнародних стандартах GRI, ESG та SAB (описані у п.п.2.1.), що відображають загальновизнане розуміння «ініціатива гармонійного розвитку» та описують аспекти, які на міжнародному рівні прийнято вважати елементами такого розвитку. Слід підкреслити, що зазначені стандарти переважно описують одні й ті ж ініціативи та частково доповнюють один одного. З метою наскрізного та всебічного оцінювання таких ініціатив було виокремлено 23 аспекти, за якими здійснювалось аналізування інформації, наведеної у поданих звітах.



Рис. 2.3.2. Метод аналізування звітів із гармонійного розвитку підприємств

Примітка: удосконалено автором

Другим етапом пропонованого підходу є формування вибірки для аналізування. Означену вибірку формують звіти вітчизняних підприємств, що репрезентують заходи підприємства із гармонійного розвитку. З цією метою, першочергово вибірку формують звіти, подані до Глобальної

ініціативи із звітності (GRI). Так, дані табл. 2.1.1 свідчать, що переважна більшість компаній протягом 2010 – 2017рр. подавали до GRI звіти із соціальної відповідальності, а не стандартизовані звіти із гармонійного розвитку, які відповідають основним принципам формування та наповнення таких звітів, згідно вимог GRI. Разом з тим, лише незначна частка вітчизняних компаній подають як уніфіковані звіти із гармонійного розвитку, так і звіти із корпоративної соціальної відповідальності та є розміщеними на офіційному сайті GRI. Однак це не свідчить, що вітчизняні підприємства не адаптують ідеї гармонійного розвитку. Досить часту українські компанії формують звіти із корпоративної соціальної відповідальності, які містять елементи гармонійного розвитку та розміщують їх на платформі Corporate Register. Таким чином, загальну вибірку для аналізування становили усі звіти українських компаній, поданих та розміщених у базі даних GRI за 2012 – 2020рр. (станом на липень 2020р.), а саме 71 звіт, наданий 16 компаніями та звіти із корпоративної соціальної відповідальності, подані та розміщені у базі даних Corporate Register (2019), а саме 71 звіт, наданих 11 компаніями. Зазначена база даних являє собою міжнародний реєстр компаній, що активно публікують звіти із корпоративної соціальної відповідальності і станом на 2020р. на даній платформі розміщено понад 125 тис. звітів, поданих близько 20 тис. організаціями. Обрання GRI та Corporate Register платформ обумовлювалось також можливістю здійснювати завантаження повністю заповнених звітів за тривалий період часу. Слід підкреслити, що формування та представлення таких звітів є добровільним та може свідчити про усвідомлення важливості демонстрації практичних заходів, націлених на підтримання та забезпечення гармонійного розвитку підприємства.

Третій етап передбачає аналізування отриманої вибірки звітів із застосуванням підходу “reality check” на предмет ідентифікації виокремлених 23 аспектів гармонійного розвитку. Підхід “reality check” (Park, C., & Irwin, S. H., 2010) являє собою одним із методів бенчмаркінгу (Venetucci, R., 1992.) та полягає у перевірці певного твердження відповідними фактами. Варто

зауважити, що, на нашу думку, свідченням практичної імплементації ініціативи із гармонійного розвитку доцільно вважати заходи підприємства, які ґрунтовно описані у звіті та мають матеріальну форму (наприклад, сформульована та ухвалена політика із гармонійного розвитку, затверджений кодекс поведінки, проведене опитування, анкета, детальний опис проєкту, придбане обладнання, покроковий опис удосконаленої методології, техніко-технологічне вдосконалення тощо). Головною ідеєю застосування такого підходу було ідентифікувати чіткі та зрозумілі факти й докази, що засвідчують наміри підприємства адаптовувати ідеї гармонійного розвитку на практиці. Разом з тим, метою застосування такого підходу є необхідність максимально об'єктивізувати проведений якісний аналіз, виробити єдиний підхід, що дає змогу здійснювати порівняння як звітів, поданих різними компаніями, так і звітів, представлених однією компанією в різні періоди. Отримані результати за проведеним аналізуванням подані у табл. 2.3.1 – 2.3.2.

Таблиця 2.3.1

Порівняльний аналіз аспектів, включених у звітності GRI із гармонійного розвитку українськими компаніями

№з/п	Аспекти, відображені у звітності	Kernel*	Astarta Holding	ArcelorMital Ukraine	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	UniCredit Bank в Україні	Platinum Bank	Ernst & Young Ukraine	КПМГ в Україні	Coca-Cola Ukraine	Obolon	Carlsberg Ukraine	Компанія Воля	«Монделіс Україна»	Київстар	Метінвест	ПАТ «Дніпросталь-сталь»
1.	Фінансові результати	+	+	-	+	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+
2.	Особливості операційної діяльності	+	+	+	+	-	+	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-
3.	Інвестиційна політика/стратегія	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
4.	Взаємодія із стейкхолдерами	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+
5.	Споживання електроенергії	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
6.	Біорізноманіття	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-
7.	Викиди в атмосферу (у т.ч. очищення повітря)		+	+	-	-	-	+	+		+	+	-	+	-	+	+

Продовження табл. 2.3.1

8.	Управління відходами та утилізація	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+
9.	Сировина та матеріали	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-
10.	Використання води	-	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	+
11.	Безпечність продукції	+	-	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	+	-	-	-
12.	Безпечні умови праці	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+
13.	Професійний розвиток та планування кар'єри	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
14.	Охорона здоров'я працівників	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+
15.	Матеріальне стимулювання працівників (у т.ч. компенсації та пільги)	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+
16.	Особливості управління	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+
17.	Розподіл прав, обов'язків керівників, їх гендерна та вікова структура тощо	+	+	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+
18.	Запобігання корупції	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+
19.	Захист прав людини	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-
20.	Вирішення конфліктів	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
21.	Цінності, принципи та норми етичної поведінки бізнесу (у т.ч. працівників)	+	+	-	-	+	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-
22.	Корпоративна культура (у т.ч. культура споживання товару)	-	-	-	+	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-
23.	Відповідність стандартам та сертифікація	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+
24.	Соціальні проекти/ благодійність	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітки: 1) сформовано автором на підставі звітів, поданих до GRI;

2) * - найменування усіх компаній відображено згідно їхніх назв, наведених у звітах.

На основі аналізування отриманих вище результатів можна сформуувати наступні висновки:

- переважна більшість компаній приділяє значну увагу взаємодії із стейкхолдерами, так у звітах описано процедури та способи налагодження взаємодії з ними та отримання зворотного зв'язку, наведені практики імплементації найбільш істотних побажань стейкхолдерів у виробничу діяльність;

- усі без винятку компанії реалізують соціальні проєкти, націлені на вирішення актуальних потреб суспільства;

- значна увага приділяється захисту навколишнього природного середовища у різних проявах, зокрема, це ощадливе використання електроенергії, зменшення шкідливих викидів в атмосферу, раціональне використання сировини та матеріалів, утилізація тощо (особливо такі ініціативи висвітлюються у звітах гірничодобувних, металургійних та сільськогосподарських компаній - ArcelorMital Ukraine, ПАТ "Дніпроспецсталь", Kernel, Astarta Holding). Однак зазначені ініціативи носять фрагментарний характер та не простежується системного підходу до запровадження означених практик. На додачу, коли мова йде про компанії з надання фінансових послуг чи представників харчової промисловості (наприклад, UniCredit Bank в Україні, Ernst & Young Ukraine, KPMG в Україні, Оболонь), важко ідентифікувати конкретні дії, що проводяться з питань охорони навколишнього середовища та детально представлені у звітах;

- переважна більшість компаній фокусує свою увагу і на турботі про людський капітал. Так, значною мірою у звітах описано практики та програми професійного розвитку працівників, їхнього матеріального стимулювання та охорони здоров'я, зменшення рівня травматизму тощо. Меншою мірою приділена увага формуванню безпечних та сприятливих умов праці;

- формуючи звіти із гармонійного розвитку, компанії не достатньо приділяють увагу інвестиційні складовій. Зокрема, лише компанія Kernel чітко зазначає про наміри імплементувати стандарти ESG як інструмент підвищення їхньої інвестиційної привабливості та переорієнтації на фінансування екологічних проектів;

- вкрай низькою є представлення у звітності українськими компаніями особливостей системи управління, механізмів прийняття управлінських рішень, відповідальності компанії та порядку розгляду конфліктних ситуацій, як внутрішніх, так і з зовнішніми контрагентами;

- не однозначним є відображення у звітності культурно-етичних аспектів, пов'язаних із регламентацією місії, цілей, принципів та цінностей організації, способів їхнього врахування в операційній діяльності, мотивації до лідерства, внутрішньої комунікації та ведення діалогу зі стейкхолдерами, правил та норм поведінки працівників, відповідальності за поширювану інформацію тощо. В результаті спостерігається вибіркоче представлення окремих аспектів, які не носять системного та наскрізного характеру;

- вкрай низьким є відображення у звітах гарантування загальнолюдських цінностей, прав, свобод працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін;

- досить рідко зустрічається знадування у звітах про відповідність стандартам та сертифікації як продукції, так і процесів в діяльності підприємств.

Другу частину вибірки становлять усі звіти із корпоративної соціальної відповідальності завантажені на платформу Corporate Register. Слід зазначити, що вибірку становили звіти, подані за аналогічний період, а саме за 2012 – 2020рр. (станом на липень 2020р.). Водночас, до уваги не брались звіти компаній, які потрапили до першого аналізованого масиву, з огляду на ідентичність звітів, які були представлені на двох платформах одночасно.

Результати аналізування зазначеної вибірки звітів на предмет відображення ініціатив із гармонійного розвитку, згідно окреслених аспектів та із застосуванням методу «reality check» наведені у табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

Порівняльний аналіз аспектів, включених у звітності із корпоративної соціальної відповідальності, поданих українськими компаніями до Corporate Register

№ з/п	Аспекти, відображені у звітності	SoftServe*	Dtek	Bontrup	Deloitte	Infopulse	Nestle	Avalon	System Capital Management	Coca-Cola Ukraine	BDO LLC	PJSC** ArcelorMittal	Ernst & Young Ukraine
1	Фінансові результати	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	-	+
2	Особливості операційної діяльності	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
3	Інвестиційна стратегія	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
4	Взаємодія із стейкхолдерами	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+
5	Споживання електроенергії	-	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+
6	Біорізноманіття	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	-
7	Викиди в атмосферу (у т.ч. очищення повітря)	-	+	-	+	+	-	+	+		+	+	+
8	Управління відходами та утилізація	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-
9	Сировина та матеріали	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	+
10	Використання води	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
11	Безпечність продукції	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-
12	Безпечні умови праці	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-
13	Професійний розвиток та планування кар'єри	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
14	Охорона здоров'я працівників	+	+	+	-	+	+	+	+	+		+	+
15	Матеріальне стимулювання працівників (у т.ч. компенсації та пільги)	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
16	Особливості управління	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-
17	Розподіл прав, обов'язків керівників, їх гендерна та вікова структура тощо	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-
18	Запобігання корупції	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-
19	Захист прав людини	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-
20	Вирішення конфліктів	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.3.2

21	Цінності, принципи та норми етичної поведінки бізнесу (у т.ч. працівників)	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+
22	Корпоративна культура (у т.ч. культура споживання товару)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	Відповідність стандартам та сертифікація	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-
24	Соціальні проекти/благодійність	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітки: 1) сформовано автором на підставі звітів, поданих до *Corporate Register* [204];

2)* - найменування усіх компаній відображено згідно їхніх назв, наведених у звітах.

На основі аналізування отриманих результатів можна сформулювати наступні висновки:

- проаналізувавши представлені на *Corporate Register* звіти можемо стверджувати, що українські компанії приділяють найбільше уваги висвітленню інформації про благодійні та соціальні проекти;
- усі без винятку звіти фокусують увагу на описі соціальних ініціатив, вжитих компанією. Зокрема, професійний розвиток працівників (наприклад, компанія ДТЕК відкрила Академію ДТЕК, INSEAD (Франція), IE Business School (Іспанія), програма коучингу у SoftServe), здоров'я працівників (наприклад, «Ernst & Young Ukraine» забезпечує медичне страхування та організовує Дні здоров'я); етика та культура професійної поведінки (наприклад, Кодекс етики та професійної поведінки, сформований Deloitte);
- переважна більшість звітів із корпоративної соціальної відповідальності відображають інформацію щодо ініціатив, спрямованих на охорону природнього навколишнього середовища (наприклад, такі компанії, як Infopulse, Coca-Cola, Ernst & Young, ArcelorMittal, ДТЕК надають статистику із екоменеджменту протягом останніх звітних періодів та зазначають зміни споживання кожного із

- використаних ресурсів. На додачу, компанія Infopulse є частиною проекту, що відображає викиди вуглецю (Carbon Disclosure Project));
- варто зазначити, що аналізовані звіти містять детальну інформацію, на предмет дотримання міжнародних стандартів із забезпечення якості та міжнародної сертифікації (наприклад, Avalon, Infopulse, DTEK);
 - найменше уваги в аналізованих звітах приділяється особливостям операційної та інвестиційної діяльності, системам управління, розподілу прав та обов'язків серед власників та керівництва компанії;
 - в цілому спостерігається незначна кількість звітів, що є ґрунтовними та структурованими, які репрезентують детальну інформацію про вжиті заходи, підкріплену показниками та реальними фактами.

На основі проведеного аналізування звітів, поданих українськими компаніями, методом “reality check” можна сформулювати наступні висновки:

- 1) активно долучились до ініціативи GRI організації, що працюють на міжнародних ринках;
- 2) переважна більшість компаній відображає у звітах окремі аспекти гармонійного розвитку, не зазначають удосконалень, що були здійснені у порівнянні із попередніми звітними періодами та не зазначаються майбутні кроки компанії щодо запровадження змін у напрямку сприяння гармонійному розвитку. Лише компанії Kernel, Astarta Holding та Метінвест демонструють усестороннє відображення аспектів гармонійного розвитку;
- 3) окрім вибіркості представлення елементів гармонійного розвитку спостерігається декларативний характер опису здійснених ініціатив;
- 4) у поданих звітах простежується відсутність комплексного бачення необхідності, завдань, напрямів та переваг від адаптації концепції ГР на практиці;
- 5) позитивним є те, що в результаті аналізування змістовного наповнення звітів компаній, які подавались кілька разів у різні періоди, можна констатувати їхнє якісне удосконалення з року в рік.

Це у свою чергу є свідченням реальності намірів суб'єктів господарювання системно імплементувати ініціативи ГР у практичну діяльність;

- б) в цілому, проаналізувавши звіти із гармонійного розвитку, поданих українськими організаціями до міжнародних ініціатив можна констатувати, що кожне окремо взяте підприємство перебуває не лише на різних етапах формування та/чи використання системи ГР, а й відрізняється наявністю відмінного та унікального змісту (як елементами, так й завданнями чи взаємозв'язками між елементами) системи. На додачу, відмінність у фокусуванні на окремих аспектах, що визначають гармонійний розвиток можна простежити не лише між окремими підприємствами, а й між звітами, що подані однією компанією.

В результаті виконання третього етапу розробленого методу виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного розвитку для суб'єктів господарювання стало можливим систематизувати досвід вітчизняних організацій із адаптації та практичного впровадження ініціатив гармонійного розвитку. Водночас, це дало змогу окреслити аспекти діяльності, яким приділена найбільша увага та ті, які залишились поза увагою. Слід підкреслити, що основною метою пропонованого методу виокремлення переліку сфер є сприяння та підтримання адаптації українськими компаніями ініціатив із гармонійного розвитку, що, як зазначалось у попередніх пунктах дослідження, стало об'єктивною вимогою сьогодення, особливо коли мова йде про ведення бізнесу у міжнародному вимірі та налагодження довгострокових зв'язків із стейкхолдерами. Саме тому в даному методі особлива увага приділяється аналізуванню результатів та досвіду вітчизняних організацій із формування звітностей із гармонійного розвитку та відображення в них інформації про вжиті заходи, спрямовані на підтримання такого розвитку. Водночас, доцільно наголосити, що отримані результати вказали на необхідність з одного боку чітко окреслити прояви

(сфери) гармонійного розвитку, а з іншого виокремити, під час їхньої деталізації елементи, які б давали гнучкість підприємствам у виборі аспектів для започаткування та підтримання гармонійного розвитку та/чи демонструванні здійснених та впроваджених ініціатив з такого розвитку.

Завершальним етапом розробленого методу є формування переліку сфер гармонійного розвитку. Слід зазначити, що перші три етапи розробленого методу, націлені на аналізування трьох фокусів в аргументуванні виокремлення певного переліку сфер – науковий, міжнародні стандарти та вітчизняна практика. Вище зазначені аргументи дозволяють виокремити сфери гармонійного розвитку, що враховують як ключові науково-теоретичні напрацювання, міжнародні рекомендації, так й відображають реальний стан застосування концепції гармонійного розвитку українськими компаніями (базуючись на даних відображених у звітах, поданих до GRI) в умовах сьогодення. Саме формування переліку сфер ГР, опираючись на сучасні наукові дослідження, міжнародні стандарти, які активно застосовуються як самими суб'єктами господарювання, так й окремими стейкхолдерами (інвесторами, фінансовими посередниками, представниками державних органів контролю, незалежними аудиторам, споживачами тощо) та особливості імплементації даної концепції в українських умовах дозволяє сформуванню переліку сфер, що враховує новітні теоретичні дослідження, міжнародні практичні рекомендації однак накладені на існуючі вітчизняні реалії ведення підприємницької діяльності.

Обираючи шлях започаткування та впровадження ініціатив ГР в практичну діяльність суб'єктів господарювання, виникає запитання окреслення та обрання конкретних ділянок виробничо-господарської діяльності, у яких дані ініціативи застосовуватимуться першочергово. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у деталізації пропонованих сфер гармонійного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання та розроблення відповідних їм елементів.

Під сферою гармонійного розвитку розуміється сукупність заходів та підходів (політик і процедур), здійснених підприємства в певній області його діяльності, спрямованих на формування інклюзивних якісно нових характеристик його діяльності, що у своїй сукупності сприяє гармонізації зусиль та ресурсів підприємства в цілому та отримання додаткових вигод.

Слід зазначити, що пропоновані сфери не є відокремленими, а лише у взаємодії одна з одною забезпечують гармонійний розвиток підприємства. Основною перевагою розгляду гармонійного розвитку з позиції виокремлення зазначених сфер є забезпечення практичної адаптації даної концепції вітчизняними підприємствами. Так, категоризація проведених змін, здійснених заходів, впроваджених та удосконалених політик, процедур, практик та стандартів у діяльності підприємства та, віднесення їх до відповідної сфери, сприятиме формуванню узагальненого уявлення про поточний стан та потреби у адаптації ідей гармонійного розвитку, з наступним моніторингом результатів та оцінювання його впливу на результати діяльності підприємства в цілому.

Доцільно зауважити, що виокремлені сфери гармонійного розвитку є визначеними та можуть бути рекомендованими для використання підприємствами незалежно від специфіки діяльності, особливостей галузі та умов функціонування. Одночасно, започаткування та адаптація ідей гармонійного розвитку в розрізі пропонованих сфер сприятиме фіксації запитів та потреб стейкхолдерів, їх групуванню, пріоритизації та узгодженню з подальшим співставленням з можливостями підприємства та загальною стратегією підприємства в цілому.

Основною метою виокремлення елементів для кожної із пропонованих сфер гармонійного розвитку є окреслення ключових його напрямків та проявів, полегшення віднесення певного виду активності підприємства до конкретної сфери, врахування мультиаспектної сутності гармонійного розвитку та формування власного інклюзивного шляху гармонійного розвитку. Слід зауважити, що на відміну від виокремлених сфер, які є

визначеними, пропонований перелік елементів може бути розширеним (скороченим) та/або деталізованим підприємством в залежності від його потреб, можливостей, мінливих умов функціонування та, власне, самого бачення гармонійного розвитку керівництвом компанії.

На основі аналізування наукових джерел (2; 154; 155; 162; 214; 236; 271; 333; 352; 373; 384; 407; 492; 516) та результатів застосування методу обґрунтування та виокремлення сфер ГР для вітчизняних організацій, пропонується окреслювати такі сфери гармонійного розвитку та відповідні їм елементи:

1. Економічна сфера – це сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та забезпечення економічної життєздатності та результативності функціонування підприємства. Беззаперечним є той факт, що розвиток підприємства неможливо уявити без отримання позитивних економічних результатів, які одночасно є не лише основним мотивом підприємницької діяльності, а й служать вихідною умовою фінансового забезпечення будь-яких ініціатив здійснюваних підприємством. В даному випадку дана сфера являє собою існуючу бізнес-модель на підприємстві, яка може бути представленою низкою показників, що засвідчують розвиток підприємства з економічної точки зору. Зокрема пропонується виокремлювати такі елементи:

1.1. Фінансовий результат – даний елемент економічної сфери виділений з метою систематизації інформації про поточний фінансовий стан, фінансові можливості та потенціал компанії до фінансового зростання. Даний аспект може бути висвітленим на основі аналізування економічних та фінансових показників, зокрема, ЕБІТ, ЕБІТДА, EVA, MVA, чистий прибуток/збиток, показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, майнового ринкового стану, додатковий фінансовий дохід (наприклад, такий дохід може виникнути у разі запровадження компанією проєктів, спрямованих на скорочення викидів

шкідливих речовин, що фінансується в межах Кіотського Протоколу (Labuschagne, C., et al., 2005, с.378), внесок компанії у ВВП тощо.

1.2. Інвестиційний розвиток – даний елемент репрезентується сукупністю заходів, операцій, політик та процедур, спрямованих на підтримання та розвиток як інвестиційної активності, так й інвестиційної привабливості підприємства. Виокремлення зазначеного елемента зумовлене актуальністю питань інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. Зокрема, згідно даних рейтингу “Doing Business” (The World Bank, 2020), що публікується Світовим банком та свідчить про інвестиційну привабливість, Україна станом на перше півріччя 2020р. займає 64 сходинку, покращивши свій результат на 7 пунктів у порівнянні з попереднім періодом. Разом з тим дані, наведені на рисунку 2.3.1 свідчать про мінливість обсягів чистих надходжень прямих іноземних інвестицій та їхнє суттєве скорочення у першому кварталі 2020р.

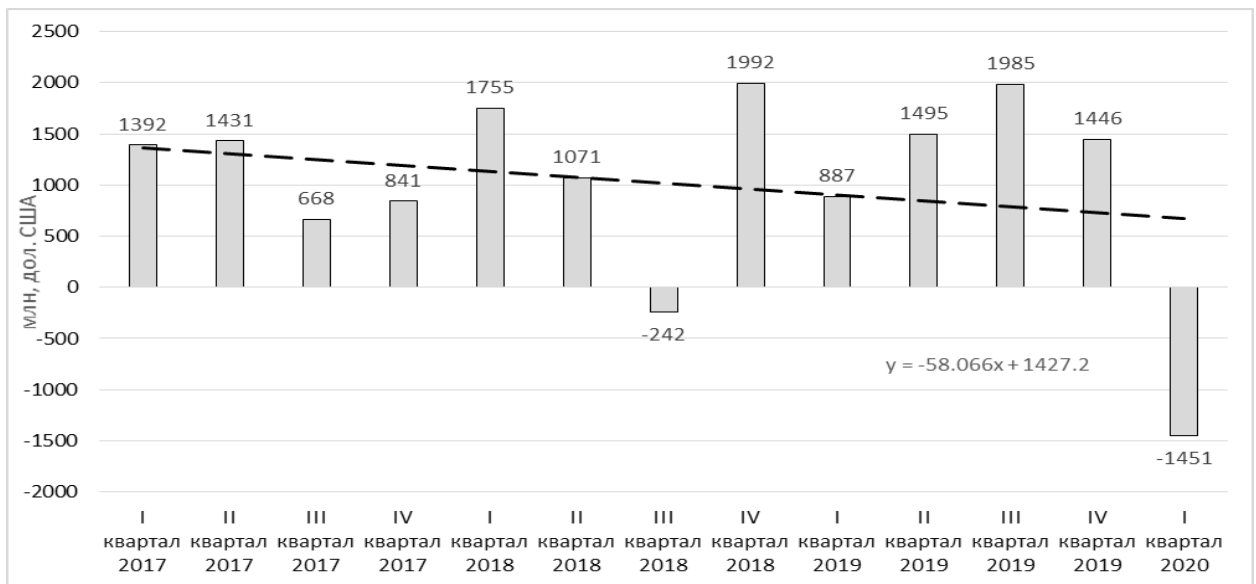


Рис. 2.3.3. Динаміка та тренд чистих надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2017 – 2020рр., поквартально, млн.дол.

Примітка: розраховано за даними Trading Economics, 2020

Одночасно дослідження внутрішнього інвестиційного клімату проведене Європейською Бізнес Асоціацією (2020) свідчить про не надто позитивні настрої серед вітчизняних управлінців. Так, серед 105 респондентів (СЕО українських компаній) 62% не задоволені поточним інвестиційним кліматом,

41% вважають, що у другій половині 2020р. він погіршиться та 71% опитаних управлінців планують скорочувати витрати.

Безумовно активізація та підтримання розвитку в інвестиційній діяльності є викликом для вітчизняних підприємств тому адаптація стандартів ESG може стати не лише позитивним сигналом для міжнародних інвесторів, а й стимулом для вітчизняних менеджерів переглянути політики, підходи та принципи здійснення такої діяльності.

1.3. Ринкове позиціонування – метою виокремлення даного елемента є систематизація активностей підприємства, спрямованих на утримання/розширення частки ринку, збереження та покращення його конкурентної позиції, адаптації елементів гнучкого виробництва, удосконалення мережі центрів дистрибуції, розвиток системи торгівельної комунікації із стейкхолдерами, формування та підтримання як позитивного іміджу компанії, так і забезпечення зростання вартості бренду тощо. В підсумку окреслені активності підприємства, першочергово, спрямовані на зниження рівня витрат та оптимізацію ланцюга створення вартості.

Необхідність зосередження уваги на економічному розвитку вітчизняних підприємств обумовлюється результатами аналізування статистичних даних про рівень їхнього прибутку/збитку протягом 2011 – 2018рр. (рисунок 2.3.4).

Наведені на рисунку 2.3.4 дані свідчать про відсутність стійкої позитивної динаміки отримання прибутку вітчизняними підприємствами протягом 2010 – 2018рр. Обчислений тренд для великих підприємств ілюструє можливе подальше погіршення ситуації у майбутньому, у разі збереження існуючих умов функціонування.

З метою відображення репрезентативності даних аналізування рівня прибутку/збитку здійснювалось на основі переведення абсолютних значень статистичних даних про рівень прибутку/збитку в дол. США (Додаток А) на підставі середнього курсу за відповідний рік, згідно даних НБУ (2020).

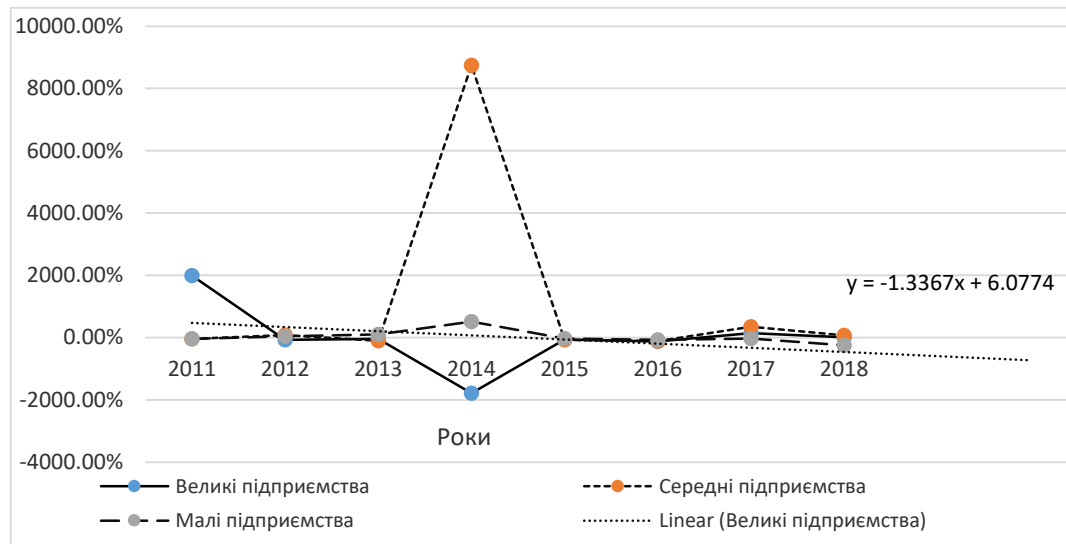


Рис. 2.3.4. Динаміка зміни прибутку/збитку підприємств у розрізі їхньої величини та тренд, обчислений для великих підприємств протягом 2011 – 2018рр., %*

Примітка: розраховано за даними Державного комітету статистики України, 2020

Цікавим є те, що 2014 рік був найбільш вдалим для малих та середніх підприємств з точки зору динаміки зростання прибутку. З огляду на зазначене, пошук шляхів стимулювання економічного розвитку як елементу ГР є своєчасним та актуальним.

2. Сфера довкілля – це сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на недопущення та мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище, відповідальне використання природних ресурсів у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності. Дану сферу рекомендується розглядати у розрізі наступних елементів:

2.1. Охорона атмосферного повітря – сукупність заходів та підходів підприємства націлених на зменшення викидів парникових газів та інших шкідливих речовин (твердих, рідких, газоподібних та змішаних, первинних та вторинних промислових викидів) у повітря в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності. Так, станом на кінець 2018р., згідно даних Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України [100],

підприємствами, що здійснюють найбільше викидів в атмосферне повітря є ПРАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та Відокремлений підрозділ «Бурштинська ТЕЦ» ПАТ «ДТЕК Західенерго». Одночасно даний елемент передбачає дослідження впливу вироблених товарів та наданих послуги на навколишнє природне середовище та які заходи вживає компанія щодо недопущення/зниження рівня негативних впливів та інформування широкого кола стейкхолдерів про окреслені небезпеки.

2.2. Використання природних ресурсів (мінеральних, енергетичних, водних, земельних, біологічних, кліматичних, рекреаційних тощо) – сукупність заходів та підходів підприємства до видобування, транспортування, переробки, використання, утилізації перелічених ресурсів, створення відходів та внесок компанії у виснаження джерел невідновлюваних ресурсів. До підприємств, що створюють найбільшу частку відходів належать (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2019) ПрАТ «Північний ГЗК», ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та ПрАТ «Центральний ГЗК», в той час як ПАТ АК «Київводоканал», ПрАТ «Меткомбінат «Азовсталь» та ПАТ «Дніпровський Меткомбінат» є найбільшими забруднювачами з точки зору скидів стічних вод. Виділення зазначених елементів першочергово обумовлюється існуючим станом охорони навколишнього природного середовища вітчизняними підприємства, що, як наслідок, актуалізує необхідність у зосередженні уваги на проблемі впливу виробничо-господарської діяльності на довкілля та перегляду наявних бізнес моделей у практиці українських суб'єктів господарювання. Адаптація ідей гармонійного розвитку та системне його підтримання може стати рушійною силою включення окресленого фокусу у місію та загальну стратегію розвитку підприємства. Так, на рисунку 2.3.5 наведена динаміка витрат промислових підприємств на охорону атмосферного повітря та очищення зворотних вод. З метою отримання релевантних даних абсолютні

суми витрат на зазначені заходи переводились у дол. США (Табл. 2, Додаток А).

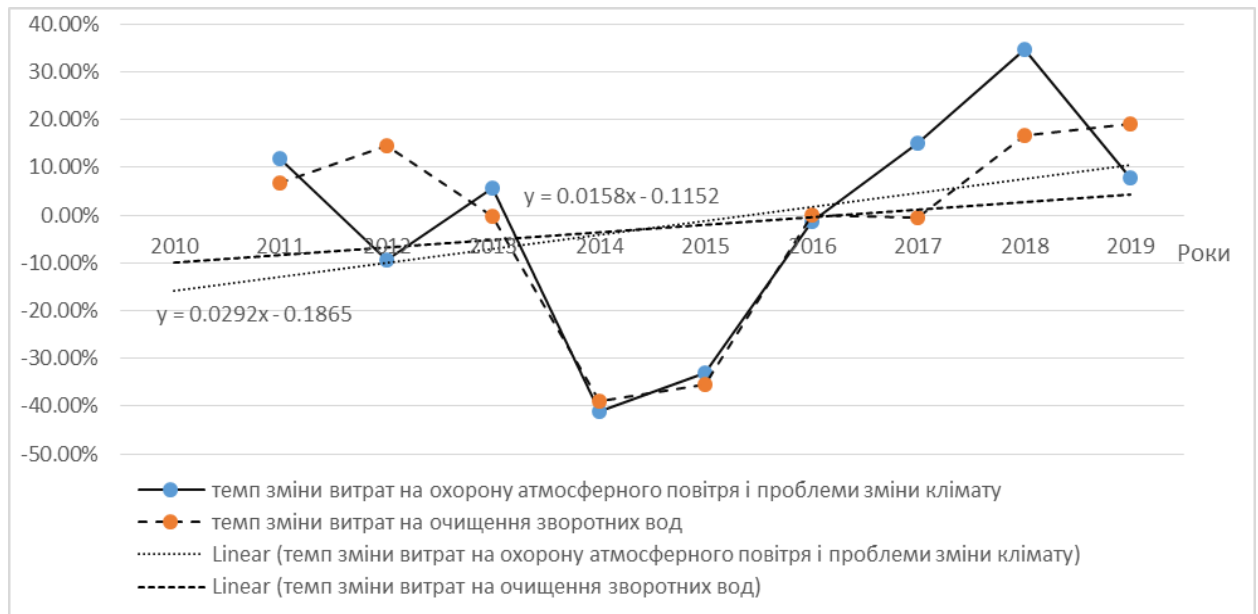


Рис. 2.3.5. Динаміка та тренд зміни витрат на охорону атмосферного повітря, зміни клімату та очищення зворотних вод промислових підприємств України протягом 2010 – 2019рр.

Примітка: розраховано за даними Державного комітету статистики України, 2020

Наведений вище рисунок свідчить про відсутність стійкої тенденції фінансування вітчизняними підприємствами природоохоронних заходів, спрямованих на охорону атмосферного повітря та очищення зворотних вод. Так, 2013 – 2016рр. характеризуються різким скороченням витрат на окреслені заходи, однак починаючи з 2016 р. спостерігається позитивна динаміка зростання рівня витрат на охорону атмосферного повітря.

Одночасно вітчизняні промислові підприємства здійснювали заходи, спрямовані на збереження ґрунту, підземних та поверхневих вод, а також утилізацію відходів, спричинених їхньою виробничою діяльністю. Рисунок 2.3.6 наочно демонструє динаміку витрат на зазначені заходи протягом 2010 – 2019рр. Доцільно зазначити, що період з 2013 до 2017рр. був переломним, адже протягом зазначеного терміну відбувалось стрімке скорочення витрат на досліджувані природоохоронні заходи. Слід зазначити, що тенденції, зображені на рисунку 2.3.5 та 2.3.6 є схожими, особливо яскраво це

простежується в часовому інтервалі 2013 – 2016рр., якому властиве різке падіння витрат за описаними чотирьома видами природоохоронних заходів, здійснених вітчизняними підприємствами.

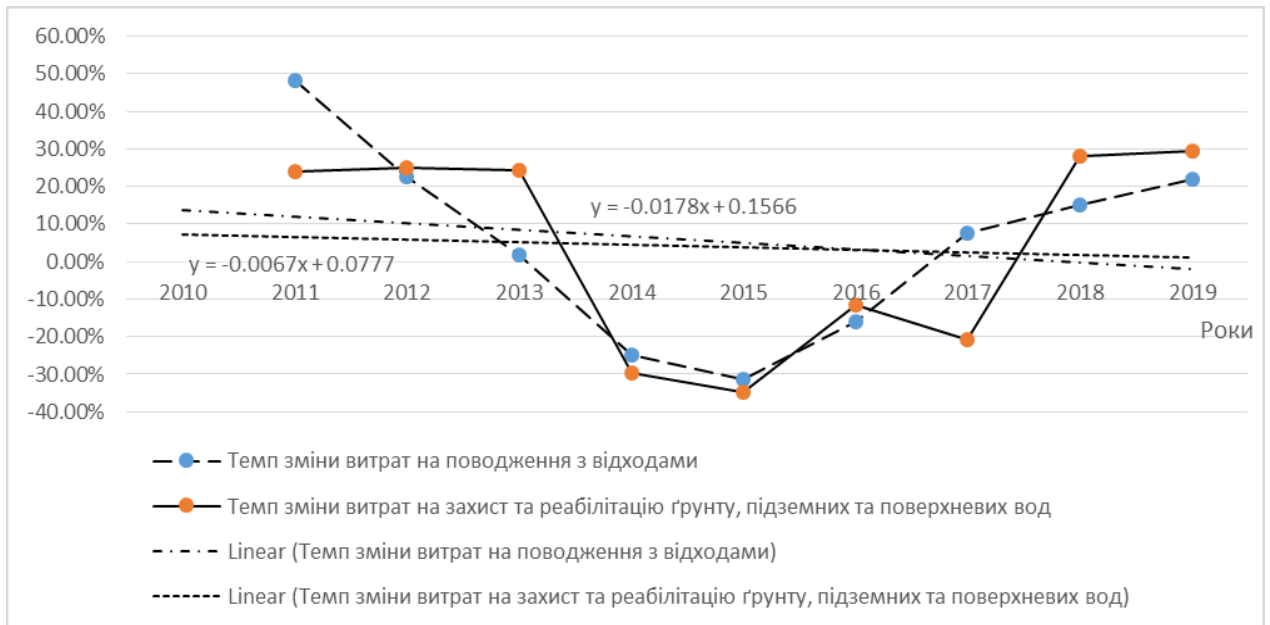


Рис. 2.3.6. Динаміка та тренд зміни витрат на поводження з відходами, на захист та реабілітацію ґрунту, підземних та поверхневих вод промислових підприємств України протягом 2010 – 2019рр.

Примітка: розраховано за даними Державного комітету статистики України, 2020

Беззаперечним є той факт, що скорочення рівня витрат на природоохоронні заходи у зазначений період було спричинене зниженням рівня прибутковості за аналогічний період (рис. 2.3.4) та економічною кризою в державі, що супроводжувала усі галузі промисловості. Разом з тим, одночасно спостерігається тенденція зростання рівня прибутковості промислових підприємств з 2016р. (рис.2.3.4) та зростання рівня витрат на природоохоронні заходи (рис. 2.3.5 – 2.3.6) в аналогічний період. Описана ситуація є свідченням існування прямого взаємозв'язку між рівнем прибутковості підприємства та рівнем витрат на охорону природного навколишнього середовища.

2.3. Використання матеріальних ресурсів – це сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства щодо дематеріалізації виробництва, обрання та використання сировини, матеріалів, комплектуючих

у власній виробничо-господарській діяльності, з точки зору їхньої екологічності (у тому числі отримання екологічної сертифікації та маркування, заповнення екологічної декларації), здатності бути збереженими, відновленими, регенерованими, переробленими, повторно використаними, безпечно утилізованими тощо. Важливим аспектом є врахування стану управління такими ресурсами, зокрема, наявність політик і процедур підприємства щодо формування та розвитку систем зберігання та транспортування, обрання постачальників та партнерів, які пропонують екологічні сировину, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, тару та пакування, застосування принципів зворотної логістики та виробництва із замкнутим циклом, адаптації природоохоронних стандартів та ініціатив тощо.

3. Соціальна сфера – це сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та забезпечення відповідальності підприємства на предмет безпечного, рівного та справедливого розвитку, як працівників, так і суспільства в цілому. Підприємства, здійснюючи свою виробничо-господарську діяльність, першочергово націлені на отримання економічних результатів, однак, без розуміння важливості розв'язання соціальних питань, притаманних як внутрішнім, так і зовнішнім стейкхолдерам, досягнення означених цілей, особливо у довгостроковій перспективі, видається практично неможливим. Безумовно, вирішення соціальних проблем та реагування на суспільні запити не є прерогативою підприємницької діяльності, проте здійснення заходів, націлених на налагодження партнерських відносин з працівниками, споживачами, громадськими організаціями, місцевими громадами тощо сприятиме не лише формуванню та підтриманню позитивного іміджу компанії, а отримання додаткових економічних переваг.

Соціальна сфера охоплює досить широке коло питань та предметних областей, в той час як діяльність окремо взятого підприємства обумовлюється специфікою його ринкового середовища, внутрішньою

структурою управління, особливостями виробничого циклу та процесу надання послуг. З огляду на зазначене, розвиток підприємства у соціальному вимірі обумовлюватиметься низкою, притаманних лише йому факторів, а отже міститиме унікальний набір об'єктів, на які спрямовуватимуться активності із забезпечення такого розвитку. Тому дану сферу рекомендується розглядати у розрізі наступних елементів, які можуть бути деталізованими, укрупненими чи розширеними, базуючись на потребах підприємства:

3.1. Працівники – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства щодо формування та вдосконалення умов праці, охорони здоров'я та безпеки в робочому середовищі, матеріального та нематеріального стимулювання працівників, розвитку компетенцій та кар'єрного зростання, навчання працівників тощо.

Беззаперечним є той факт, що одним із визначальних чинників розвитку працівників є матеріальне стимулювання. На рисунку 2.3.7 наведено динаміку витрат українських підприємств на оплату праці. З метою отримання релевантних даних абсолютні суми витрат на оплату праці та соціальні відрахування переводились у дол. США (Табл. 3 – 4, Додаток А).

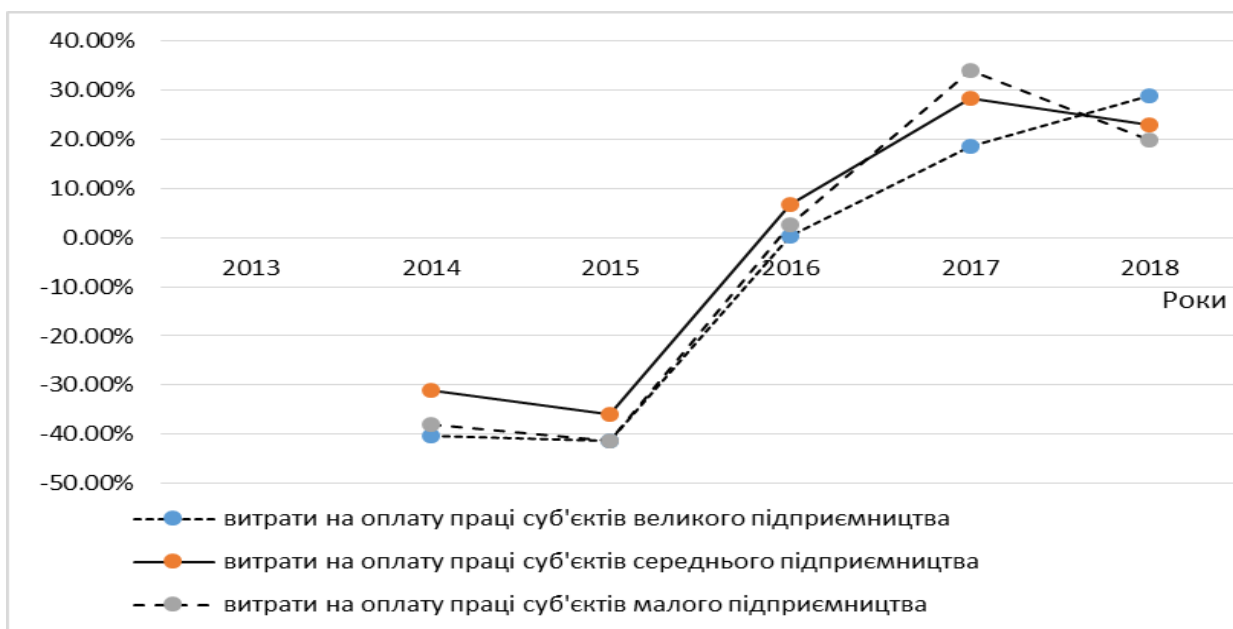


Рис. 2.3.7. Динаміка витрат українських підприємств на оплату праці у розрізі їхньої величини за 2013 – 2018рр.

Примітка: розраховано за даними Державного комітету статистики України, 2020

Наведений вище рисунок свідчить про істотне зростання динаміки витрат на оплату праці з 2015р. до 2018р. для усіх підприємств. Останній аналізований період характеризується позитивною динамікою для малих підприємств, однак ситуація з оплатою праці у великих та середні підприємствах все ще є позитивною, однак спостерігається зниження її рівня. Цікавим є те, що у 2018р. спостерігалось також скорочення динаміки зростання прибутку підприємств (рисунок 2.3.4).

Ще одним показником, який може ілюструвати розвиток працівників є витрати підприємств на соціальні відрахування (рисунок 2.3.8.)

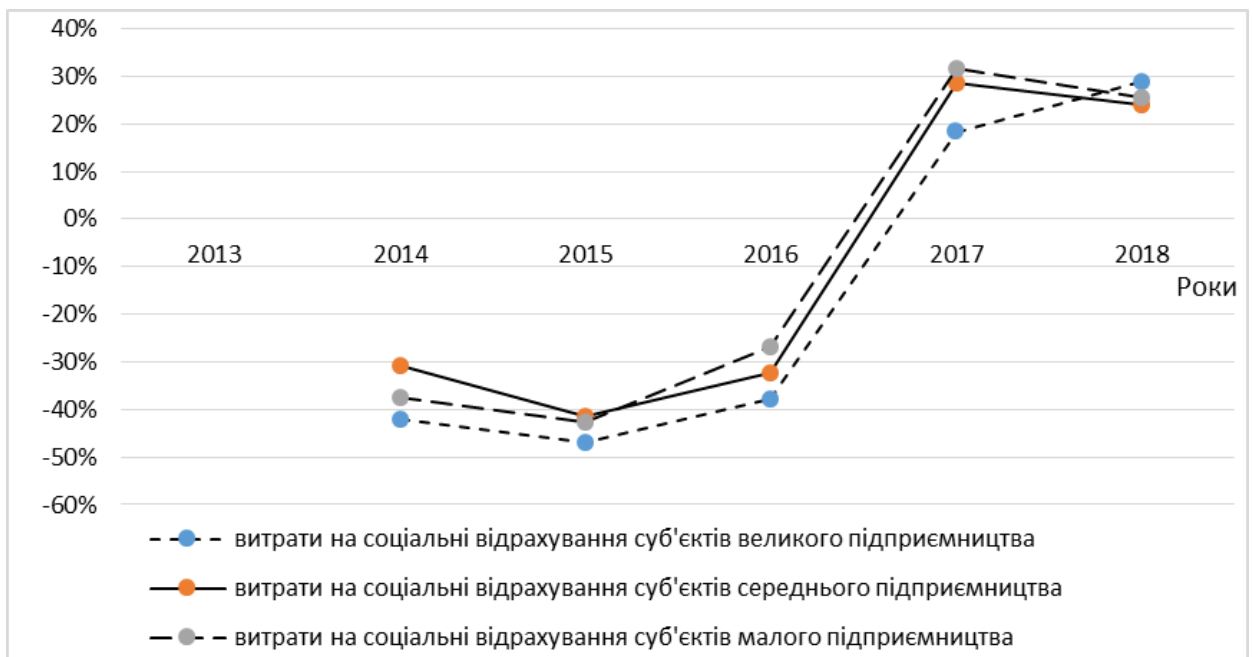


Рис. 2.3.8. Динаміка витрат українських підприємств на соціальні відрахування у розрізі їхньої величини за 2013 – 2018рр.

Примітка: розраховано за даними Державного комітету статистики України, 2020

Наведені вище графіки динаміки зміни рівня витрат на соціальні відрахування повністю повторюють тенденції, представлені на рисунку 2.3.8.

3.2. Споживачі – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, націлених на забезпечення відповідальності за вироблений продукт, надані послуги, збереження здоров'я та безпеки споживачів.

3.3. Суспільство – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та розвиток соціального добробуту, освіченості, згуртованості та підтримання громадянських

ініціатив суспільства в цілому. Внесок українських підприємств, на даний час (табл. 2.3.1), у розвиток суспільства найчастіше реалізується через взаємодію із місцевими громадами та неприбутковими організаціями, зокрема, через реалізацію соціальних проектів та благодійництва.

4. Сфера управління – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та забезпечення прозорого та відповідального керівництва як бізнес процесами в середині підприємства, так і його взаємодією із усіма стейкхолдерами. Одним із ключових аргументів на користь виокремлення даної сфери є розглянуті у п.п. 2.1. міжнародні стандарти ESG, які акцентують увагу на важливості демонстрації стратегії, тактик та технології управління, не лише з метою залучення інвестицій, а й для удосконалення процесу управління та репутації компанії в цілому. Зокрема, наведені у даних стандартах критерії сприяють демонстрації компанією ведення законного бізнесу, недопущення хабарництва та корупції, дотримання юридичних норм у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, участі усіх акціонерів у вирішенні управлінських питань, наявності процедур вирішення конфлікту інтересів, відсутності політичного протекціонізму чи політичних мотивів у керівництва тощо. На додачу такі міжнародні стандарти як ISO 2021 (2017), ISO 26000 (2010), ISO 27001 (2013), ISO 31000 (2018) покликані не лише допомогти організаціям налагодити управлінські процеси, а й засвідчити їхню ефективність. Варто зазначити, що дані, наведені у табл. 2.3.1 вказують на те, що на даний час українські підприємства повною мірою ще не готові демонструвати прозорість та відповідність управління міжнародним стандартам та принципам, що як наслідок може служити негативним сигналом потенційним міжнародним інвесторам та партнерам. З огляду на зазначене, виокремлення даної сфери є важливим елементом, що сприятиме в подальшому фіксації наявності ініціатив гармонійного розвитку та готовності вітчизняних підприємств до відкритого діалогу зі стейкхолдерами. Дану сферу пропонується розглядати у розрізі таких суб елементів:

4.1. Система управління – сукупність заходів та підходів підприємства, спрямованих на удосконалення управління як бізнес-процесами, так і підприємством в цілому. Даний суб елемент покликаний відобразити особливості взаємодії керуючої та керованої систем, реалізації функцій, методів менеджменту та процесу прийняття управлінських рішень. На основі аналізування звітності GRI (табл. 2.3.1), можна стверджувати, що відображення ідей гармонійного розвитку на практиці першочергово здійснювалась через включення відповідних цілей у загальну стратегію розвитку підприємства, процедури моніторингу поточної діяльності та складання відповідної звітності (GRI, звіти із корпоративної соціальної відповідальності, соціальні звіти тощо).

Одним із ключових аспектів даного суб елемента є демонстрування налагодження взаємодії із стейкхолдерами через підтримання двостороннього діалогу із групами економічного впливу підприємства та врахування їхніх інтересів в практичній діяльності. На сьогодні важливість та переваги від взаємодії із стейкхолдерами описані у міжнародних стандартах ISO 26000 (2010), зокрема зазначено, що така взаємодія може здійснюватися через ідентифікування їхніх потреб, врахування запитів та рекомендацій у виробничо-господарській діяльності, проведенні зустрічей, започаткуванні дорадчих комітетів, формуванні звітності тощо. Одночасно міжнародні стандарти AA1000SES - Створення та проведення інклюзивних практик залучення зацікавлених сторін, пов'язаних із гармонійним розвитком (Creating and conducting inclusive sustainability-related stakeholder engagement practices), (2015), що розроблені Інститутом Соціальної та Етичної Звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability), вказують на необхідність включення такої взаємодії у культуру та бізне-процеси компанії та пропонують відповідні процедури врахування інтересів зацікавлених осіб на різних рівнях управління підприємством. Слід підкреслити, що описані вище стандарти мають рекомендаційний характер і підприємства добровільно приймають рішення про доцільність такої комунікації. Результати, наведені у

табл. 2.3.1. свідчать, що переважна більшість вітчизняних підприємства під час формування звіту із гармонійного розвитку відображають існуючі практики комунікації та взаємодії із стейкхолдерами, що як наслідок, дає змогу констатувати наявність усвідомлення важливості врахування їхніх рекомендацій у практичну діяльність. Слід зазначити, що одним із важливих аспектів, який засвідчує відповідальне ведення бізнесу на основі врахування інтересів стейкхолдерів є демонстрація та підтримання фідуціарних обов'язків власників та менеджменту компанії. Так Звіт із фідуціарних обов'язків у 21 столітті (The Fiduciary Duty in the 21st century. Final Report) (2019), сформований Фінансовою ініціативою Програми ООН з навколишнього середовища (United Nations Environment Programme Finance Initiative) звертає увагу на зростаючу роль відповідального фінансування та інвестування у міжнародній практиці. Зокрема, 97% регуляторних документів та політик у сфері відповідального інвестування у світовому вимірі було започатковано за період з 2000р. до сьогодні і найбільш стрімко даний процес почав розвиватись з 2012р. Безсумнівно, кожне окремо взяте підприємство характеризується власним унікальним механізмом взаємодії із стейкхолдерами, який визначається потребами та можливостями підприємства, однак моніторинг та удосконалення такого діалогу може стати надійним підґрунтям для гармонійного розвитку.

4.2. Юридична відповідальність – сукупність заходів та підходів підприємства, спрямованих на демонстрацію ведення законного бізнесу, протидії хабарництву, корупції та відмиванню фінансових ресурсів, дотримання податкового законодавства та нормативно-правових актів, що регламентують виробничо-господарську діяльність підприємства.

4.3. Прозорість бізнесу – сукупність заходів та підходів підприємства, спрямованих на демонстрацію дотримання прозорого ведення бухгалтерського обліку, розкриття фінансової й нефінансової звітностей, джерел надходження грошових потоків, здійснення незалежного аудиту,

дотримання принципів добросовісної конкуренції, відсутності політичного протекціонізму тощо.

Проблематика забезпечення прозорості ведення бізнесу та юридичної відповідальності особливо актуалізувалась протягом останніх років. Так світову спільноту сколихнули кілька гучних випадків витоку фінансових документів, зокрема, FinCEN files (2020), Paradise Papers (2017), Panama Papers (2016), Swiss Leaks (2015), LuxLeaks (2014), які засвідчили недобросовісне ведення бізнесу всесвітньо відомими компаніями. Зокрема, компанії Pepsi, Ikea та FedEx (BBC news, 2014) застосовували неправомірні практики для зниження податкових платежів; банк HSBC (BBC news, 2019) посприяв тисячам заможних клієнтів по всьому світу ухилитись від податків; використання офшорних зон та «бульбашкових» компанії для виведення та відмивання коштів (BBC news, 2016; BBC news, 2017); банки JP Morgan, Barclays та Deutsche Bank (BBC news, 2020) порушили стандарти з протидії відмивання коштів, здійснювали сумнівні фінансові транзакції, зокрема переміщували «брудні» гроші. Зазначені факти вказують на масштаби проблеми прозорості та юридичної відповідальності та відсутності впевненості в тому, що компанії, декларуючи ведення відповідального та прозорого бізнесу, на практиці це реалізують. Разом з тим, наслідками неврахування зазначених аспектів можуть бути не лише погіршення репутації та втрата клієнтів, а й істотне зниження ринкової вартості (Український капітал, 2020). Водночас дані табл. 2.3.1 свідчать, що вітчизняні підприємства, формуючи звіти із гармонійного розвитку чи корпоративної відповідальності не приділяють належної уваги висвітленню питань прозорості ведення бізнесу та юридичної відповідальності.

5. Сфера культури – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, спрямованих на підтримання та забезпечення цінностей, норм, переконань та стандартів поведінки й взаємодії як у середині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. У закордонній науковій літературі необхідність виокремлення культурного аспекту як

важливої складової гармонійного розвитку обґрунтовують такі науковці як André, v. H. (2019), Axelsson, R. та ін. (2013), Dessein J. та ін. (2015), Rebecca L. H. Chiu (2004), Soini, K. (2014), наголошуючи на багатоаспектності поняття «культура» в контексті розгляду як окремого індивіда, так і організації в цілому. Беззаперечним є те, що процес глобалізації, поява форматорних факторів світового масштабу (таких як пандемія COVID-19), еволюція поглядів на цінності та норми поведінки в суспільстві, діджиталізація бізнес-процесів та міжособистісної комунікації призводять до трансформації сприйняття такого явища як «культура» та його ролі в управлінні підприємством. На додачу актуальність виокремлення даної сфери обумовлюється не лише необхідністю для підприємства дотримання законодавства, що регламентує ділові відносини, а й незмінною потребою у побудові довірливих відносин зі стейкхолдерами. Водночас, як справедливо зазначає Dessein (2015) гармонійний розвиток неможливий без культурного виміру, оскільки реалізація такого розвитку потребує культурної трансформації мислення усіх його учасників. Зазначені аспекти зумовлюють необхідність більш прискіпливого дослідження сфери культури та її внеску у гармонійний розвиток компанії. Дану сферу рекомендується розглядати у розрізі таких елементів:

5.1. Етика ведення бізнесу – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, націлених на підтримання та удосконалення взаємодії підприємства із бізнес середовищем та морально-етичним позиціонуванням компанії в такому середовищі. Даний елемент має на меті окреслити реальні заходи підприємства та їхню еволюцію, що віддзеркалюють його етичні норми та цінності на предмет позиціонування бренду, реакції на актуальні соціальні виклики, конвергенції крос-культурних та крос-національних відмінностей, ведення чесної торгівлі, збереження культурної спадщини, тощо.

5.2. Етика міжособистісного спілкування – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, націлених на підтримання та

удосконалення взаємодії між окремими індивідами. Першочергово, даний елемент сприяє окресленню заходів компанії у сфері запровадження етичних норм поведінки для працівників, як вони ретранслюють зазначені норми під час виконання професійних обов'язків, недопущення етнічного, культурного, ідеологічного та політичного антагонізму, вирішення конфліктних ситуацій та забезпечення дотримання загальнолюдських прав та свобод, створення умов для забезпечення їхнього гарантування та інформування працівників про запроваджені ініціативи. Гарантування та захист загальнолюдських прав та свобод в організації, першочергово, здійснюється, згідно задекларованих норм у Конституції України (2020).

5.3. Інформаційна відповідальність – сукупність заходів та підходів (політик і процедур) підприємства, націлених на започаткування, підтримання та удосконалення відповідальності за збір, опрацювання, представлення інформації та висвітлення аспектів діяльності компанії у засобах масової інформації та соціальних мереж. Зокрема даний елемент покликаний висвітлити політику підприємства щодо забезпечення кібербезпеки підприємства, використання персональних даних працівників, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів, відповідальності за розкриття фінансової звітності, характеристик товару, маркетингової політики, поширення недостовірної інформації сторонніми особами, витоку інформації з необережності тощо. Означений елемент набув особливої актуальності протягом останніх десятиліть, що було зумовлене формуванням та розвитком інформаційного суспільства в цілому. Безсумнівно, ключовим аспектом є забезпечення кібербезпеки підприємства адже, згідно даних Індексу рівня порушень (Breach Level Index) (NBER, 2021) понад 9,7 мільярдів записів даних було втрачено або викрадено з 2013 року у світовому вимірі. Однак не менш важливим є відповідальність самої компанії за надану інформацію різним групам стейкхолдерів. Яскравими прикладами таких зловживань є й відомі міжнародні корпорації. Так, було оштрафовано (Business insider, 2017) такі компанії як Dannon, L'Oréal, Red Bull, New Balance, Tesco, Uber,

Volkswagen, Wal-Mart та ін. за поширення недостовірної реклами. Однак поширення неправдивої інформації про характеристики продукту може призвести не лише до фінансових наслідків, а й до репутаційних ризиків, вплив яких може бути відчутним протягом тривалого часу.

На рисунку 2.3.9. наведено ілюстративну інтерпретацію бачення гармонійного розвитку суб'єкта господарювання.

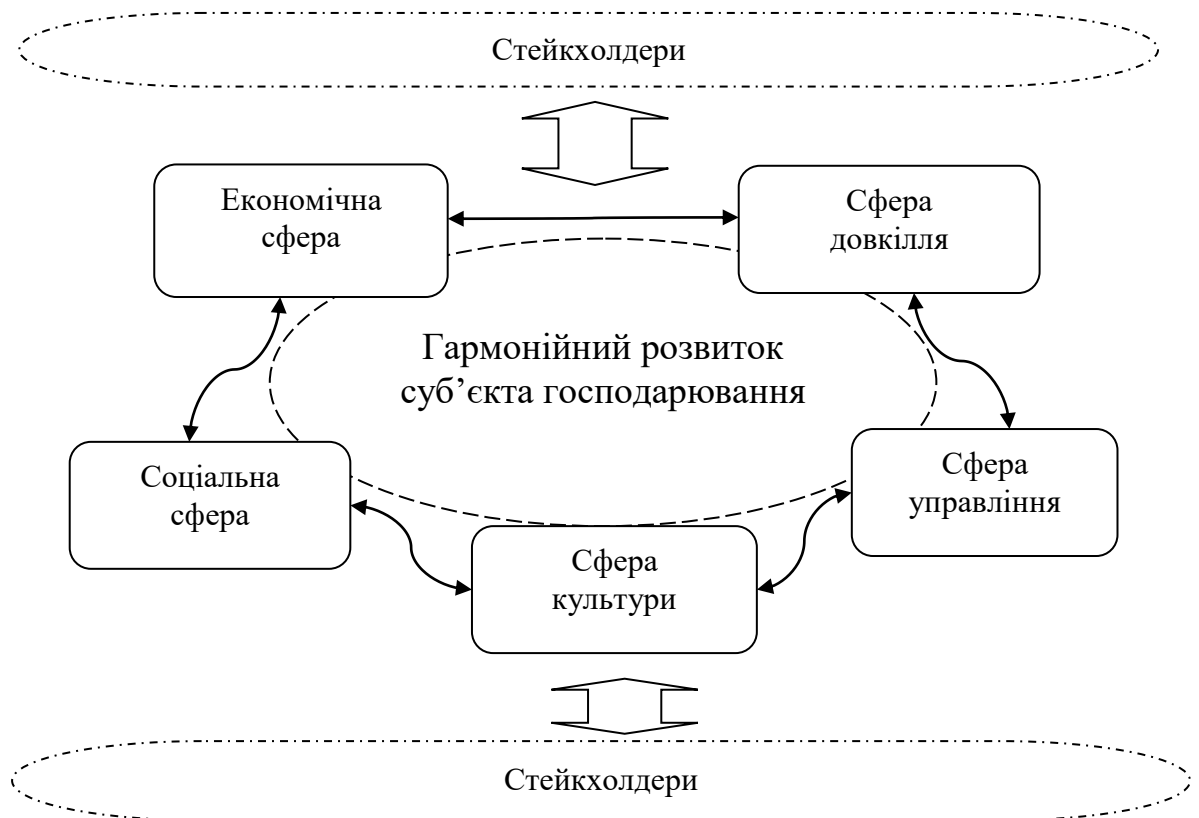


Рис. 2.3.9. Гармонійний розвиток суб'єктів господарювання у розрізі відповідних сфер

Примітка: удосконалено на підставі джерел (96;147;155;160;162;187;228;236;241;271;333; 492)

Як зазначалось у п.п. 1.1. гармонійний розвиток являє собою процес формування та підтримання інклюзивних якісно нових характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів. З огляду на пропоноване трактування, гармонійний розвиток розглядається не як кінцева самоціль діяльності підприємства, а поступальна та еволюційна

зміна, зумовлена потребами та можливостями підприємства. Саме тому на рисунку він відображений пунктиром. Як зазначалось вище, сфери гармонійного розвитку є визначеними та перебувають у взаємодії одна з одною. На практиці підприємства, здійснюючи заходи із удосконалення бізнес-процесів, намагаються досягти кілька цілей, одночасно, ініціюючи якісні удосконалення на певній ділянці, можуть призвести до ланцюгової реакції, що дозволить отримати додаткові позитивні ефекти в кількох сферах одночасно.

Важливим аспектом забезпечення та підтримання гармонійного розвитку є взаємодія із стейкхолдерами, що знайшло своє відображення у наведеному вище рисунку. З огляду на те, що перелік зацікавлених сторін, із якими підприємство взаємодіє, визначається видом його діяльності та особливостями періоду функціонування стейкхолдери виділені пунктирною лінією. Слід зазначити, що саме потреби та запити зацікавлених сторін можуть виступати тригерами у започаткуванні та підтриманні гармонійного розвитку суб'єктів господарювання тому важливим є формування двостороннього діалогу з ними.

Таким чином можемо підсумувати:

1. Виокремлений перелік сфер гармонійного розвитку та відповідних утворюючих елементів базується на міжнародних стандартах з гармонійного розвитку, наукових доробках, що знайшли відображення у великій кількості міжнародних публікацій та результатів аналізування звітів із гармонійного розвитку, поданих до міжнародних ініціатив зі звітності (GRI та Corporate Register) вітчизняними підприємствами за останнє десятиліття. Саме обґрунтування сфер гармонійного розвитку із врахуванням таких трьох фокусів сприяє отриманню не лише науково-обґрунтованого результату, а й отримання таких сфер гармонійного розвитку, що враховують поточні реалії практичної апробації ідей гармонійного розвитку вітчизняними підприємствами.

2. Виокремлені сфери та відповідні їм елементи сприяють формуванню холістичного розуміння гармонійного розвитку суб'єкта господарювання та одночасно вказують на багатоаспектність даного явища;
3. Запропонований перелік сфер дає можливість підприємствам на практиці переглянути власний підхід до ведення господарської діяльності через призму широкої взаємодії із стейкхолдерами;
4. Виокремлені сфери та відповідні їм елементи створюють передумови як для впровадження системного та наскрізного гармонійного розвитку, так і здійснення вибіркової адаптації ідей такого розвитку, враховуючи потенціал та потреби окремо взятого підприємства;
5. Як зазначалось вище, перелік елементів для виокремлених сфер є гнучким та може доповнюватись/деталізуватись, що є максимально придатним для компаній, які мають на меті застосувати ініціативи короткотермінового характеру та швидкою віддачою;
6. Запропоновані сфери покликані сприяти формуванню у підприємства уявлення про можливості та загрози його діяльності та, одночасно, збалансувати потенціал підприємства із власним баченням його розвитку та викликами зовнішнього середовища.

Висновки до Розділу 2

1. Вивчено міжнародні стандарти, присвячені питанням адаптації ідей гармонійного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. Проаналізовано практику міжнародних компаній на предмет застосування зазначених міжнародних стандартів, що дало змогу окреслити переваги від адаптації ідей гармонійного розвитку. Одночасно проаналізовано діяльність вітчизняних підприємств на предмет долучення до зазначених ініціатив та наведено порівняльний аналіз поданих звітів із гармонійного розвитку до GRI у розрізі

України, Польщі, Німеччини, Франції та Великобританії. Отримані результати засвідчили актуальність та практичну значущість гармонійного розвитку в іноземних державах та часткову зацікавленість досліджуваною концепцією вітчизнами підприємствами.

2. Удосконалено концептуальну модель формування та використання системи гармонійного розвитку підприємств, яка передбачає трактування, розгляд та підтримання гармонійного розвитку підприємства з точки зору формування та використання системи, на підставі виокремлення: сфер гармонійного розвитку, що окреслюють основні його вектори та предметні області; елементів, що деталізують сфери та вказують на практичні аспекти діяльності підприємств, де ініціативи зазначеного розвитку імплементуються; показників, систематизованих у розрізі сфер, елементів та критеріїв «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами», що забезпечують розуміння як поточного рівня гармонійного розвитку підприємства, його еволюції та стану налагодження взаємодії та врахування потреб зацікавлених сторін; інструментарію аналізування, що забезпечує формування та використання унікальної системи ГР, що відповідає потребам та можливостям кожного окремо взятого підприємства. Останнє досягається при допомозі ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів підприємств, запити та потреби яких одночасно виступають як стимуляторами, так й драйверами такого розвитку; визначенні ключових показників оцінювання гармонійного розвитку, що дає змогу сфокусуватись на найбільш важливих аспектах забезпечення такого розвитку та, на цій основі, здійснити моделювання рівня динаміки такого розвитку та співставити його із очікуваннями стейкхолдерів;

3. Розроблено мультиаспектний метод виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного розвитку для суб'єктів господарювання, що базується на результатах бібліографічного аналізування великого масиву літературних джерел, аналізуванні загальновизнаних міжнародних стандартів із ГР та результатів аналізуванні звітів українських компаній із гармонійного розвитку, поданих до GRI. Такий підхід до

обґрунтування складу елементів гармонійного розвитку забезпечує врахування не лише науково-обґрунтованих постулатів та існуючих міжнародних рекомендацій та стандартів, а й різнобічної практики імплементацій ідей гармонійного розвитку вітчизняними підприємствами;

4. Удосконалено метод аналізування звітів із гармонійного розвитку, який полягає в обранні аспектів (критеріїв) для аналізу, базуючись на рекомендаціях стандартів GRI, ESG, SAS, використанню методу «reality check» та їхнього застосування для вибірки звітів, завантажених вітчизняними організаціями до Глобальної ініціативи зі звітності та міжнародної платформи Corporateregister. Запропонований метод дозволяє здійснювати порівняння звітів вітчизняних підприємств із гармонійного розвитку та окреслити аспекти, яким приділялось найбільше уваги та ті, що були за межами фокусу гармонійного розвитку. Отримані результати дають уявлення про практику започаткування та підтримання гармонійного розвитку вітчизняними підприємствами та свідчать про існування відмінних систем ГР та способів їх використання у виробничо-господарській діяльності українські організації. Водночас отримані результати дослідження є підґрунтям для ідентифікації та обґрунтування сфер й відповідних елементів гармонійного розвитку, які відобразатимуть практичні здобутки українських підприємств з питань започаткування та підтримання такого розвитку та окреслюватимуть ті аспекти діяльності, які потребують додаткової уваги, з точки зору загальноновизнаної міжнародної практики та потреб і запитів міжнародних стейкхолдерів.

5. Запропоновано поняття «сфера гармонійного розвитку» та охарактеризовано кожну з п'яти сфер, а саме: сферу економіки, сферу довкілля, соціальну сферу, сферу управління та сферу культури. Виокремлено та описано елементи, які деталізують кожну зі сфер, зокрема, економічна сфера репрезентується такими елементами: фінансовий результат, інвестиційний розвиток, ринкове позиціонування; сфера довкілля – охорона атмосферного повітря, використання природних ресурсів,

використання матеріальних ресурсів; соціальна сфера – працівники, споживачі, суспільство; сфера управління – система управління, юридична відповідальність, прозорість бізнесу; сфера культури – етика ведення бізнесу, етика міжособистісного спілкування, інформаційна відповідальність.

6. Отримані результати можуть бути цікавими для власників підприємств та відповідними державними органами влади (Міністерством фінансів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство соціальної політики України, Міністерство енергетики та вугільної промисловості України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство культури та інформаційної політики України та ін.), аудиторськими та консалтинговими агентствами, підприємствами, тощо.

7. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 2, викладені в опублікованих працях (Харчук, В.Ю. та Петришин, Н.Я., 2011; Харчук, В. та Громяк, О., 2012; Харчук, В.Ю., 2019; Харчук, В.Ю., 2020g; Харчук, В.Ю. та Зіміна, Є. С., 2020; Харчук, В.Ю. та Омелянчук, А. Б., 2020; Харчук, В.Ю., 2021h; Харчук, В.Ю., 2021i; Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V. & Yastrubskij, M.I., 2014; Kharchuk, V. & Orlikova, B., 2015; Kharchuk, V. & Boiev, O., 2016; Kharchuk V. & Domashchuk Y. 2019; Kharchuk, V. & Domashchuk, Y., 2019a; Kharchuk, V., Zupic, I. & Oleksive I., 2020).

РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

3.1. Аналізування міжнародних методик оцінювання гармонійного розвитку організацій в умовах глобалізації бізнесу

Питання започаткування та підтримання гармонійного розвитку суб'єктами господарювання потребує ґрунтовного осмислення як потреб підприємств, так і запитів стейкхолдерів з одночасним розумінням поточного стану як результатів діяльності, так і внутрішніх можливостей підприємства. Очевидним є те, що без позитивного фінансового результату та усвідомлення керівництвом важливості започаткування та підтримання різновекторного розвитку, питання гармонійного функціонування залишатиметься відкритим. Водночас фокусування лише на максимізації власної прибутковості та нехтування існуючими тенденціями у сфері охорони навколишнього природного середовища, відтворення людського потенціалу та забезпечення дотримання загальнолюдських цінностей ускладнить як довготривале функціонування на ринку, так і підтримку з боку зацікавлених сторін. Зазначені аргументи актуалізують необхідність у пошуку адекватної методики оцінювання рівня гармонійного розвитку підприємства з метою отримання інформації щодо поточного стану такого розвитку та формування оптимальних сценаріїв майбутніх перспектив. Вирішення окресленого питання є можливим за умови застосування релевантного, наскрізного та системного аналізування гармонійного розвитку, що враховуватиме багатоаспектність досліджуваного явища та вихідні умови функціонування суб'єктів господарювання, як тих, що перебувають на етапі адаптації ідей

гармонійного розвитку, так й тих, здійснюють активну імплементацію зазначених ініціатив.

Варто зазначити, що однією із особливостей глобалізації бізнес середовища є поширення та використання у вітчизняній практиці загально визнаних міжнародних стандартів та підходів як до управлінського процесу, так і виробничих операцій. Водночас, досліджуючи питання гармонійного розвитку підприємств, необхідним є розгляд відповідних підходів та стандартів, що отримали визнання та поширення як серед практиків, так і наукової спільноти.

На сьогодні у міжнародній практиці застосовуються кілька загально визнаних підходів до оцінювання рівня гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Розглянемо їх детальніше:

1. Методика, розроблена Глобальною ініціативою зі звітності (GRI) (суть даної ініціативи описана у п.п. 2.1.) пропонує широкий набір якісних та кількісних індикаторів, при допомозі яких оцінюється вплив компанії за такими проєкціями як економічний аспект, захист навколишнього природного середовища та соціальний вимір (Joung, C., Carrell, J., Sarkar, P. & Feng, S., 2013). Слід зазначити, що пропоновані показники можуть бути використані будь-якими компаніями, незалежно від розміру та виду діяльності суб'єкта господарювання. Означені індикатори згруповані за категоріями, кожна з яких визначається відповідним стандартом (Global Reporting Initiative, 2020), що детально описує змістовне наповнення індикатора, спосіб обчислення, одиниці виміру та їхню інтерпретацію. Такими групи індикаторів репрезентують наступні аспекти гармонійного розвитку підприємства:

а) економіка – дана група індикаторів (Sustainability Reporting Guidelines, 2006, с. 26) покликана відобразити та простежити фінансовий результат діяльності компанії, переміщення капіталу між стейкхолдерами, її присутність на ринку та непрямий економічний вплив на суспільство в цілому;

б) навколишнє природне середовище – індикатори даної групи (Sustainability Reporting Guidelines (SRG), 2006, с.27) відображають взаємодію компанії із навколишнім природнім середовищем, її вплив на нього, витрати на усунення негативного впливу та його збереження, рівень використання природних ресурсів та витрати на їхнє відновлення. Зазначена група індикаторів репрезентує розвиток компанії за такими аспектами як використання матеріалів, їх переробка та утилізація; використання енергії та води, заходи, націлені на їхнє ефективне використання та заміщення; підтримання та відновлення біорізноманіття; визначення рівня та поводження з викидами в атмосферу повітря, забруднюючими стоками та відходами; визначення рівня впливу виробленої продукції та наданих послуг на довкілля; впливу транспортування продукції та її відповідність міжнародним стандартам.

в) права людини – дана група індикаторів (SRG, 2006, с.32) націлена на визначення стану, рівня дотримання та забезпечення загальнолюдських прав та свобод; не допущення дискримінації у будь-яких формах як в середині компанії, так і в процесі взаємодії із контрагентами; недопущення дитячої праці, запобігання примусовій праці та здатності вирішувати конфліктні ситуації під час виконання професійних обов'язків; гарантування права на добровільні об'єднання та ведення колективних перемовин;

г) умови праці та професійний розвиток – основне завдання індикаторів (SRG, 2006, с. 31) даної групи охарактеризувати рівень зайнятості в компанії; трудові відносини в середині колективу; особливості охорони праці, можливості для навчання та професійного розвитку;

д) відповідальність за виготовлений продукт – дана вибірка індикаторів (SRG, 2006, с.34) репрезентує дії компанії на предмет забезпечення безпеки та здоров'я споживачів з одночасним налагодження двостороннього діалогу з ними; коректного маркування товарів та забезпечення конфіденційності клієнтів; застосування адекватних маркетингових комунікацій у тому числі в процесі рекламних акцій, промоцій чи

спонсорства; порушення чинних законодавчо-правових норм щодо невідповідності надання товарів і послуг;

е) соціальні індикатори (SRG, 2006, с.34) звертають увагу на вплив та взаємодію компанії із широким колом представників громадськості, партнерами, державними та неприбутковими інституціями. Зокрема, дані індикатори розкривають такі аспекти як впроваджені соціальні проєкти; запобігання корупції; участь у політичній діяльності та лобювання власних інтересів; юридична відповідальність за антиконкурентну поведінку та монопольні практики; штрафи та інші види санкцій за порушення нормативно-правових актів.

На основі аналізування особливостей наведеної вище методики (SRG, 2006) та наукових джерел (Joung, C., Carrell, J., Sarkar, P. & Feng, S., 2013; Staniškis, Jurgis & Arbaciauskas, Valdas, 2019) можна сформулювати наступні висновки:

- основна мета даної методики є відображення інформації про стан та рівень гармонійного розвитку компанії у звіті, згідно основних принципів та стандартів Глобальної ініціативи зі звітності (GRI);
- з огляду на те, що дані індикатори є частиною звіту, то основна мета яких є інформування зовнішніх стейкхолдерів про особливості підтримання гармонійного розвитку та ефективність, застосованих на практиці заходів із підтримання такого розвитку;
- як зазначалось раніше, формування такого звіту є добровільним, а отже компанії самостійно вирішують які показники обчислювати та які з них відображати у звіті для зовнішнього ознайомлення;
- слід відмітити, що дана методика поєднує в собі як абсолютні, так і відносні індикатори, а також натуральні та вартісні показники, що сприяє всебічному аналізуванню гармонійного розвитку суб'єкта господарювання та враховує багатоаспектність даного процесу;

- позитивною особливістю даної методики є те, що пропоновані індикатори є уніфікованими тобто можуть бути використані для порівняння не лише компаній однієї галузі, а й представників різних галузей;
- перелік обчислених та наведених індикаторів у звітах варіюється, у залежності від типу бізнесу та виду діяльності (для кожної галузі розроблені відповідні стандарти за окресленими елементами гармонійного розвитку);
- Глобальні ініціатива зі звітності є широковідомою у світі, тому компанії, обчислюючи дані показники та формуючи звіт з гармонійного розвитку мають можливість бути більш впізнаваними та демонструвати інформацію про відповідальний та прозорий бізнес широкому колу користувачів GRI;
- формування таких звітів та обчислення зазначених показників може служити однією з форм бенчмаркінгу, що сприятиме відслідковуванню тенденцій розвитку підприємства в цілому та виявленню як «вузьких місць» виробничо-господарської діяльності, так й потенційних ризиків;
- сформована система індикаторів деталізує окремі аспекти трьох проєкцій гармонійного розвитку, однак не відображає здійснених якісних змін в компанії;
- як справедливо зазначає Staniškis (2009) більшість пропонованих індикаторів є інформативними для зовнішніх стейкхолдерів та меншою мірою вони є корисними для менеджменту компанії;
- одночасно обчислення такої кількості індикаторів може бути затратним та складним, першочергово для малих та середніх підприємств;
- якісні та кількісні показники, наведені у даній методиці, передбачають дотримання міжнародних стандартів обліку та адаптації рекомендації щодо обліку SASB;
- дана методика не пропонує підходу до оцінювання загального рівня гармонійного розвитку;

Таким чином можна підсумувати, що безсумнівно дана методика є цікавою та актуальною для вітчизняних підприємств, особливо коли мова йде про здійснення діяльності на міжнародному ринку та адаптуванні

загальноновизнаних міжнародних практик та стандартів, з метою залучення закордонних інвесторів та демонстрації здійснення відповідального та прозорого бізнесу. Проте, поряд із зазначеними перевагами вона не до кінця адаптована для підприємств, які перебувають на стадії започаткування ініціатив із гармонійного розвитку та не враховує специфіки діяльності суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах економіки, що розвивається.

2. Наступним підходом до оцінювання гармонійного розвитку підприємств є процедура, описана в методиці визначення Групи індексів гармонійного розвитку Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Group Index (DJSI)) (2019). Зазначена методика охоплює групу індексів у світовому масштабі, в розрізі регіонів, окремих країн та галузей промисловості (64 галузі загалом), наприклад DJSI World, DJSI Regions та DJSI Countries. Слід зазначити, що для України даний індекс не обчислюється та вітчизняні компанії не потрапили до відповідних галузевих показників. Індеси із групи DJSI формуються на підставі обрання даних найбільших компаній, що репрезентують певну вибірку, зокрема, DJSI World охоплює 2500 найбільших компаній із рейтингу S&P Global BMI, в той час як DJSI Europe базується на врахуванні даних 600 компаній (Dow Jones Sustainability Indices Methodology, 2020, с.6). Основною метою даних індексів є відслідковування тенденцій гармонійного розвитку зазначених компаній, відповідно по кожній групі та надати інформацію широкому колу інвесторів (Joung, C., Carrell, J., Sarkar, P. & Feng, S., 2013; Searcy, Cory & Elkhawas, Doaa, 2012). Компанії обираються на підставі оцінювання трьох сфер гармонійного розвитку (економічної, соціальної та навколишнього природного середовища) з точки зору можливостей (вага 50%) та ризиків (вага 50%) компанії з одночасним врахуванням специфіки кожної галузі промисловості, а саме (Кноерфел, І., 2001):

- економічна сфера (33%) – оцінює можливості та ризики в управлінні компанією, стратегічному плануванні, управлінні інтелектуальним

капіталом, ризик-менеджмент, витрати на дослідження й розробки, корпоративну поведінку тощо;

- сфера навколишнього природного середовища (33%) – досліджує особливості екологічної політики компанії, її відповідальність за екологічні проблеми, наявність екологічного аудиту та ведення екологічної звітності, доходи й витрати на екологічну діяльність, еко дизайн та екологічне маркування продукції, а також специфічні екологічні показники для кожної з галузей відповідно;

- соціальна сфера (33%) – охоплює такі аспекти як взаємодія із стейкхолдерами, управління соціальними питаннями та вирішення конфліктів в середині компанії, забезпечення рівних прав та недопущення дискримінації в колективі, ведення соціальної звітності, наявність стандартів для постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів тощо, проєктів для місцевих громад, неурядових інституцій та суспільства в цілому.

Окрім оцінювання даних сфер означена методика передбачає аналізування результатів опитувань, які проводила компанія з представниками зацікавлених сторін на предмет їхньої реакції на імplementовані заходи із гармонійного розвитку. Одночасно незалежні експерти даної групи індексів здійснюють аналізування існуючих цілей, політик, звітів компанії із гармонійного розвитку та повідомлень про неї у засобах масової інформації та соціальних мережах (Knoepfel, I., 2001, с.10), з метою дослідження сприйняття та реакції стейкхолдерів на здійснені заходи, що підтримують такий розвиток.

Означена методика оцінювання ГР застосовується для кожної компанії, що потрапила у вибірку та, в результаті, отримується узагальнена оцінка його рівня за шкалою від 0 до 100% (Knoepfel, I., 2001). Такий підхід дає змогу здійснювати порівняльний аналіз результатів як між окремими суб'єктами господарювання, так із середньогалузевими значеннями рівня гармонійного розвитку. Одночасно, дана методика дозволяє відслідкувати зміну рівня як

узагальненого показника, так й розвиток компанії за кожною проекцією відповідно, оскільки він обчислюється систематично.

В таблиці 3.1.1 наведено перелік компаній, що є лідерами відповідних сфер діяльності, згідно результатів оцінювання рівня їхнього гармонійного розвитку за методикою DJSI.

Звертає на себе увагу те, що до групи лідерів входять не лише промислові підприємства різного спрямування, а представники сфери послуг.

Таблиця 3.1.1

Компанії-лідери галузей, згідно індексу DJSI станом на вересень 2019р.

12	Найменування компанії	Сфера діяльності	Країна
1.	Peugeot SA	Автомобільна галузь	Франція
2.	Banco Santander SA	Банківський сектор	Іспанія
3.	Biogen Inc	Біотехнологія	США
4.	Hilton Worldwide Holdings Inc	Готелі, курорти та круїзи	США
5.	Hewlett Packard Enterprise Co	Комп'ютери та офісна електроніка	США
6.	CNH Industrial NV	Машини та електрообладнання	Великобританія
7.	Teck Resources Ltd	Метали та видобуток	Канада
8.	Cisco Systems Inc	Обладнання зв'язку	США
9.	Atos SE	ІТ послуги	Франція
10.	SAP SE	Програмне забезпечення	Німеччина
11.	Allianz SE	Страхування	Німеччина
12.	LG Electronics Inc	Товари для відпочинку та побутова електроніка	Республіка Корея
13.	Unilever NV	Товари особистої гігієни	Нідерланди
14.	British American Tobacco PLC	Тютюнові вироби	Великобританія
15.	UBS Group AG	Фінансові послуги та ринки капіталу	Швейцарія

Примітка: сформовано за Forbes, 2018

Проаналізувавши особливості наведеної вище методики та наукові доробки за тематикою застосування індексів Доу-Джонса як вимірників ГР (Knoepfel, I., 2001; Lofts, G., 2018; Searcy, Cory & Elkhawas, Doaa, 2012; Windolph, S., 2011), можна сформулювати наступні висновки:

- застосування описаної вище методики та потрапляння до вибірки індексів Доу-Джонса безсумнівно може стати стимулюючим фактором розвитку підприємства, оскільки дозволить зарекомендувати себе не лише на

міжнародних фінансових ринках, а сформувати позитивне враження на широке коло потенційних інвесторів;

- оцінюванням гармонійного розвитку за описаною вище методикою займаються зовнішні (по відношенню до компанії) аналітики, а саме представники The Sustainable Asset Management Group (SAM Group) (López, M.V., García, A. & Rodríguez, L., 2007, с. 289), що дає змогу компаніям отримати таким чином незалежний бенчмаркінг (Knoepfel, I., 2001, с.12) та незалежну точку зору експертів на процеси, що відбуваються в середині компанії, її взаємодію із зацікавленими сторонами, якості та глибини, впроваджених заходів у порівнянні із конкурентами та лідерами галузі;

- до переваг зазначеної методики слід віднести оцінювання трьох сфер гармонійного розвитку з позиції існуючих ризиків та можливостей для організацій. Такий підхід дозволяє компанії одразу фіксувати як «вузькі» місця її діяльності, так і окреслити аспекти, що потребують негайного реагування. Одночасно дана методика вказує на бізнес-операції, елементи процесів та процедур, властивих компанії, які можуть націлити на необхідні зміни за кожною із сфер гармонійного розвитку, що в підсумку сприятимуть підтриманню та удосконаленню такого розвитку в цілому;

- акумулюючи інформацію про стан та рівень гармонійного розвитку найбільш успішних компаній, визначається середньогалузеве значення за різноманітними видами діяльності та, відповідно, визначається еталонна компанія конкретної галузі. Така інформація може служити своєрідним орієнтиром й для інших представників галузі у будь-якому куточку світу;

- як зазначається у методиці визначення Групи індексів гармонійного розвитку Доу-Джонса, до вибірки аналізованих компаній потрапляють лише найбільш успішні компанії, наприклад 10% компаній у випадку формування DJSI World, однак це автоматично не означає що інші суб'єкти господарювання є менш успішними з точки зору впровадження ініціатив із гармонійного розвитку. Таким чином, дана методика завідомо націлена на дослідження компаній, що здійснюють імплементацію ідей ГР на системній

основі та, що найважливіше, володіють ресурсами для фінансування таких заходів;

- методика оцінює ризики та можливості за трьома загально визнаними сферами гармонійного розвитку, однак коли мова йде про компанії, що лише розпочинають адаптацію ідей гармонійного розвитку у власну виробничо-господарську практику або не володіють достатніми ресурсами для системного підтримання таких ініціатив то результати такого оцінювання можуть будуть поляризованими, мається на увазі істотне переважання ризиків або можливостей як в розрізі окремих сфер, так і в цілому за узагальненим індексом;

- результати як зазначеної методики оцінювання рівня гармонійного розвитку, так і значення Індексів групи DJSI першочергово є цікавими для інвесторів, в той час як для інших груп стейкхолдерів будуть менш інформативними, зокрема, для працівників, власників, органів державної влади, громадських організацій тощо;

- як справедливо зазначено в (Windolph, S., 2011) методика є не достатньо стандартизованою, оскільки базується на публічно відкритій інформації та меншою мірою на стандартизованій фінансовій та нефінансовій звітності. Одночасно виникає питання на предмет відкритості таких методик та індексів, зокрема, окремі з них (наприклад DJSI World та DJSI Europe) є відкритими та пропонують ознайомитись із методикою обчислення, індикаторами, вагами, переліком компаній і т д., в той час як інші (наприклад DJSI для окремих галузей) є не доступними для широкого кола потенційних користувачів, у тому числі науковців та аналітиків.

3. Ще однією відомою методикою, яка застосовується до аналізування ГР підприємств є методика, розроблена World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), яка пропонує фокусуватись на оцінюванні розвитку у напрямку забезпечення еко-ефективності (Windolph, S., 2011, с. 43], з метою формування відповідного звіту. Зокрема, дана методика пропонує індикатори для оцінювання економічної складової та захисту навколишнього природного

середовища, які об'єднані у дві групи індикаторів – універсальні та специфічні, останні відображають особливості конкретних видів діяльності. Формування такого звіту, а отже й обчислення показників є добровільним, таким чином суб'єкти господарювання самостійно вирішують, яка інформація буде загальнодоступною та які результати проведених обчислень зберігатимуться лише для внутрішнього користування. Водночас застосування такої методики може бути корисним підприємству з точки зору проведення моніторингу процесів та ініціатив, які мали місце та застосовувались у напрямку підтримання його гармонійного розвитку. В цілому, дана методика має також й певні обмеження (Staniškis, Jurgis & Arbaciauskas, Valdas, 2019), що пов'язані із фокусуванням лише на двох аспектах гармонійного розвитку та включенням індикаторів, що оцінюють здійснені процеси на підприємстві.

Окрім перелічених вище методик аналізування ГР підприємств можна додатково виокремити MSCI KLD 400 Social Index (2018), основна мета даного індексу надати інформацію інвесторам про рівень гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема, здійснені ініціативи в розрізі захисту навколишнього природного середовища, соціальних аспектів та особливостей управління компанією. Даний індекс обчислюється на підставі вибірки із 400 компаній з найбільшою ринковою капіталізацією (90% вибірки), обраних із 3000 емітентів зі Сполучених Штатів Америки, що розміщують власні акції на NYSE чи NASDAQ. Кожна із компаній, що потрапляє у вибірку оцінюється за критеріями, що аналізують такі сфери ГР як захист навколишнього природного середовища, соціальні ініціативи та особливості управління. Зокрема, об'єктом оцінювання виступає (Montiel, I., et al., 2014, с.128) якість та безпечність продукції, врегулювання відносин між працівниками, забезпечення загальнолюдських прав, свобод, расову та гендерну різноманітність, взаємовідносини із громадськістю та захист навколишнього природного середовища. Особливістю даної методики є те, що вона базується на стандартах ESG (описані у п.п. 2.1) та, сформований на

цій основі індекс використовується інвесторами для пошуку цінних паперів, емітенти яких активно демонструю удосконалення системи менеджменту, ведення відповідального бізнесу через впровадження ініціатив з охорони навколишнього природного середовища та реалізації проєктів соціального спрямування. Слід зазначити, що окрім описаних вище загальновизнаних методик, існує значна кількість міжнародних рейтингів, які пропонують власні підходи до оцінювання рівня гармонійного розвитку підприємств та формування на цій основі рейтингів компаній. Так, компанія Calvert Research and Management (Calvert) (2020) є лідером в галузі управління інвестиціями у США розробила власні методики оцінювання гармонійного розвитку компаній через обчислення низки індексів та системно презентує отримані результати. У табл. 3.1.2 наведено перелік компаній, що є лідерами у забезпеченні гармонійного розвитку у США (Calvert, 2020).

Таблиця 3.1.2

Компанії із найвищим рівнем гармонійного розвитку у США станом на січень 2020р.

№ 3/п	Назва компанії	Бал
1.	Agilent Technologies	76
2.	Texas Instruments	74
3.	Voya Financial	73
4.	Tiffany	73
5.	Best Buy	73
6.	HP Inc.	73
7.	Cisco Systems	73
8.	W.W. Grainger	73
9.	Avnet	73
10.	Autodesk	72
11.	Nvidia	71
12.	PVH	71
13.	CBRE	71
14.	Manpower	71
15.	ON Semiconductor	70
16.	Ball	70
17.	Ecolab	69
18.	Hasbro	69
19.	Motorola Solutions	69
20.	Avery Denison	69

Примітка: сформовано за (Calvert, 2020)

Отриманий рейтинг базується на аналізованні даних 1000 найбільших компаній США за ринковою вартістю на підставі обчислення двохсот тридцяти показників за такими аспектами як акціонери, співробітники, клієнти, планета та громадськість за шкалою від 0 до 100 .

Зазначений рейтинг репрезентує компанії, які одночасно характеризуються високим рівнем прибутковості інвестицій та здійснюють ініціативи із підтримання гармонійного розвитку. Одночасно даний рейтинг служить орієнтиром й для інвесторів, які розглядають варіанти відповідального інвестування.

Неприбуткова організація B Corporation [167] здійснює сертифікацію компаній у напрямку підтвердження гармонізації інтересів широкого кола стейкхолдерів. На сьогодні дана компанія здійснила сертифікацію понад 3,500 компаній за сто п'ятдесятьма галузями у сімдесяти чотирьох країнах світу. Слід зазначити, що сертифікація здійснюється на підставі розробленої методики аналізування позитивного впливу компанії за такими аспектами як система управління, працівники, громадськість та захист навколишнього природного середовища. Доцільно підкреслити, що здійснення такої сертифікації є добровільним та компанії не отримують жодних фінансових винагород. Наприклад, таку сертифікацію отримали наступні організації у США [167]:

- заклади освіти - University of St. Augustine for Health Sciences, American College of Education, The National Society of Leadership and Success та ін;
- інвестиційні компанії та венчурні підприємства - Alpine Investors, Fifth Wall, Karner Blue Capital, LLC, humbition, City Light Capital та ін;
- IT компанії - data.world, Inc., Upward Technology, Apiary Studio LLC, Advanced Metrics, Whole Whale та ін;
- транспорт та логістика - Flock Freight, Green Commuter, Crystal Creek Logistics та ін.

Наведений вище перелік є незначною частиною списку компаній, що вже отримали зазначену сертифікацію, однак і він свідчить про зацікавлення

концепцією гармонійного розвитку у представників різноманітних галузей та видів діяльності.

Основними мотивами, що підштовхують суб'єктів господарювання до цього є наміри продемонструвати власну прозорість та відкритість ведення бізнесу, розвиток у напрямку турботи про навколишнє природне середовище та соціальні виклики. Одночасно така сертифікація може служити початковим етапом підготовки компанії у напрямку адаптації та долучення до міжнародних стандартів та звітності із гармонійного розвитку.

Наведений вище перелік та загальна кількість компаній, що долучились до сертифікації B Corporation, а також дані, представлені у табл. 2.1.1 та табл.3.1.1-3.1.2 свідчать, що на сьогодні не лише загальновідомі міжнародні корпорації адаптують ідеї гармонійного розвитку, а й суб'єкти господарювання із значно меншою часткою ринку активно долучаються до даного процесу. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність у розробленні методики оцінювання рівня гармонійного розвитку, що усебічно охоплюватиме його прояви та фокусуватиметься на задоволенні інформаційних запитів ширшого кола стейкхолдерів. Останнє твердження зумовлене тим, що фактично методики запропоновані DJSGI та MSCI KLD 400 Social Index, що є загальновідомими індексами гармонійного розвитку розроблені для потреб інвесторів.

Основною метою аналізування наведених вище методик є формування узагальненого уявлення про існуючі практики оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, аспекти та сфери, які підлягають аналізуванню, показники, що репрезентують кожен з них та цілі й практичні результати застосування таких методик. Сформовані висновки служитимуть підґрунтям для розроблення методики оцінювання такого розвитку для вітчизняних суб'єктів господарювання, з метою стимулювання адаптації ідей гармонійного розвитку у виробничо-господарську діяльність, підвищення рівня ефективності управлінських рішень, націлених на підтримання такого

розвитку та узгодження інтересів із найбільш важливими групами стейкхолдерів.

3.2. Комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу

Базуючись на проведеному вище аналізуванні загально визнаних методик оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання можемо констатувати, що переважна їх більшість є придатними для суб'єктів господарювання, що здійснюють адаптацію ідей гармонійного розвитку протягом тривалого часу та проводять системний моніторинг вжитих заходів із фіксацією результатів від впровадження таких заходів; кожна із проаналізованих у попередньому пункті методик є сформованою, відповідно до конкретної цілі, зокрема, методики GRI та WBCSD для складання звітів із гармонійного розвитку, методики DJSI та MSCI KLD 400 Social Index для інвесторів та фінансових посередників; методики Calvert та B Corporation для рейтингування та сертифікації суб'єктів господарювання, в залежності від їхнього рівня гармонійного розвитку та істотності впливу впроваджених організацією ініціатив. Аналізування вітчизняної та закордонної наукової літератури (4; 10; 20; 33; 42; 141; 155; 160; 228; 281; 374; 400) свідчить, що більшість дослідників (Артеменко, В.Б., 2006; Каминський, П. Д. 2004; Мельник, Л. Г. 2005; Bansal, P., 2005; Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002) здійснюють розроблення показників гармонійного розвитку за трьома елементами (економічний аспект, соціальний аспект та захист навколишнього природного середовища); зазначають, що більш раціональним є застосування показників, наведених в методиці GRI або спеціально розроблених показників для конкретного підприємства чи галузі.

Водночас залишається відкритим питання розроблення як самої методики аналізування, так і системи показників, що враховуватиме одночасно потреби як самого суб'єкта господарювання, так й його стейкхолдерів; буде придатною для організацій, що перебувають на різних етапах започаткування та імплементації заходів із гармонійного розвитку. З огляду на зазначене пропонується здійснювати оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання за наведеним нижче методом (рисунок 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання

Примітка: удосконалено автором

Одним із ключових питань в обґрунтуванні важливості та раціональності адаптації ідей концепції гармонійного розвитку є підтвердження існування впливу такого розвитку на економічні результати діяльності підприємств. Як зазначалось у п.п. 3.1 одним із вимірників гармонійного розвитку є індекс DJSI World, який репрезентує компанії, що є найбільш успішними в даному напрямку та обрані із вибірки суб'єктів господарювання індексу S&P Global BMI (2020). Таким чином до індексу DJSI World потрапляють 10% компаній S&P Global BMI, які, відповідно до

розробленої методики оцінювання, є найбільш успішними з точки зору імплементації заходів, спрямованих на захист навколишнього природного середовища, соціальні аспекти та підтримання довготривалого позитивного економічного результату. Одночасно, у групі індексів DJ є індекс S&P500 (2020), який свідчить про економічну результативність, а саме оцінює ринкову капіталізацію найбільш фінансово успішних компаній. Останній являє собою фондовий індекс, який агрегує інформацію про капіталізацію п'ятисот компаній, що є найбільш успішними з точки зору їхньої ринкової вартості. Цікавим є той факт, що у вибірках обох індексів можна знайти одні й ті ж компанії, наприклад, Alphabet Inc., Apple Inc., Facebook Inc., Johnson & Johnson, Microsoft Corp. та ін (Dow Jones Sustainability Indices Results, 2019; S&P 500, 2019). Слід зазначити, що значення даних індексів оновлюється кожного дня. З огляду на зазначене, кількісні дані за означеними індексами можуть бути використаними для дослідження існування взаємозв'язку між ринковою капіталізацією та гармонійним розвитком. Вибіркою для аналізування служать дані за зазначеними вище індексами протягом трьох років 02.11.2017 – 02.11.2020рр. (Додаток Б). Для дослідження існування взаємозв'язку було використано кореляційно-регресійний аналіз (Фешур, Р.В. 2003), який, на основі оцінювання щільності між даними, дає підстави стверджувати про існування або відсутність такого взаємозв'язку.

На рисунку 3.2.1 наведено графіки зміни значення індексів DJSI World та S&P500 та лінії тренду за аналізований період, побудованих із застосуванням програмного пакету Stata.

Обрання зазначених індексів для кореляційно-регресійного аналізування обумовлюється й тим, що обидва індикатори є композитними, обчислюються у режимі реального часу та можуть піддаватись впливу факторів й ризиків, властивих суто фінансовим ринкам.

Водночас зазначені індекси є надзвичайно популярними серед інвесторів, для яких служать орієнтиром при ухваленні рішень.

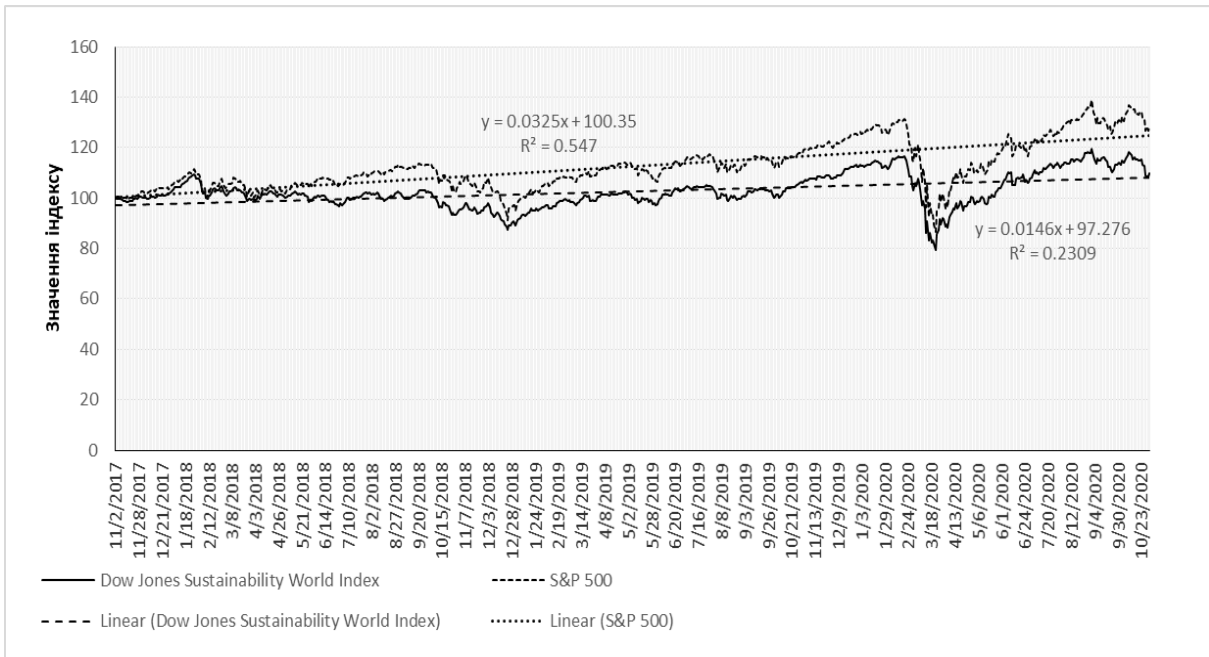


Рис. 3.2.1. Зміна значень індексів DJSI World та S&P500 та відповідні їм лінії тренду за аналізований період

Примітка: розраховано автором за даними Dow Jones Sustainability Indices Results, 2019 та S&P 500, 2019

Як свідчить наведений вище рисунок, загальна тенденція зміни значень індексу DJSI World повторює зміну значень індексу S&P500. Наступним кроком є здійснення кореляційно-регресійного аналізу до зазначеного масиву даних, а саме 754 точки за кожним індикатором відповідно. Для зазначеного аналізу використовується модель виду:

$$S\&P500 = a_0 + a_1 DJSI + e, \quad (3.2.1)$$

де S&P500 – індекс ринкової капіталізації компаній;

DJSI – індекс гармонійного розвитку компаній;

$a_0 a_1$ – параметри моделі;

e – випадкова величина.

Для здійснення зазначених обчислень використовувався програмний пакет Data Analysis Excel. Отримані результати кореляційного аналізу, поясненої та непоясненої дисперсії, результатів дисперсійного аналізу та значення F критерію Фішера наведені в таблицях 3.2.1. – 3.2.3 відповідно.

Таблиця 3.2.1

Результати кореляційного аналізу моделі

Multiple R	0.916534519
R Square	0.840035525
Adjusted R Square	0.839822806
Standard Error	3.833222472
Observations	754

Примітка: розраховано автором

Отримані значення свідчать про існування щільного прямого зв'язку між індексом гармонійного розвитку підприємства (DJSI World) та індексом капіталізації компаній (S&P500).

Таблиця 3.2.2

Пояснена та непояснена дисперсія та F критерій Фішера моделі

	df	SS	MS	F
Regression	1	58025.64783	58025.64783	3949.043766
Residual	752	11049.58308	14.69359452	
Total	753	69075.23091		

Примітка: розраховано автором

Важливим кроком, що передує інтерпретації отриманих результатів є перевірка побудованих моделей на адекватність (табл. 3.2.2 – 3.2.3). Як видно з табл. 3.2.2 F критерій Фішера є вищим за табличне значення, яке є меншим ніж 4,35 (Фещур, Р.В. 2003), що свідчить про адекватність побудованої моделі.

Таблиця 3.2.3

Параметри моделі та результати її перевірки на адекватність

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	-23.75160148	2.174998987	-10.92028163	7.17309E-26	-28.02139331	19.48180964	-28.02139331	19.48180964
X Variable 1	1.327009022	0.02111679	62.8414176	1.6379E-301	1.285554153	1.36846389	1.285554153	1.36846389

Примітка: розраховано автором

Параметр DJSI є істотним, оскільки значення P-value є меншим ніж 0,05 [43; 103]. Загальна форма моделі матиме вигляд:

$$S\&P500 = 23,75 + 1,33DJSI \quad (3.2.2)$$

Відповідно модель є адекватною та придатною для прогнозування.

Таким чином, на підставі отриманих даних можна стверджувати, що між значеннями індексів DJSI World та S&P500 існує прямий лінійний зв'язок (рисунок 3.2.2.)

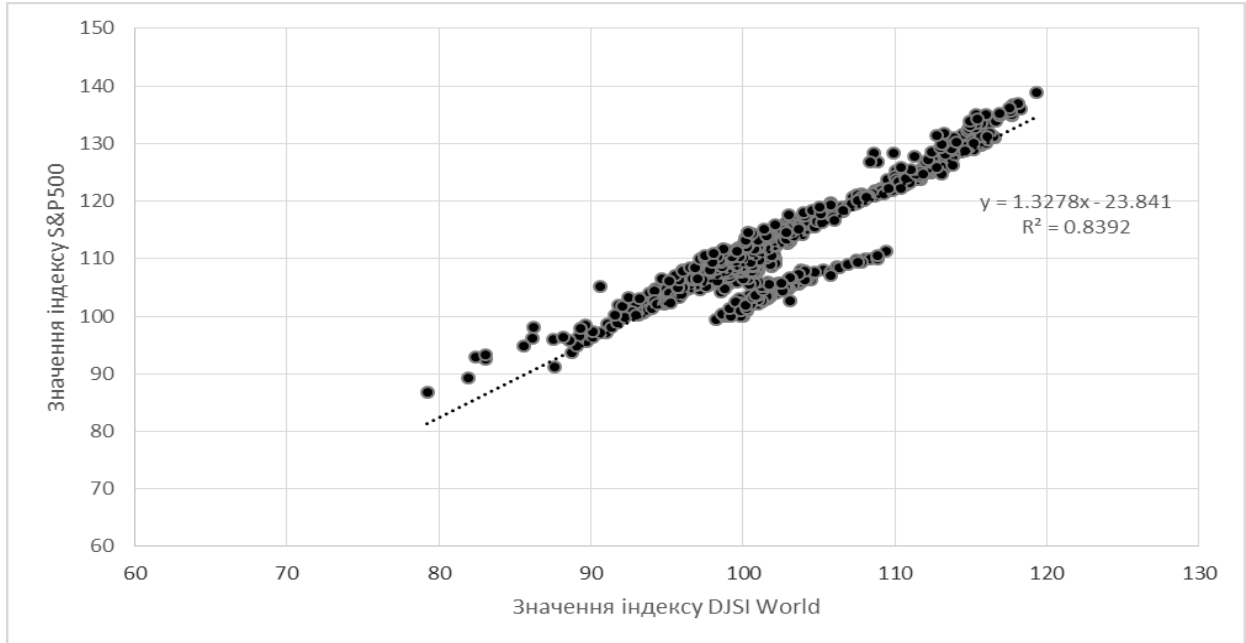


Рис. 3.2.2. Кореляційне поле та лінія регресії індексів DJSI World та S&P500

Примітка: розраховано автором за даними Dow Jones Sustainability Indices Results, 2019 та S&P 500, 2019

За отриманими результатами можна сформулювати наступні висновки:

- між значеннями індексів DJSI World та S&P500 існує щільний зв'язок, що вказує на існування впливу індексу із гармонійного розвитку на ринкову капіталізацію суб'єктів господарювання;
- одночасно можна стверджувати, що зростання активності у напрямку імплементації відповідального бізнесу та турботи про навколишнє природне середовище й соціальні виклики має позитивний вплив на економічну активність компаній на фондовому ринку.

Таким чином отримані результати переконливо свідчать не лише про загальносуспільну важливість ідей концепції гармонійного розвитку, а про її позитивний економічний ефект.

Ефективна адаптація концепції гармонійного розвитку та активне впровадження заходів та ініціатив із підтримання такого розвитку неможлива

без розуміння поточного стану та готовності підприємства до таких змін. З огляду на зазначене, доцільним є розроблення комплексного методу аналізування такого розвитку, покликаного оцінити не лише вжиті заходи та окреслити вихідні умови, а й вказати на існуючі потенційні можливості, що в перспективі можуть служити підґрунтям для забезпечення довготривалості такого розвитку.

Наступним кроком запропонованого методу є визначення основних аспектів оцінювання. Як зазначалось у п.п. 1.1. гармонійний розвиток суб'єктів господарювання є багатоаспектним процесом, що визначається цілою низкою характеристик, що його описують та зумовлюють. Саме тому оцінювання такого розвитку доцільно здійснювати через оцінювання його сфер як складових елементів такого розвитку. У п.п. 2.3 дисертаційного дослідження обґрунтовано, на підставі аналізування великого масиву наукових публікацій та практики адаптації ідей із гармонійного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними суб'єктами господарювання, доцільність виокремлення п'яти сфер гармонійного розвитку, а саме економічної сфери, сфери навколишнього природного середовища, соціальної сфери, сфери культури та сфери управління та відповідних їм утворюючих елементів.

Третій етап передбачає окреслення критеріїв в розрізі яких відбуватиметься оцінювання. Мається на увазі, що кожна із виокремлених вище сфер оцінюватиметься через призму зазначених критеріїв.

Аналізування практики заповнення звітності із гармонійного розвитку вітчизняними суб'єктами господарювання (п.п.2.3) засвідчило, що організації перебувають на різних етапах імплементації ініціатив із гармонійного розвитку; фокусуються на різних аспектах його відображення, що зумовлене як специфікою його діяльності, усвідомленням такої потреби, фінансових можливостей та здатністю самостійно обліковувати та здійснювати моніторинг таких заходів. Водночас, виникають труднощі із віднесенням, задекларованих у звіті заходів, до тих, що вже реалізувались й демонструють

позитивний вплив та тих, що формують підґрунтя для майбутньої ініціатив та позитивні ефекти є дещо відтермінованими у часі. Відкритим залишається питання взаємодії із зацікавленими сторонами у контексті налагодження такої співпраці в межах кожної із окреслених сфер.

В межах даного дослідження пропонується використовувати критерії: «ефективність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами». Виокремлення зазначених критеріїв зумовлюється наступними аргументами:

- стверджувати про існування чи здійснювати фіксацію будь-якого розвитку неможливо без відслідковування еволюції зміни процесу чи явища. Особливо це актуалізується коли мова йде про відслідковування зміни результатів діяльності підприємства адже розвиток не є статичним процесом чи певною точкою у діяльності підприємства;

- важливим аспектом у започаткуванні та забезпеченні ГР підприємства є вихідні умови та його потенціал, спрямований на підтримання такого розвитку, особливо у довгостроковій перспективі. Саме тому з'являється необхідність у виокремленні критерію «результативність», показники якого засвідчуватимуть результати вжитих заходів із гармонійного розвитку (поточний стан) та критерію «розвиток», де показники окреслюватимуть зміну результатів, унаслідок вжитих заходів, та вказуватимуть на сформовані організацією засадничі передумови та можливості для забезпечення гармонійного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;

- дослідження розвитку підприємства неможливо уявити без розгляду його взаємодії із стейкхолдерами, а особливо коли мова йде про гармонізацію ресурсів та бізнес-процесів, з метою забезпечення довготривалого функціонування на ринку. Саме зацікавлені сторони одночасно можуть виступати як у ролі стимулюючого мотиву, так і бути інструментом тиску на підприємство в цілому. Значна кількість публікацій (139; 211; 228; 284; 288; 291; 362; 388; 425; 441) звертає увагу на роль стейкхолдерів у підтриманні розвитку підприємства, водночас міжнародні стандарти ISO (298-307) окреслюють окремі аспекти такої співпраці та міжнародні стандарти із

гармонійного розвитку (ESG Standards, 2020; GRI Standards, 2020) вказують на важливість демонстрації прозорого ведення діалогу з ними. Водночас, слід пам'ятати, що на практиці підприємства взаємодіють із вузьким колом стейкхолдерів, які на його точку зору є пріоритетними. Саме тому раціональним є наскрізне відображення такої взаємодії у розрізі виокремлених сфер гармонійного розвитку.

Критерій «результативність» є мірилом підсумків діяльності організації у відповідній її сфері ГР. Фактично даний критерій є підставою для оцінювання поточного стану заходів та ініціатив, здійснених підприємством за кожною сферою гармонійного розвитку. Водночас, за допомогою даного критерію є можливим сформулювати висновки про успішність реалізованих в минулому ідей гармонійного розвитку на практиці підприємства. На додачу, даний критерій сприяє розумінню тих аспектів діяльності які, з точки зору гармонійного розвитку, є більш успішними у порівнянні з іншими сферами такого розвитку.

Критерій «розвиток» є вимірником наявності передумов та потенціалу у підприємства для підтримання його гармонійного розвитку. На додачу, даний критерій фокусує увагу на підтвердженні чи спростуванні гіпотези про наявність розвитку як такого протягом кількох аналізованих періодів.

Критерій «взаємодія із стейкхолдерами» є мірилом наявності двостороннього діалогу із зацікавленими сторонами підприємства, врахуванні найбільш значущих їх потреб та демонстрування конкретних практичних кроків за окресленими аспектами.

Доцільно відмітити, що питання взаємодії організації із стейкхолдерами було одним із питань прискіпливої уваги та гострих дебатів на Світовому економічному форумі в Давосі у 2020р. Так, засновник та виконавчий керівник даного форуму оголосив про початок ери «капіталізму стейкхолдерів» (Stakeholder Capitalism) (World Economic Forum, 2020), згідно якого публічним акціонерним компаніям рекомендується сфокусуватись на збалансуванні цілей організації та потреб й скарг широкого кола

стейкхолдерів, з метою забезпечення отримання вигод не лише акціонерам, а й усім зацікавленим сторонам.

Четвертий етап пропонованого комплексного методу передбачає побудову системи показників оцінювання такого розвитку.

У п.п. 3.1.1. було проаналізовано існуючі методики оцінювання ГР, сфери, які підлягають аналізуванню та відповідні їм індикатори. Так, за результатами проведеного аналізування було встановлено, що в залежності від потреб стейкхолдерів визначались сфери, що виступали об'єктами оцінювання та пропонувались відповідні їм показники. Слід звернути увагу, що більшою мірою дані методики фокусуються на потребах зовнішніх зацікавлених сторін, особливо інвесторів та представників громадськості, меншою мірою для потреб менеджменту та власників компаній.

Ще одним аспектом, який варто підкреслити є те, що розглянуті методики, в переважній своїй більшості, націлені на складання звітності із гармонійного розвитку, яка є абсолютно добровільною ініціативою та, представлення даної звітності до відповідних міжнародних організацій, аналітичних платформ та власних веб сайтах. Таким чином, зазначені методики переважно застосовувались для компаній, які здійснюють імплементацію ідей гармонійного розвитку, демонструють удосконалення з року в рік та володіють необхідним рівнем усвідомлення та ресурсами для підтримання такого розвитку. Позаяк, підприємства, які є представниками економік, що розвиваються та/чи перебувають лише на стадії започаткування адаптації ідей гармонійного розвитку залишились поза увагою. Першочергово це пов'язано із набором показників, приналежних до окреслених вище методик, фокусом яких переважно є отримані ефекти від впровадження заходів із ГР підприємствами (ESG Standards, 2020; GRI, 2006). Саме на удосконалення зазначених аспектів буде спрямована пропонована система показників для оцінювання такого розвитку, що повною мірою враховуватиме вітчизняні умови функціонування бізнесу (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Комплексна структура системи показників оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання

Сфери	Елементи	Критерії	Показники
I. Економічна сфера	Е.1. Фінансовий розвиток	Е.1(2/3).1. Результативність Е.1(2/3).2. Розвиток Е.1(2/3).3. Взаємодія із стейкхолдерами	Е.1.1.1...
	Е.2. Інвестиційний розвиток		Е.1.2.1...
	Е.3. Ринкове позиціонування		Е.1.3.1...
		
			Е.2.1.1...
			Е.2.2.1...
			...
			Е.1.3.1...
			Е.2.3.1...
		
II. Сфера довкілля	Д.1. Охорона атмосферного повітря	Д.1(2/3).1. Результативність Д.1(2/3).2. Розвиток Д.1(2/3).3. Взаємодія із стейкхолдерами	Д.1.1.1...
	Д.2. Використання природних ресурсів		Д.1.2.1...
	Д.3. Використання матеріальних ресурсів		Д.2.1.1...
			Д.2.2.1...
		
			Д.3.1.1...
			Д.3.2.1...
		
III. Соціальна сфера	С.1. Працівники	С.1(2/3).1. Результативність С.1(2/3).2. Розвиток С.1(2/3).3. Взаємодія із стейкхолдерами	С.1.1.1...
	С.2. Споживачі		С.1.2.1...
	С.3. Суспільство		С.2.1.1...
			С.2.2.1...
		
			С.3.1.1...
			С.3.2.1...
		
IV. Сфера управління	У.1. Система управління	У.1(2/3).1. Результативність У.1(2/3).2. Розвиток У.1(2/3).3. Взаємодія із стейкхолдерами	У.1.1.1...
	У.2. Юридична відповідальність		У.1.2.1...
	У.3. Прозорість бізнесу		У.2.1.1...
			У.2.2.1...
		
			У.3.1.1...
			У.3.2.1...
		
V. Сфера культури	К.1. Етика ведення бізнесу	К.1(2/3).1. Результативність К.1(2/3).2. Розвиток К.1(2/3).3. Взаємодія із стейкхолдерами	К.1.1.1...
	К.2. Етика міжособистісного спілкування		К.1.2.1...
	К.3. Інформаційна відповідальність		К.2.1.1...
			К.2.2.1...
		
			К.3.1.1...
			К.3.2.1...
		

Примітка: розроблено автором

Таким чином пропонується формувати показники для кожної із виокремлених сфер та елементів гармонійного розвитку за виокремленими критеріями аналізування (табл. 3.2.4), що повною мірою враховуватиме вихідні умови українських підприємств.

Запропонована вище структура системи показників дозволяє зрозуміти та відслідкувати:

- аспекти діяльності компанії, які демонструють певні результати від впровадження ініціатив гармонійного розвитку, аспекти, що потребують як першочергової уваги, так й додаткових зусиль;

- взаємозв'язок між елементами, що репрезентують кожен із сфер ГР організації;

- виявити сильні та слабкі ділянки в діяльності суб'єкта господарювання з точки зору існуючих результатів та перспектив імплементації ініціатив гармонійного розвитку;

- існуючий стан (за критеріями «результативність» та «розвиток») адаптації та підтримання впровадження ініціатив із ГР.

Запропонована структура системи показників буде особливо корисною одночасно й для організацій, що лише здійснюють перші кроки на шляху до адаптації ідей концепції гармонійного розвитку, так і тих що впроваджують зазначені ініціативи системно та протягом тривалого часу. Першим, дана структура, як і самі показники дозволять зрозуміти вихідні умови, що вже склались на підприємстві та, можливо, виявити, що певні кроки у даному напрямку вже здійснені (особливо коли мова йде про взаємодію із стейкхолдерами). Другим, запропонована структура та відповідні показники, дозволять комплексно підійти до такого розвитку та окреслити як певні бізнес процеси, так й аспекти управління, що залишились поза увагою.

Слід зазначити що запропонована система одночасно міститиме абсолютні та відносні, якісні й кількісні індикатори, що дозволить повною мірою врахувати визначальні характеристики гармонійного розвитку підприємств, специфіку вітчизняних умов ведення бізнесу та кращі міжнародні практики й

підходи до побудови та наповнення таких систем. Останнє дозволить врахувати особливості глобалізаційних процесів бізнес середовища у сфері адаптації ідей концепції гармонійного розвитку, що склались на сьогодні.

П'ятий етап передбачає аналізування стану формування та використання системи гармонійного розвитку суб'єктів господарювання на основі сформованої системи показників та, із врахуванням цілей організації та потреб релевантних стейкхолдерів.

В результаті застосування пропонованого методу стане можливим отримати ґрунтовне розуміння особливостей імплементації концепції гармонійного розвитку в практичній господарській діяльності організацій та сформувані рекомендацій щодо започаткування та підтримання такого розвитку.

Однією із основних переваг є те, що пропонований метод забезпечує врахування мультиаспектності досліджуваного явища, його не статичного характеру та важливості відслідковування зміни такого розвитку в діяльності суб'єктів господарювання (при допомозі показників критерію «розвиток»). На додачу, даний метод буде особливо корисним для бізнес практиків, які зацікавлені не лише в адаптації та керованому підтриманні впроваджених заходів із ГР, а й отриманні додаткових конкурентних переваг та зростання рівнів доданих вартостей компанії. Водночас, даний метод оцінювання дозволить не лише переглянути існуючу взаємодію із стейкхолдерами, а й виявити додаткові аспекти діяльності, де така взаємодія може бути започаткована та розвинута.

Наступні кроки дослідження спрямовані на удосконалення системи показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств за виокремленими сферами та елементами та, розроблення на цій основі, методико-методологічного інструментарію визначення рівня такого розвитку.

3.3. Система показників оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу

В контексті дослідження гармонійного розвитку підприємств, у п.п. 1.1. було запропоновано інтерпретація сутності даної категорії, яку пропонується розглядати як процес формування та підтримання інклюзивних якісно нових характеристик діяльності підприємства, що у своїй сукупності сприяє еволюційному розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів. Відповідно з метою аналізування досліджуваного явища виникає необхідність в уточненні терміну «показник гармонійного розвитку», який рекомендується трактувати як кількісний або якісний вимірник властивостей, стану, ефектів та змін такого розвитку. Основною метою таких показників є не лише об'єктивне та релевантне відображення зусиль та практичних кроків організації, у напрямку адаптації багатовекторних проявів гармонійного розвитку, а й окреслення наявних передумов, що мотивуватимуть суб'єктів господарювання до системної імплементації таких ініціатив.

На основі аналізування наукової літератури (Ahmad, S., et al.,2019; Azaragic A. & Perdan S., 2000; Azaragic, A., 2004a; Docekalova, M., et al.,2019; Francisco, J López-Arceiz, et al.,2020; Hak, Tomas, et al.,2007; Neely, A., et al.,1997; Tanzil, D., & Beloff, B. R., 2006; Tong, A., Calvo, J., & Naapala, K. R., 2018), міжнародних стандартів ISO, які описують та визначають окремі аспекти гармонійного розвитку, міжнародних стандартів із гармонійного розвитку (ESG Standards, 2020; GRI Standards, 2020) та особливостей формування та відображення у звітності імплементації ідей ГР вітчизняними підприємствами можна запропонувати наступні показники оцінювання такого розвитку у розрізі окремих сфер, описаних у п.п. 2.3:

1. Економічна сфера:

E1 Фінансовий аспект:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточної фінансової результативності діяльності підприємства. Показники даного критерію окреслюють як поточний фінансовий результат та, відслідковування яких в динаміці, дозволяє констатувати про присутність/відсутність фінансового розвитку підприємства в цілому.

E1.1.1. ЕВІТ (операційний прибуток) (грошові одиниці (гр.од.)) є основним вимірником рівня прибутку основної діяльності підприємства.

E1.1.2. Загальна величина активів (ВА, гр.од.) – вказує на існування засобів, що забезпечують як функціонування підприємства в цілому, так й можливості отримання прибутків з різних видів діяльності (операційної, фінансової та інвестиційної).

E1.1.3. Загальна сума витрат на операційну діяльність ($V_{оп}$, гр.од.) – визначається як сума основних витрат за елементами, що відносяться до такої діяльності. Слід зазначити, що означений показник інформує як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів про собівартість виробленої підприємством продукції та вказує на раціональність політики ціноутворення підприємства.

E1.1.4. ROA (рентабельність активів, %) (за рік).

E1.1.5. ROS (рентабельність продажу, %) (за рік).

Наведені вище показники є мірилом прибутковості як використовуваних на підприємстві активів, так і його продажів. Слід підкреслити, що різні типи бізнесу характеризуються об'єктивно існуючими різними рівнями прибутковості.

E1.1.6. Загальна ліквідність підприємства (ЛП, %) – даний показник є надзвичайно актуальним з точки зору розуміння здатності підприємства у довгостроковій перспективі відповідати за своїми поточними зобов'язаннями (за рік).

E1.1.5. Частка боргового капіталу у його загальній сумі ($Ч_{БК}$, %) – дає уявлення про ступінь використання підприємством запозичених ресурсів та його існуючу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування фінансових передумов та можливостей підприємства у забезпеченні підтримання економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

E1.2.1. Загальна сума чистого прибутку (ЧП, гр.од.) – з точки зору фінансового забезпечення ініціатив із гармонійного розвитку, прибуток може виступати одним з основних його джерел.

E1.2.2. Темп зміни чистого прибутку ($T_{\text{ЧП}}$, %) – зазначений показник наочно демонструє наявність розвитку за економічним аспектом діяльності підприємства. Тому наявність зростання прибутку у відсотковому вираженні є аргументом на користь існування позитивних змін на підприємстві.

E1.2.3. Нерозподілений прибуток (НП, гр.од.) – зазначений показник не обов'язково може бути присутнім на підприємстві, водночас його існування свідчить про наявність вільної частини прибутку, що може бути спрямованою на удосконалення діяльності підприємства, у тому числі на заходи із гармонійного розвитку.

E1.2.4. Загальна сума капітальних витрат (КВ, гр.од.) – ілюструє позицію підприємства у напрямку удосконалення матеріальних та нематеріальних активів.

E1.2.5. Темп зміни капітальних витрат підприємства ($T_{\text{КВ}}$, %) – наявність зростання за означеним показником свідчить, що підприємство системно спрямовує фінансові ресурси на покращення матеріально-технічної бази та створення передумов інноваційної діяльності. Зазначений показник є особливо актуальним з точки зору підтримання гармонійного розвитку у довгостроковій перспективі.

E1.2.6. EVA (Економічна додана вартість, гр.од.) – свідчить про прибутковість підприємства з урахуванням вартості капіталу, залученого для фінансування поточної діяльності.

E1.2.7. MVA (Ринкова додана вартість, гр.од.) – даний показник інформує про додаткову вигоду, яку підприємство згенерувало на

фінансовому ринку як результат ефективного використання вкладеного капіталу.

Наведені вище показники доданої вартості дають уявлення про здатність підприємства генерувати додатковий прибуток у першому випадку – в результаті раціонального використання залученого капіталу, у другому – за рахунок формування у інвесторів переконання про майбутнє фінансове зростання. Таким чином, означені показники свідчать про фінансовий розвиток підприємства.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів релевантних стейкхолдерів, спрямованих на покращення фінансового результату підприємства в цілому.

E1.3.1. Контакти із стейкхолдерами (К_{СФА}, к-сть) – загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (власники, топ менеджмент, представники контролюючих фінансових інституцій) у вигляді інтерв'ю, опитувань, звітів, прес-релізів, зустрічей з фокус-групами тощо за певний період часу.

E1.3.4. Загальна сума сплачених податків (СП, гр.од.) – свідчить про фінансову відповідальність суб'єкта господарювання перед державними фіскальними органами.

E1.3.5. Загальна сума сплачених штрафів за недотримання чинного законодавства (СШ, гр.од.) – даний показник інформує про випадки порушення як фінансової дисципліни, так і випадків недотримання законодавчо встановлених норм здійснення підприємницької діяльності.

E2. Інвестиційний аспект:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточних результатів інвестиційної діяльності підприємства як однієї із головних передумов економічного зростання підприємства. Показники даного критерію окреслюють як прибутковість інвестицій, яку підприємство може

згенерувати на вкладені ресурси, так і відображення стратегії підприємства в сфері самофінансування.

E2.1.1. Ринкова капіталізація (РК, гр.од.) – даний показник інформує про ринкову вартість підприємства з точки зору інвестиційних очікувань, що склались на певний момент часу.

E2.1.2. ROI (рентабельність інвестицій) (%).

E2.1.3. ROE (рентабельність акціонерного капіталу) (%).

Наведені вище показники прибутковості віднесені до даного критерію з метою інформування як існуючих, так і потенційних інвесторів про інвестиційну привабливість підприємства, що одночасно свідчить про наміри підприємства втілювати заходи, спрямовані на підтримання довготривалого функціонування суб'єкта господарювання.

E2.1.4. Показник реінвестування (PI, %) являє собою відношення загальної суми реінвестованого прибутку до загальної суми чистого прибутку підприємства. Першочерговою метою віднесення даного показника до критерію ефективності є важливість демонстрації усвідомлення підприємством необхідності здійснення модернізації виробничо-господарської діяльності та готовності використовувати власний фінансовий результат на окреслені цілі.

E2.1.5. Показник виплат дивідендів (ВД, %) – частка прибутку підприємства, що виплачується власникам акцій у вигляді дивідендів. З точки зору гармонійного розвитку, даний показник інформує як про ефективність дивідендної політики, так і відповідальності підприємства перед постачальниками капіталу. Загальновідомо, що величина даного показника обумовлюватиметься як фінансовою стратегією з приводу розподілу прибутку, поточними інвестиційними проектами, етапом життєвого циклу компанії, умовами ринку та специфікою галузі тощо.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства для започаткування та підтримання його інвестиційного розвитку у довгостроковій перспективі.

E2.2.1. Загальна сума витрати на R&D ($B_{R\&D}$, гр.од.). Інтелектуалізація продукції та послуг є не лише об'єктивною вимогою сьогодення, а й запорукою розвитку підприємства в цілому. Обчислення зазначеного показника сприятиме узагальненому розумінню здатності компанії ініціювати та впроваджувати інновації. Слід зазначити, що рівень витрат на дослідження й розробки варіюватиметься не лише в залежності від фінансових результатів підприємства та особливостей галузі, а й визначатиметься швидкістю, з якою нові продукти чи процеси необхідно впроваджувати для утримання конкурентної переваги та доцільністю здійснення оптимізації витрат на собівартість продукції в цілому.

E2.2.2. Показник інноваційного потенціалу (ІП, %) – являє собою частку витрат на дослідження й розробки у загальній сумі витрат. Зазначений показник доповнює попередній та разом формують уявлення про розмір фінансових ресурсів, спрямованих на пошуки способів удосконалення продукції та процесів на підприємстві. Одночасно, зазначені показники вказують на фактори, що безпосередньо впливають на результат здійснення інноваційної діяльності.

E2.2.3. Темп зміни показника інноваційного потенціалу ($T_{ІП}$, %). Наведений показник інформує про системність та послідовність дій підприємства у напрямку здійснення інноваційної діяльності та її фінансової підтримки.

Окреслені вище показники віднесені до критерію «розвиток» з огляду на те, що інноваційна діяльність підприємства одночасно сприяє як отриманню позитивного впливу на бізнес (як через формування конкурентної переваги на ринку, так і в результаті удосконалення внутрішніх процесів), так і є важливим аргументом на користь підвищення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Цікавим є те, що згідно Глобального Інноваційного Індексу (The Global Innovation Index (GII)) (2020) Україна посідає 45 місце із 131 країни світу станом на кінець 2020р., що є дещо гіршим результатом у порівнянні із

2018р. (43 позиція). Серед основних перешкод розвитку інноваційної активності вітчизняних підприємств західні експерти відзначають: політичне та бізнес середовище; недотримання верховенства права та складність відновлення неплатоспроможності, відсутність операційної стабільності та брак інвестицій.

E2.2.4. Темп зміни ринкової капіталізації за певний період (T_{PK} , %). Даний показник відзеркалює зміни у сприйнятті інвесторами вартості підприємства та його перспектив з точки зору генерування позитивного фінансового результату в цілому. Водночас даний показник може бути використаний як вимірник рівня задоволеності інвестором суб'єктом господарювання. Безсумнівно, зростання даного показника є свідченням не лише підвищення його інвестиційної привабливості та вартості бренду, а й збільшення лояльності споживачів, ефективності як дій менеджерів, так й діяльності підприємства в цілому. Водночас, зміна ринкової капіталізації може бути результатом впливу тенденцій, які склались на фінансовому ринку (особливо коли мова йде про вторинні фінансові ринки) та ефектом від довгострокових маркетингових заходів.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів релевантних стейкхолдерів, спрямованих на забезпечення інвестиційного розвитку суб'єкта господарювання.

E2.3.1. Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (K_{CIA} , к-сть) (існуючими інвесторами, потенційними інвесторами, фінансовими посередниками та учасниками ринку фінансових послуг, представниками контролюючих фінансових інституцій), що відбулися у формі інтерв'ю, опитувань, звітів, прес-релізів, зустрічей з ними тощо за певний період часу. Одним із важливих аспектів взаємодії із фінансовим середовищем є проведення опитувань інвесторів, шляхом розгорнутого анкетування, яке фокусується на визначенні рівня задоволеності інвесторів як

фінансовими результатами діяльності підприємства, так й існуючими тенденціями його розвитку.

E2.3.2. Участь усіх акціонерів в обговоренні та затвердженні дивідендної політики (УА, так/ні). Даний показник звертає увагу на важливість врахування думок не лише власників значних пакетів акцій, а й дрібних акціонерів та працівників, що володіють такими цінними паперами. Зазначений показник має на меті відзеркалити дотримання чинного законодавства у сфері захисту прав акціонерів та прозорості прийняття управлінських рішень на загальних зборах акціонерів.

E2.3.3. Показник залученості інвесторів (ЗІ, %) – частка пропозицій інвесторів у загальній кількості наданих відгуків за певний період часу.

E2.3.4. Показник врахування запитів інвесторів (ВЗІ, %) – частка пропозицій інвесторів у загальній кількості впроваджених рекомендацій за певний період часу.

Врахування думок інвесторів є одним із рушійних факторів удосконаленню як інвестиційної привабливості підприємства, так й стратегії розвитку підприємства в цілому. Як зазначалось у п.п. 2.1. дисертаційного дослідження, на сьогодні у міжнародній практиці набувають поширення інвестиції із соціальним чи екологічним впливом, що визначаються стандартами ESG (2020). Поява та поширення таких інвестицій є прикладом врахування запитів стейкхолдерів з приводу фінансування суспільнозначливих аспектів та сприяння переливу фінансового капіталу в об'єкти, що створюватимуть позитивний вплив як на навколишнє природне середовище, так і людство в цілому. Останнє не виключає можливості отримання інвесторами прибутку.

E3. Ринкове позиціонування:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану підприємства на ринку. Розвиток підприємства в цілому, а особливо економічний, не можливо уявити без розуміння на скільки успішно

підприємству вдалось вивести власну продукцію на ринок, закріпитись та просуватись в його межах.

ЕЗ.1.1. Показник ринкової частки підприємства (ЧР, %) являє собою відношення виручки від реалізації продукції підприємства до сукупного обсягу продажу певної продукції на відповідному ринку за певний період часу. Даний показник, як інструмент аналізування поточного стану та напрямів гармонійного розвитку підприємства, є інформативним з кількох точок зору: по-перше, він дає уявлення про конкурентоспроможність продукції аналізованого підприємства; по-друге, свідчить про рівень задоволеності споживачів пропонованим товаром; по-третє, свідчить про здатність підприємства генерувати операційний прибуток, а також про ефективність управлінських рішень у сфері просування товару, ціноутворення, в обранні каналів дистрибуції тощо.

ЕЗ.1.2. Показник цінової конкурентної переваги (ЦКП, %) – відсоток товарів за ціною продажу, вищої середньої ціни продажу аналогічних товарів, вироблених конкурентами протягом певного періоду. Означений показник вказує одночасно на кілька важливих аспектів з позиції підтримання гармонійного розвитку підприємства. По-перше, ціна товару є тим інструментом для суб'єкта підприємницької діяльності через який відбувається коригування його доходу та формування витрат, а отже й економічних результатів; по-друге, ціна виступає однією із рушійних передумов як ведення конкурентної боротьби, так і отримання, збереження, зміни частки підприємства на ринку; по-третє, ціна є своєрідним способом комунікації підприємства із споживачами. Так, споживачі, приймаючи рішення про придбання товарів та послуг керуються порівнянням таких аспектів як «ціна» та «якість», «ціна аналогів», «ціна товарів субститутів», «особисті вподобання», «бренд» тощо. З огляду на це, пропонований показник оцінює одночасно розуміння підприємством конкурентоспроможності ринку та ефективність його цінової політики.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства для підтримання його розвитку на ринку у довгостроковій перспективі.

Е3.2.1. Наявність стратегії розвитку підприємства (СР, так/ні). Зазначений якісний показник має на меті засвідчити існування на підприємстві стратегічного бачення його розвитку.

Е3.2.2. Темп зміни частки ринку ($T_{чр}$, %) протягом певного періоду. Даний показник рекомендується обчислювати підприємству для кожного із цільових ринків. Наведений показник інформує про наявність/відсутність прогресу суб'єкта господарювання на ринку. Водночас, порівнюючи значення даного показника із значеннями групи показників Е1.2 та Е2.2, дозволить сформулювати висновок про ефективність вжитих заходів у напрямку забезпечення економічного розвитку підприємства.

Е3.2.3. Маржинальний прибуток (Назаренко, Т.П., 2009) за кожним видом товару (діяльності та/чи ринку) (МП, гр.од.). визначається як різниця між доходом від реалізації конкретного виду товару та змінними витратами на виробництво, а також постійними витратами, які пов'язані суто з виробництвом та збутом цього товару відповідно. Даний показник, з точки зору гармонійного розвитку, є інформативним за кількома аспектами: по-перше, є свідченням доцільності/недоцільності випуску та реалізації конкретного виду продукції, на підставі чого можна робити припущення про ефективність виробничої стратегії підприємства; по-друге, наявність та зростання маржинального прибутку є позитивним сигналом для інвесторів; по-третє, обчислення та аналізування даного показника дозволить менеджерам та власникам підприємства визначити різницю у прибутковості за різними товарами (діяльностями та ринками) та визначити куди краще спрямувати зусилля для підвищення прибутковості в цілому.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів релевантних

стейкхолдерів, спрямованих на збереження та розширення присутності підприємства на ринку.

ЕЗ.3.1. Контакти із стейкхолдерами ($K_{СРП}$, к-сть) – загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (партнерами, постачальниками, посередниками, дистриб'юторами, споживачами тощо) у вигляді інтерв'ю, опитувань, звітів, прес-релізів, зустрічей, круглих столів тощо за певний період часу з питань позиціонування підприємства на ринку.

ЕЗ.3.2. Частка витрат на комунікацію із стейкхолдерами у загальній сумі витрат на маркетинг ($ЧВ_C$, %). Обчислення зазначеного показника та відслідковування тенденції його зміни інформує про наміри підприємства бути відкритим до потреб стейкхолдерів та, в підсумку, свідчить про практичні його кроки у напрямку забезпечення взаємодії із такими зацікавленими сторонами. Водночас, слід пам'ятати, що дану групу витрат (як і будь-яку іншу) слід оптимізувати з позиції ефективності використання. Тому даний показник рекомендується інтерпретувати в порівнянні як і з показником ЕЗ.3.1, так й іншими показниками критерію «взаємодія із стейкхолдерами», що репрезентують рівень задоволеності відповідних зацікавлених сторін за усіма сферами гармонійного розвитку.

Як зазначалось у першому розділі дисертаційного дослідження, взаємодія із стейкхолдерами є визначальною умовою ініціювання та підтримання гармонійного розвитку підприємства. Для підприємств, незалежно від розмірів, форми власності чи типу ринку, така взаємодія полягає не лише у визначенні потреб стейкхолдерів (особливо споживачів) та їх забезпеченні, а й у врахуванні пропозицій, з приводу варіантів розвитку діяльності підприємства, відповідальності за вплив на оточуюче середовище, його внеску у підтримання добробуту суспільства та відстоюванні загальнолюдських цінностей. Окреслені аспекти є тими факторами, що визначають стратегічні цілі розвитку підприємства в цілому та справляють вплив на його фінансові результати.

2. Сфера довкілля (Д).

Протягом останніх кількох десятиліть питання охорони навколишнього природного середовища стало об'єктом прискіпливої уваги з боку різних зацікавлених сторін – представників державної влади (міністерства, комітети Верховної Ради, відомства, органи місцевого самоврядування), представників бізнесу – користувачів природних ресурсів, споживачів, міжнародних урядових (ООН, Міжурядова комісія з питань зміни клімату (Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2021), Європейське агентство з навколишнього середовища (European Environment Agency (EEA) (2020) тощо) та неурядових організації (Рада з питань захисту природних ресурсів (Natural Resources Defense Council) (2021), Світова бізнес-рада із гармонійного розвитку (World Business Council for Sustainable Development) (2021) тощо). Так, на сьогодні, основний фокус зміщено на виробничу діяльність підприємства та її заходи, спрямовані на мінімізацію та недопущення негативного впливу на навколишнє природне середовище та демонстрування відповідального ведення бізнесу. Одним із основних законодавчих актів, який регулює вплив результатів виробничо-господарської діяльності на довкілля є Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» (2019), який визначає основні засади та порядок процедури здійснення оцінювання планової діяльності суб'єктів господарювання, з метою запобігання шкоди здоров'ю людей, стану екології, використання й відтворення природних ресурсів, збереження біорізноманіття, культурної спадщини тощо. Даний закон визначає перелік планової діяльності, які підлягають обов'язковій процедурі оцінювання впливу на довкілля. Наприклад будівництво аеропортів та автомагістралей, видобування нафти та природного газу, сільське господарство, виробництво та обробка металу, переробка мінеральної сировини, виробництво окремих продуктів харчування, облаштування індустріальних парків тощо. Центральне місце у даній процедурі займає підготовка та оприлюднення Звіту із оцінки впливу планової діяльності на довкілля, який надається уповноваженому територіальному органу Міністерства захисту довкілля та природних

ресурсів України та обов'язково оприлюднюється для обговорення громадськістю. Зокрема усі зазначені звіти оприлюднюються на державному вебпорталі Єдиний реєстр з оцінки впливу на довкілля (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, 2019). Такий Звіт повинен містити інформацію за наступними пунктами: ціль та опис планової діяльності; опис та обґрунтування виправданих альтернатив; опис поточного та майбутнього стану довкілля, за умови не здійснення планової діяльності; опис факторів довкілля, що можуть зазнати вплив; опис та результати аналізування потенційного впливу запланованих заходів на довкілля; опис заходів, які планує застосувати організація, з метою недопущення, мінімізації, усунення негативного впливу на довкілля; опис ризиків та потенційних небезпек; зауваження та рекомендації, що надійшли після оприлюднення повідомлення про планову діяльність; програма моніторингу та резюме нетехнічного характеру. Процедура оприлюднення інформації, розміщення зазначеного звіту в Єдиному реєстрі, його громадське обговорення та позитивний висновок є підставою для надання державним уповноваженим органом дозволу на здійснення планової діяльності. Зазначена процедура є також обов'язковою й для іноземних інвесторів. Таким чином, держава, при допомозі зазначеної процедури, контролює вплив підприємницької діяльності на довкілля та стимулює до бережливого ставлення до оточуючого середовища із обов'язковим його відновленням. Ще одним позитивним аспектом дії даного законодавства є обов'язковість надання гласності та обговорення планової діяльності суб'єктів господарювання, що матиме вплив на довкілля серед широкого кола зацікавлених осіб – громадськості, органів місцевого самоврядування, професійних екологів, територіальних громад тощо. Так станом на квітень 2021р. у Єдиному реєстрі представлені до обговорення 5483 справи (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, 2019).

Слід зазначити, що незважаючи на те, що звіти із гармонійного розвитку чи корпоративної соціальної відповідальності є добровільними,

однак для деяких країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку OECD (2011) звітування та оцінка екологічних витрат за галузями та окремими найбільшими забруднювачами є обов'язковою. Водночас, як зазначалось у п.п. 2.1. дисертації, все частіше власники фінансових ресурсів (інвестори, комерційні банки, страхові компанії, пенсійні фонди тощо) оцінюють діяльність суб'єктів господарювання враховуючи їхні екологічні зобов'язання. Тому сфера навколишнього природного середовища, як важлива складової гармонійного розвитку, потребує прискіпливої уваги та врахування тих аспектів, що стали вже нормою для міжнародного бізнес-середовища.

Д. 1. Охорона атмосферного повітря:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану та особливостей діяльності підприємства у напрямку охорони атмосферного повітря.

Д. 1.1.1. Загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря (В_{ОАП,гр.од.}). Слід зазначити, що при визначенні даного показника доцільно користуватись наступними нормативно-правовими актами, що регламентують порядок віднесення тих чи інших витрат до природоохоронних, а саме: Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів» (2019), Інструкцією щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1 – екологічні витрати «Звіт про витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі» (2006) та Методичними рекомендаціями з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості (2007) Міністерства промислової політики. Варто зауважити, що відповідно до Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС (2014), наша держава зобов'язалась впровадити окремі положення Директиви ЄС «Про промислове забруднення (інтегроване запобігання та контроль забруднення)» (2010), що стосуються моніторингу та запобігання промислового забруднення. Незважаючи на роз'яснення, що присутні у

наведених вище документах, а також правилами обліку витрат, що описані ПСБО №16, підприємства стикаються з труднощами під час визначення витрат (або їх частини) які варто віднести до екологічних. Так, наприклад, підприємство удосконалюючи системи енергоефективності може стикнутись з дилемою віднесення витрат суто до екологічних чи зазначеним покращенням передували економічні мотиви. На додачу, впроваджуючи нову чи удосконалену технологію, підприємство досить часто отримує покращення екологічних показників хоча й могло не мати намірів здійснювати інвестиції для вирішення екологічних проблем. Окрім труднощів, пов'язаних з обліком витрат на охорону навколишнього природного середовища доцільно виділити й особливості сприйняття різними стейкхолдерами витрат підприємства на окреслені заходи. Так, суб'єкт господарювання, що здійснив істотні фінансові капіталовкладення на природоохоронні заходи може трактуватись як намагання очистити/покращити репутацію і ніяким чином не пов'язане із веденням відповідального бізнесу. Тож, використання витратних показників має доповнюватись й іншими вимірниками.

Д. 1.1.2. Частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом попереднього певного періоду (Ч_{вчту}, %). Так, чисті виробничі технології та обладнання, згідно трактування Програмою ООН по довкіллю (The United Nations Environment Programme (UNEP)) (2021) являють собою технологій та обладнання, що призводять до зменшення використання природних, енергетичних та матеріальних ресурсів, зменшення використання та викидів шкідливих речовин на кожному з етапів життєвого циклу товарів та послуг. Даний показник уточнює попередній та вказує на практичні кроки підприємства, спрямовані на застосування заходів з охорони навколишнього природного середовища. Слід зазначити, що даний показник в першу чергу націлений на аналізування виробничих підприємств, які стикаються з широким колом екологічних викликів. В той час як для

підприємств сфери послуг та роздрібної торгівлі мінімізація екологічного впливу є менш нагальною та потребує менших капіталовкладень.

Д. 1.1.3. Темп зміни токсичних викидів/забруднюючих речовин в атмосферу повітря та/чи водний басейн (наприклад вуглекислий газ CO_2 , оксиди азоту NO_x , монооксид вуглецю CO , діоксид сірки SO_2 , метан CH_4 , радіоактивні речовини, метали та їх сполуки тощо) ($T_{ЗВ}$, %). Зазначений показник має на меті не лише засвідчити факт забруднення атмосфери, а відобразити зміни в здійсненні викидів забруднюючих речовин в атмосферу повітря. Слід зазначити, що даний показник є особливо актуальним для таких галузей промисловості як машинобудівної, металообробної, хімічної, деревообробної, вугільної та для спиртових, рудозбагачувальних, цукрових, паперових підприємств тощо (Нікітченко, О. Ю., 2013).

Варто відмітити, що викиди забруднюючих речовин суб'єктами підприємницької діяльності регламентуються цілою низкою нормативно-правових актів, а саме: Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1999), «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» (1994), «Про ратифікацію Конвенції про заборону розробки, виробництва, накопичення і застосування хімічної зброї та про її знищення» (1991), «Про пестициди та агрохімікати» (1995), «Про внесення змін до Закону України «Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів» (2001), а також окремими статтями таких законодавчих актів як Закони України: «Про ліцензування видів господарської діяльності» (2020), «Про перевезення небезпечних вантажів» (2020), «Про страхування» (1996), «Про внесення змін до деяких законів України з метою забезпечення врахування екологічних вимог у процесі приватизації» (2018), «Про захист рослин» (1998), «Про охорону земель» (2003), «Про державний контроль за використанням та охороною земель» (2020), «Про екологічний аудит» (2004), «Про охорону атмосферного повітря» (1992), «Про Митний тариф України» (2013), «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» (2017) та статтями, що

містяться у Земельному кодексі України (2001), Водному кодексі України (1995), Лісового кодексу України (1994), Постановах Кабінету міністрів України «Про затвердження переліку видів діяльності та об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку» (2013), «Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки» (2011) та деяких інших.

На додачу, Україна долучилась до низки загальноєвропейських міжнародних природоохоронних угод, зокрема, до Стокгольмської конвенції про стійкі органічні забруднювачі (2007), Конвенції про оцінку впливу на навколишнє середовище у трансграничному контексті (Еспо, Фінляндія, 1991), Конвенція про боротьбу з небезпекою, спричинюваною канцерогенними речовинами й агентами у виробничих умовах, та заходи профілактики N 139 (Женева, 1974) тощо. Зазначені нормативно-правові акти не лише визначають перелік забруднюючих та токсичних речовин, а й вказують на обов'язок підприємства вести облік таких речовин впродовж усього життєвого циклу товару, вести маркування обладнання, що перебуває в експлуатації та є джерелом шкідливих викидів, проводити системну інвентаризацію джерел можливого антропогенного забруднення навколишнього середовища.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у напрямку забезпечення охорони атмосферного повітря у довгостроковій перспективі.

Д. 1.2.1. Темп зміни витрат на охорону навколишнього природного середовища ($T_{\text{ВОНС}}$, %). Наведений показник інформує про системність та послідовність дій підприємства у напрямку здійснення природоохоронних заходів.

Д. 1.2.2. Наявність стратегії (політики) охорони навколишнього природного середовища на підприємстві. ($S_{\text{ОНС}}$, так/ні). Зазначений якісний показник має на меті засвідчити існування стратегічного бачення та демонстрації системної відповідальності за результати впливу підприємства

на навколишнє природне середовище. Під «стратегією» чи «політикою» розуміється задокументований опис процесу управління підприємством його впливу на екологію, порядку моніторингу ключових екологічних показників, процедур координації зусиль із зазначенням способів його оптимізації.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів релевантних стейкхолдерів, спрямованих на збереження та відновлення атмосферного повітря.

Д. 1.3.1. Контакти із стейкхолдерами (K_{COAP} , к-сть) – загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (партнерами, постачальниками, посередниками, дистриб'юторами, споживачами, міжнародними, урядовими та неурядовими природоохоронними організаціями та ін. стейкхолдерами, властивих усім етапам життєвого циклу товару) у вигляді інтерв'ю, опитувань, звітів, прес-релізів, зустрічей, круглих столів, конференцій, симпозіумів тощо за певний період часу з питань захисту навколишнього природного середовища, мінімізації негативного впливу на довкілля та інформування громадськості за окресленою проблематикою.

Д. 1.3.2. Загальна сума витрат підприємства, спрямована на програми та/чи заходи із запобігання забрудненню та охороні навколишнього середовища, що фінансуються громадою (наприклад ОТГ), промисловістю, державою, неурядовими організаціями протягом попереднього певного періоду ($V_{ПОНС}$, гр.од.). Наприклад серед таких програм можна виділити – програми по озелененню, програми по утилізації промислових відходів, переробки та захоронення твердих побутових відходів, очищення поверхневих вод, реконструкції водопровідно-каналізаційних систем, локалізації стихійних звалищ тощо. Зазначений показник інформує наскільки підприємство на практиці співпрацює із широким колом стейкхолдерів та приймає участь у вирішенні суспільно важливих екологічних викликів.

Д. 2. Використання природних ресурсів та електроенергії:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану та рівня ефективності використання природних та енергетичних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що основні постулати концепції гармонійного розвитку як на макро, так і на мікро рівнях акцентують увагу на збереженні, відновленні та ощадливому використанні зазначених видів ресурсів (Bruntland, G.H. 1987). Тому сьогодні особлива роль відводиться суб'єктам господарювання як основним споживачам таких ресурсів. Як зазначалось у попередніх підпунктах дисертації, а саме п.п. 2.1, 2.3 та 3.1, на сьогодні є низка міжнародних стандартів та підходів до аналізування особливостей використання природних ресурсів у бізнесі. Водночас, коли йде дискусія про роль та вплив суб'єктів господарювання на стан та відновлення природних ресурсів акцентується увага не лише на ефективному та ощадливому використанні таких ресурсів, а й на внеску компанії у їхнє збереження та відтворення. У даному науковому дослідженні пропонується сфокусуватись на таких видах природних та енергетичних ресурсів як електроенергія, газ та вода, з огляду на переважне їх використання вітчизняними підприємствами, що підтверджується наведеними нижче статистичними даними. Так, на рисунку 3.2.2 наведено загальний обсяг споживання електроенергії та нафтопродуктів підприємствами вітчизняної економіки протягом 1990 – 2018рр.

Аналізування споживання зазначених видів ресурсів та простеження динаміки зміни рівнів їхнього використання дозволить сформулювати уявлення про енергомісткість виробленої промислової продукції. Водночас, на основі співставлення зазначених даних із рівнями споживання інших видів природних ресурсів сприятиме розумінню існування ознак екстенсивного розвитку галузей вітчизняної промисловості. Отримані результати є корисними, з точки зору виявлення загальної тенденції використання

природних ресурсів вітчизняною економікою, що є одним із визначальних аспектів гармонійного розвитку, а саме що стосується сфери довкілля.

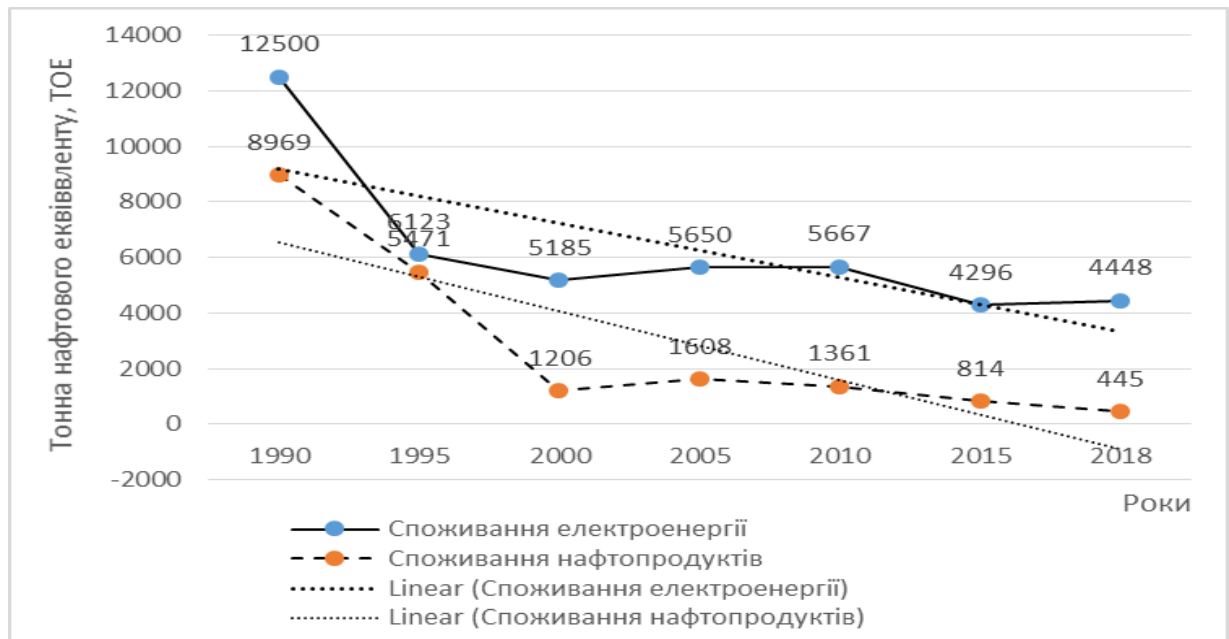


Рис. 3.2.2. Загальний обсяг споживання електроенергії та нафтопродуктів українською промисловістю протягом 1990 – 2018рр.

Примітка: розраховано автором за даними Data and statistics. IEA, 2020

Наведені на графіку нижче лінії тренду переконливо свідчать про скорочення обсягів використання природних та енергетичних ресурсів промисловістю в цілому, однак таке зниження першочергово зумовлене скороченням обсягів виробництва та погіршенням результативності діяльності вітчизняних підприємств в цілому (рис. 2.3.2).

Водночас, Міжнародне енергетичне агентство (IEA, 2020) наводить статистичні дані по споживанню електроенергії та окремих видів природних ресурсів в українській економіці. Зокрема, цікавою є динаміка споживання електроенергії за видами діяльності (рис. 3.2.3).

За отриманими даними стає можливим сформулювати припущення як про ділову активність суб'єктів господарювання (мається на увазі використання електроенергії у виробничо-господарській діяльності з точки зору існування позитивної/негативної динаміки), так й про можливе екстенсивне використання даного виду ресурсу для організацій невиробничої сфери, за умови зростання динаміки використання електроенергії.

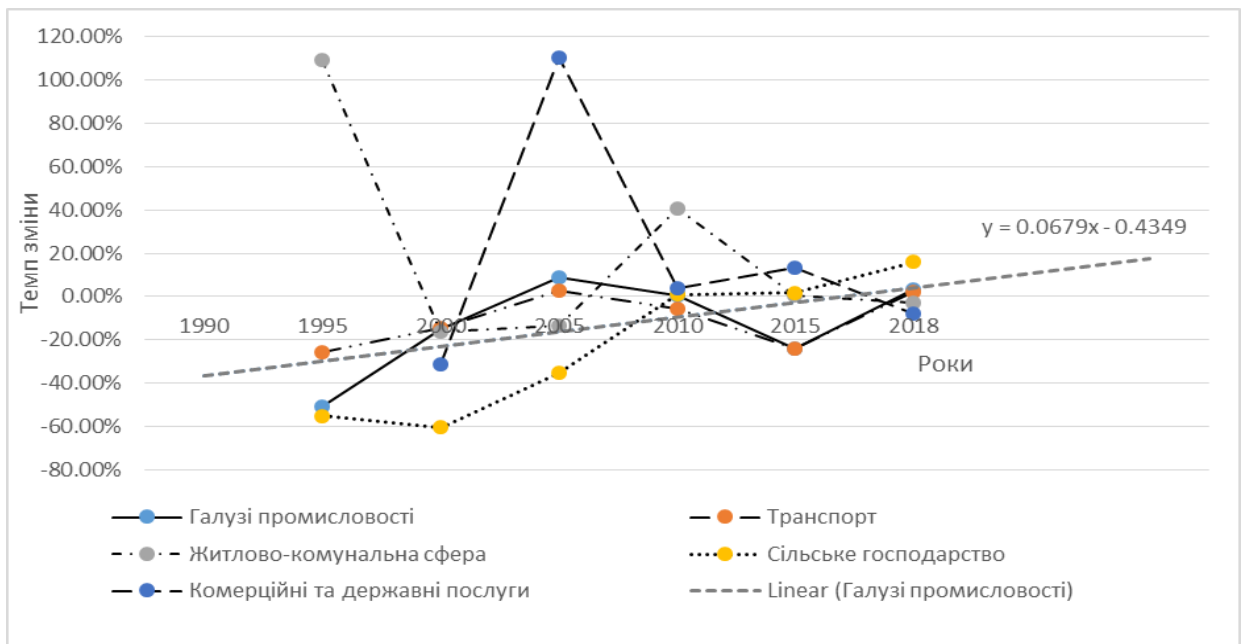


Рис. 3.2.3. Динаміка зміни споживання електроенергії за видами діяльності в українській економіці та тренд зміни її споживання промисловістю протягом 1990 – 2018рр.^{1,2}

Примітки: 1) види діяльності зазначені згідно стандартизованої класифікації ІЕА; 2) розраховано автором за даними *Data and statistics. IEA, 2020*.

Цікавою є динаміка зміни споживання природного газу в економіці України за час незалежності (рисунок 3.2.4).

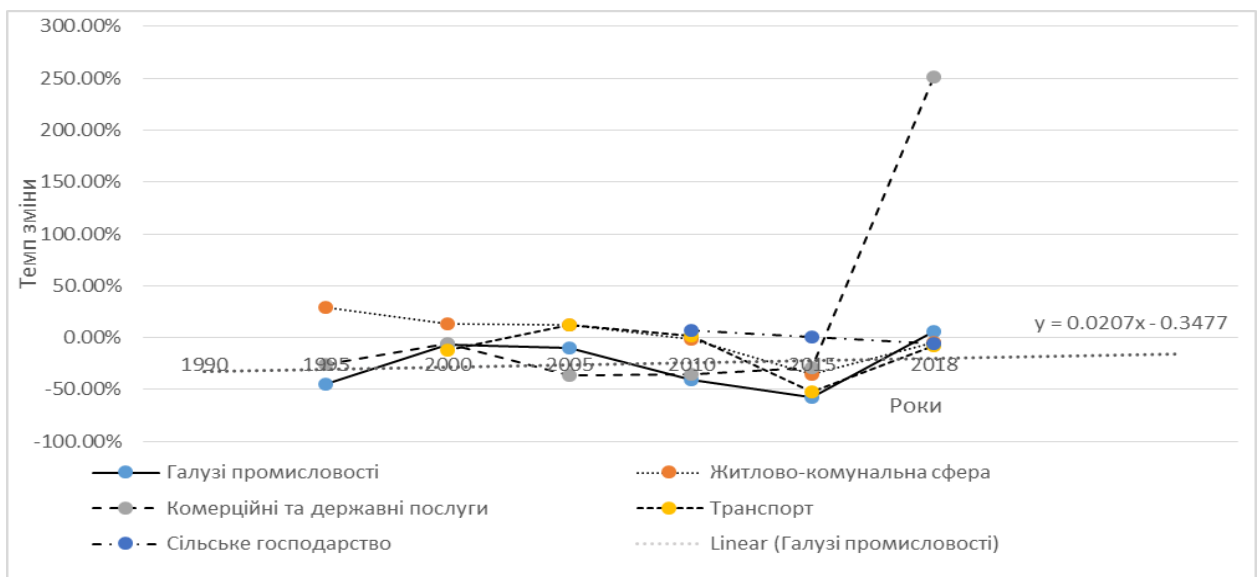


Рис. 3.2.4. Динаміка зміни споживання газу за видами діяльності в українській економіці та тренд зміни його споживання промисловістю протягом 1990 – 2018рр.^{1,2}

Примітки: 1) види діяльності зазначені згідно стандартизованої класифікації ІЕА; 2) розраховано автором за даними *Data and statistics. IEA, 2020*.

Так, згідно наведеної вище динаміки, можемо констатувати, що за останні роки основними споживачами газу є організації, що надають комерційні та державні послуги.

Одним з основних видів природних ресурсів, який використовується як в економіці в цілому, так і промисловості зокрема є споживання нафтопродуктів. На рисунку 3.2.5 наведена динаміка споживання нафтопродуктів у вітчизняній економіці.

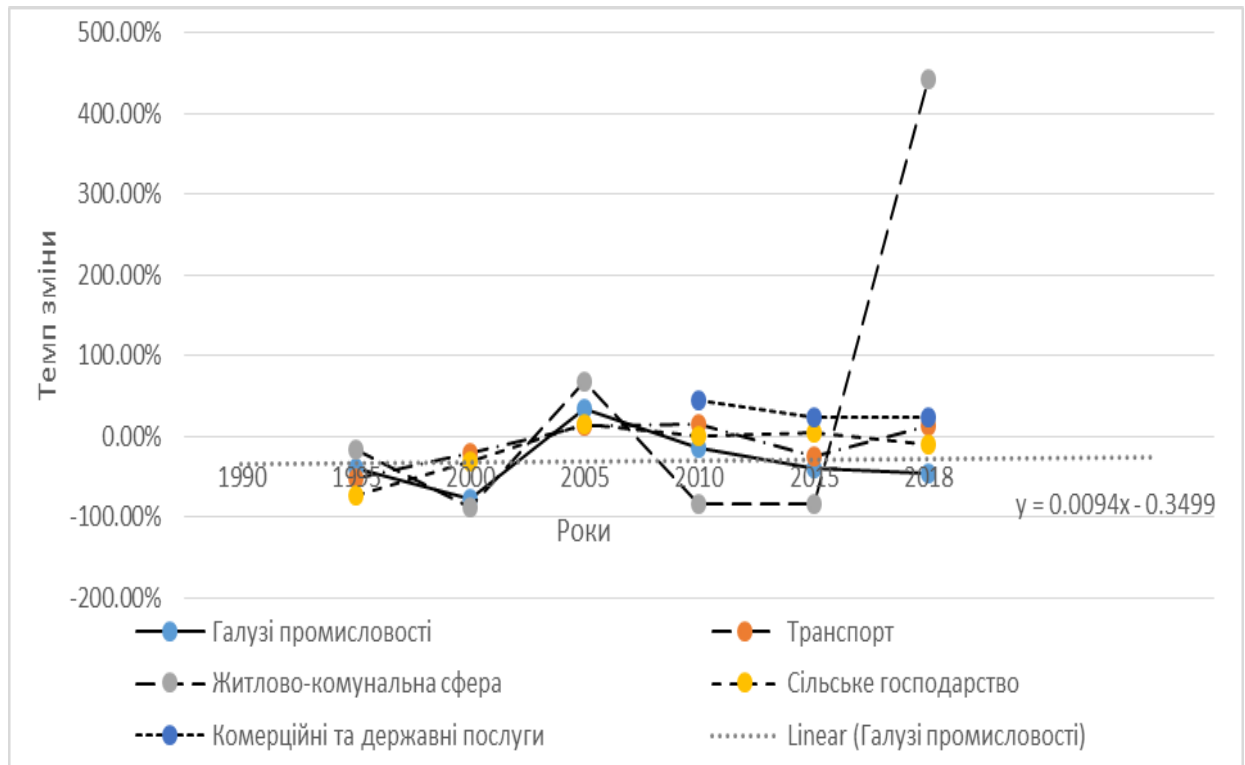


Рис. 3.2.5. Динаміка зміни споживання нафтопродуктів за видами діяльності в українській економіці та тренд зміни їхнього споживання галузями промисловості протягом 1990 – 2018рр.^{1,2}

Примітки: 1) види діяльності зазначені згідно стандартизованої класифікації IEA; 2) розраховано автором за даними Data and statistics. IEA, 2020.

Отримані результати обчислення динаміки зміни споживання нафтопродуктів переконливо свідчать, що протягом останніх п'яти років існує тенденція до зростання споживання нафтопродуктів лише у житлово-комунальній сфері. В той час як динаміка споживання даних природних ресурсів галузями промисловості знижується.

Ще одним видом природних ресурсів, який безумовно використовується в процесі виробничо-господарської діяльності є вода. З огляду на його важливість в контексті основних цілей гармонійного розвитку, які на сьогодні визначені ООН (UNSDG, 2019), доцільним є дослідження ефективності споживання даного виду природного ресурсу. На додачу, обчислення показників за окресленим видом ресурсу не становитиме проблем для будь-якого суб'єкта господарювання, з огляду на обов'язковість його обліку та періодичної сплати комунальних платежів. За даними Державної служби статистики України (2020) за останні п'ять років вдалось скоротити показник водоемності ВВП практично у двічі із значення 23,85 м³/тис.грн. у 2015р. до 10,30 м³/тис.грн. у 2019р. та на 2020р. було заплановано зниження значення даного показника до рівня 3,20 м³/тис.грн. Водночас, згідно даних Державного агентства водних ресурсів України (2020) за 2018р. основними споживачами водних ресурсів (виробничі та санітарно-гігієнічні потреби) є підприємства енергетичної, паливної, нафтовидобувної, вугільної, газової, хімічної, машинобудівної, харчової галузей промисловості, підприємства чорної та кольорової металургії, тепло- та атомні електростанції, сільське господарство, житлові та побутові господарства. За результатами проведеного аналізування статистичних даних можемо підсумувати, що суб'єкти господарювання, в основному, є споживачами електроенергії, газу та води.

З огляду на представлені вище аргументи, пропонується розглядати наступні показники результативності щодо використання електроенергії та окремих видів природних ресурсів, а саме газу та води. Доцільно відмітити, що кожен вид діяльності, як і окрема галузь промисловості характеризуються використанням й інших видів природних ресурсів, що визначається специфікою виробництва, умовами ведення господарської діяльності тощо. Тому підприємства можуть обчислювати показники результативності й для інших видів природних ресурсів у разі необхідності.

Д. 2.1.1. Ефективність використання електроенергії (ЕВЕ, %) – з точки зору ГР даний показник покликаний відобразити раціональність використання електроенергії у виробничо-господарській діяльності протягом року. Даний показник обчислюється як (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$EVE = \frac{\overline{CE}}{O_{ВП}} 100\% , \quad (3.2.1)$$

де \overline{CE} – середнє значення суми спожитої енергії в грошовому еквіваленті протягом року, з урахуванням зміни тарифів, грн.;

$O_{ВП}$ – обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року, грн.

Д. 2.1.2. Ефективність використання газу (ЕВГ, %) – в контексті адаптації ідей гармонійного розвитку особливе місце займає ощадливе використання природних ресурсів, зокрема, природного газу. Даний показник пропонується обчислювати як (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$EBG = \frac{\overline{CG}}{O_{ВП}} 100\% , \quad (3.2.2)$$

де \overline{CG} – середнє значення суми спожитого газу в грошовому еквіваленті протягом року, з урахуванням змін цін на газ для промислових споживачів, грн.;

$O_{ВП}$ – обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року, грн.

Н.С. 2.1.3. Ефективність використання води (ЕВВ, %) – ощадливе використання води в цілому та збереження обсягів прісної води є як серед пріоритетних цілей ООН, так і серед цілей сталого розвитку України в цілому (2019). Саме тому у пропонованій методиці діагностування рівня ГР підприємств доцільно виокремлювати зазначений показник, який пропонується обчислювати за формулою (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$EBB = \frac{\overline{CB}}{O_{ВП}} 100\% , \quad (3.2.3)$$

де \overline{CB} – середнє значення суми спожитої води в грошовому еквіваленті протягом року, з урахуванням змін цін на для промислових споживачів, грн.;

$O_{ВП}$ – обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року, грн.

Слід зазначити, що наведені вище показники рекомендується коригувати з урахуванням змін тарифів за спожиті природні ресурси протягом року. Водночас, у випадку якщо діяльність підприємства характеризується впливом фактору сезонної зміни (наприклад, сільське господарство, виробництво та реалізація окремих видів товарів, роздрібна торгівля тощо) то доцільним є коригування як обсягів виробництва, так і ціни через обчислення середнього значення даних показників за рік.

На сьогодні суб'єктам господарювання доступне широке коло альтернатив підвищення ефективності використання природних ресурсів, які не потребують значних капіталовкладень. Першочергово мова йде про економію під час використання зазначених ресурсів у побутовому використанні працівниками підприємства, обрання постачальників, що пропонують нижчу ціну на такі ресурси, перетворення окремих видів ресурсів (наприклад електричну енергію) у інші види енергії (хімічну, теплову, механічну тощо), використання енергозберігаючого освітлення, усунення нерівномірного навантаження фаз в електричних мережах, оптимізації їхніх режимів, встановлення датчиків руху в місцях загального користування, встановлювати терморегулятори та режими очікувань на персональних комп'ютерах, утеплення виробничих та офісних приміщень тощо.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у започаткуванні та підтриманні ощадливого використання природних ресурсів та електроенергії в процесі виробничо-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Д. 2.2.1. Темп зміни ефективності використання електроенергії в порівнянні з минулим роком ($T_{ЕВЕ}$, %).

Д. 2.2.2. Темп зміни ефективності використання газу в порівнянні з минулим роком ($T_{ЕВГ}$, %).

Д. 2.2.3. Темп зміни ефективності використання води в порівнянні з минулим роком ($T_{ЕВВ}$, %).

Свідченням існування гармонійного розвитку за елементом «використання природних ресурсів та електроенергії» за критерієм «розвиток» є існування тенденції у зниженнях рівня значень за наведеними вище показниками. Слід враховувати, що на практиці не завжди суб'єктам господарювання вдасться забезпечити досягнення такого зниження значень за всіма показниками одночасно, однак існування тенденції зниження значень хоча б за одним із показників може трактуватись як існування передумов та підтримання гармонійного розвитку за даною сферою.

Д. 2.2.4. Загальна сума витрат на заходи, пов'язані із мінімізацією використання природних ресурсів протягом року ($V_{\text{МВПР}}$, гр.од.) – даний показник передбачає агрегування витрат, яке понесло підприємство в аналізованому році на впровадження ощадливих заходів, спрямованих на ефективне використання природних ресурсів та забезпечення енергозбереження в цілому. До таких заходів можна віднести впровадження енергоефективних та енергозберігаючих лампочок, теплових лічильників, теплоізоляції вікон та дверей, модернізації систем вентиляції, термомодернізацію зовнішніх конструкцій, модернізація освітлювальних, опалювальних систем та гарячого постачання, їхня заміна на альтернативні види енергії та палива тощо. Так, за даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA, 2020) кожен долар, вкладений у енергоощадливі проєкти призводить до появи економії у розмірі чотирьох доларів з окупністю таких проєктів за чотири роки.

Показники Д. 2.2.1 – 2.2.3 спрямовані на фіксування та відслідковування змін, які відбулись на підприємстві у напрямку ощадливого використання природних ресурсів. Наявність позитивної динаміки за означеними показниками є безумовним фактом не лише усвідомлення підприємством важливості оптимізації використання природних ресурсів, а й свідченням раціонального використання таких ресурсів, адже в умовах постійного зростання цін на природні ресурси та електроенергію забезпечити зростання ефективності є можливим за умови скорочення обсягів споживання таких

ресурсів. Водночас показник Д. 2.2.4 інформує про готовність суб'єктів господарювання здійснювати інвестиції в напрямку енергоефективності та формування підґрунтя, націленого на системні удосконалення в сфері ощадливого використання електроенергії та природних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів релевантних стейкхолдерів, спрямованих на ощадливе використання природних ресурсів та електроенергії.

Д. 2.3.1. Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (КСВПР, к-сть) (постачальниками природних ресурсів, посередниками, енергоаудиторами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, ОТГ, міжнародними організаціями тощо) у вигляді інтерв'ю, опитувань, зустрічей, круглих столів, проведення спільних навчань та консультацій тощо за певний період часу з питань підвищення ефективності використання окреслених видів ресурсів.

Д. 2.3.2. Участь у проєктах із підвищення енергоефективності та ощадливого використання природних ресурсів, ініційованих та реалізованих спільно із зацікавленими сторонами (суб'єктами господарювання, постачальниками природних ресурсів, посередниками, енергоаудиторами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, ОТГ, міжнародними організаціями тощо) (УПІР, к-сть). В даному випадку зазначається загальна кількість таких проєктів. Зазначений показник покликаний засвідчити бажання та готовність підприємства не лише співпрацювати із широким колом стейкхолдерів, а й здійснювати конкретні практичні кроки та вносити свій вклад у напрямку забезпечення підвищення енергоефективності та ощадливого використання природних ресурсів.

Слід зазначити, що така співпраця, особливо із міжнародними представниками успішно реалізується у Львівській області. Так, на території Львівщини, у співпраці із Торгово-промисловою палатою та німецьким

товариством із міжнародного співробітництва Deutsche Gesellschaft für Internationale було створено мережу енергоефективних підприємств регіону (Львівська торгово-промислова палата, 2019.) до якої долучилось одинадцять компаній, представників різних галузей промисловості. Зокрема, підприємствам-учасникам даної мережі вдалось заощадити 9 665 МВт*годин станом на кінець першого кварталу 2019р. та скоротити викиди CO₂ на 3000 т протягом року. В цілому зазначеним підприємствам вдалось заощадити 21 млн.грн., унаслідок впровадження енергоефективних заходів, а саме через удосконалення рекуперації тепла, теплоізоляції, модернізації систем освітлення тощо.

Цікавими є програми Європейського союзу EU4Energy (EU neighbours 2019) та EU4Business (2020), які надають фінансову підтримку енергетичним проектам, націленим на скорочення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоощадливості підприємств в цілому.

Д. 3. Використання матеріальних ресурсів

Загальновідомо, що вплив компанії на навколишнє природне середовище здійснюється через усі етапи виробництва продукції – від створення дизайну товару до його повторного використання чи утилізації. Саме тому, врахування таких аспектів як типи матеріалів та їхні обсяги, джерела та потенційні обсяги споживання електроенергії та природних ресурсів, термін життєвого циклу товару та способи переробки та/чи утилізації доцільно враховувати ще на етапі проектування продукту, оскільки безпосередньо в процесів виробництва є вкрай складним коригувати окреслені аспекти та, як наслідок, пом'якшувати негативний вплив на оточуюче середовище.

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану та особливостей використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Водночас відслідковування зміни у значеннях показників даної групи дозволяють

констатувати наявність/відсутність удосконалень у напрямку використання зазначених видів ресурсів.

Д. 3.1.1. Показник зносу основних засобів ($Z_{OЗ}$, %) – спрямований на визначення рівня інтенсивності зносу основних засобів в результаті їхнього використання у виробничому процесі. Даний показник обчислюється як (Мельник, О. Г., 2010):

$$Z_{OЗ} = \frac{A_{кп}}{ПВ_{пт}} 100\% , \quad (3.2.4)$$

де $A_{кп}$ - загальна сума нарахованої амортизації за основними засобами підприємства на кінець звітного періоду (гр.од.);

$ПВ_{пт}$ – загальна сума первісної вартості основних засобів підприємства на початок періоду (гр.од).

Беззаперечним є те, що найбільш інформативним даний показник є в порівнянні із значеннями за минулі періоди та стверджувати про скорочення зносу основних засобів є зменшення значень показника протягом кількох періодів поспіль. Важливим аспектом є й те, що з травня 2020р. (Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві. Закон України від 16.01.2020) змінився критерій вартості, згідно якого відбувається віднесення певного виду активу до основних засобів (з 6 тис.грн. до 20 тис.грн.), тому при обчисленні даного показника для 2020р. необхідне попереднє переформатування структури активів.

Д. 3.1.2. Матеріаломісткість виробленої продукції (МВП) – з точки зору гармонійного розвитку даний показник покликаний відобразити ефективність використання матеріальних ресурсів підприємством, адже одним із головних постулатів концепції ГР є ощадливе використання ресурсів в цілому. Даний показник обчислюється як (Мельник, О. Г., 2010):

$$MBП = \frac{\sum_{i=1}^a MB_i}{O_{ВП}} 100 \%, \quad (3.2.5)$$

де MB – матеріальні витрати i -го виду для виробництва певного виду продукції підприємства протягом року, грн.;

$O_{ВП}$ – обсяг виробництва певного виду продукції за ринковими цінами протягом року, грн.

Слід зазначити, що для підприємств, які здійснюють випуск різних видів товарів доцільним є обчислення даного показника за кожним видом відповідно, що, дозволить ідентифікувати та відслідковувати динаміку зміни матеріаломісткості усіх видів продукції та, на цій основі, приймати рішення щодо формування оптимального портфеля номенклатури продукції, яка забезпечуватиме оптимізацію матеріальних витрат. Безсумнівним є те, що свідченням ефективності використання матеріальних ресурсів буде зменшення значення даного показника у порівнянні із попередніми періодами. Однак, слід брати до уваги й те, що до такого зниження можуть призвести суто ринкові фактори, наприклад зростання цін на продукцію, вплив інфляції, сезонні фактори тощо. Тому для забезпечення адекватності та релевантності аналізування ефективності використання матеріальних ресурсів з точки зору підтримання ГР є обчислення аналогічного показника в натуральних одиницях.

Д. 3.1.3. Матеріалоємність виготовленої продукції (МЄП) в натуральних одиницях (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$MЄП = \sum_{c=1}^C \sum_{s=1}^S M_{c,s} \text{ (кг)}, \quad (3.2.6)$$

де $M_{c,s}$ – загальний обсяг матеріалу c використаний на етапі життєвого циклу s .

Д. 3.1.4. Енергоємність виробленої продукції (ЕЄП) в натуральних одиницях (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$EЄП = \sum_{t=1}^T \sum_{s=1}^S EH_{t,s} \text{ (Мдж)}, \quad (3.2.7)$$

де $EN_{t,s}$ – загальний обсяг енергії типу t використаної на етапі життєвого циклу s .

Порівняння показників Д. 3.1.3. та Д. 3.1.4. із значеннями за минулі періоди дозволяє сформулювати уявлення про зростання/спадання інтенсивності використання матеріальних ресурсів в процесі виробництва. Водночас обчислення та аналізування показників матеріаломісткості та матеріалоємності продукції дозволить сформулювати уявлення про ті види товарів, виробництво яких потребує пошуку резервів оптимізації як з точки зору зменшення питомої ваги матеріальних витрат у структурі собівартості, так і з точки зору заміни окремих видів матеріальних ресурсів. Останнє, в свою чергу, може досягатись не лише шляхом заміщення сировини та окремих видів матеріалів з урахуванням їхньої якості, а й при допомозі техніко-технологічного удосконалення, скороченні втрат таких ресурсів під час транспортування, складування, зменшення кінцевого браку продукції тощо.

Д. 3.1.5. Показник повторного використання матеріалів (ПВМ, %) – показує частку матеріалів, які через зміну їхніх властивостей (хімічних, фізичних тощо) можуть бути використані підприємством вдруге. Слід наголосити, що останні можуть застосовуватись різноманітні форми повторного використання матеріалів, наприклад, механічна переробка, рекуперація тощо. Хоча даний показник є ключовим з точки зору раціональності використання матеріалів, однак, коли мова йде про виробництво продукції з багатьох матеріалів то такий поділ може викликати труднощі. Однак, даний показник може бути використаний і в маркетингових цілях, зокрема, у вигляді зазначення частки повторно використаних ресурсів під час виробництва нового товару та представлення його споживачам. Відмітимо, що до такої техніки приваблення споживачів та демонстрування відповідальності бізнесу на сьогодні вдаються загальновідомі міжнародні компанії, зокрема, такі виробники одягу як H&M, Marks & Spencer, Massimo Dutti, Nike, Zara тощо. Цікавим є те, що у світі набувають популярності

товари на сто відсотків зроблених із повторно використаних матеріалів – одяг та аксесуари (Goodonyou, 2020), товари для дому, товари для спорту, офісні меблі та канцелярія тощо. Даний показник обчислюється як (Azaragic A. & Perdan S., 2000):

$$ПВМ = \frac{\sum_{c=1}^c M_c}{M_t} 100 \%, \quad (3.2.8)$$

де M_c – загальний обсяг матеріалу c , який можна переробити; M_t – загальний обсяг матеріалів, що міститься у виробі.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у започаткуванні та підтриманні раціонального використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Д. 3.2.1. Показник оновлення основних засобів (ООЗ, %) – засвідчує інтенсивність введення на підприємство нових/удосконалених основних засобів. Рекомендується обчислювати як (Мельник, О. Г., 2010):

$$ООЗ = \frac{ВОЗ_6}{ВОЗ_3} 100 \%, \quad (3.2.9)$$

де $ВОЗ_6$ – загальна вартість основних засобів, які були набуті підприємством протягом звітного періоду, гр.од.;

$ВОЗ_3$ – загальна первісна вартість основних засобів, наявних на підприємстві станом на кінець звітного періоду, гр.од.

Слід зазначити, що при інтерпретації зазначеного показника доцільно враховувати специфіку діяльності досліджуваного підприємства, зокрема, розмір підприємства, особливості виробничої діяльності, тип товару/послуги та вид ринку. Так, промислові підприємства, безумовно, характеризуватимуться значною часткою основних засобів у структурі активів та, фінансування оновлення таких засобів вимагатиме істотних капіталовкладень. В той час як, для торгівельних підприємств, компаній, що надають фінансові, інформаційні, посередницькі, адміністративні, побутові, соціальні, культурні та ін. види послуг, величина основних засобів може

займати істотно нижчу частку ніж у виробничих підприємств, одночасно як і оновлення основних засобів може здійснюватися на постійній основі, не вимагаючи при цьому значних фінансових вливань.

Даний показник належить до критерію «розвиток», тому свідченням позитивних змін на підприємстві, в контексті використання основних засобів є існування динаміки зростання значення даного показника за кілька періодів.

Д. 3.2.2. Темп зміни оновлення основних засобів у порівнянні із значеннями минулого року ($T_{\text{ооз}}$, у %).

Д. 3.2.3. Темп зміни обсягів виробничих відходів ($T_{\text{ов}}$, у %) у порівнянні із значеннями минулого року. Управління відходами є ще однією із пріоритетних цілей ООН до якої активно долучаються представники бізнес-середовища. Даний показник має на меті відобразити зміни у діяльності підприємства, націлені на покращення управління його відходами, в результаті виробничо-господарської діяльності.

Слід зазначити, що фактом покращення поведження підприємства з відходами є зниження рівня значень даного показника, що може досягатись через ініціативи та заходи компанії націлені на зменшення загального їхнього утворення – не використання матеріалів без потреби, впровадження у технологічні та супроводжуючі процеси удосконалення, що сприятимуть скорочення генерування відходів; безпечна утилізація утвореної маси та переробка як готового товару (тари упакування), так і окремих комплектуючих. Водночас важливим аспектом відповідального поведження з відходами є інформування широкого кола стейкхолдерів (споживачів, населення певного регіону, контролюючих органів у природоохоронній сфері тощо) не лише про вжиті заходи чи перспективні проекти, що планується втілювати, а й роз'яснення стосовно поточного впливу згенерованих відходів на довкілля (грунт, водні ресурси, атмосферне повітря, лісові смуги тощо) та середовище життєдіяльності споживачів та громадян в цілому.

Підприємствам, що генерують значні обсяги відходів за різними їхніми видами рекомендується обчислювати зазначений показник, відповідно до кожної категорії, що сприятиме кращому розумінню як заходів, що можуть бути вжитими, так і процесів виробництва, які можна удосконалити, у напрямку мінімізації відходів та пошуку шляхів його повторного використання.

Д. 3.2.4. Наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу ($C_{ст}$, так/ні). Зазначений якісний показник має на меті засвідчити існування на підприємстві стратегічного бачення удосконалення процесу виробництва товарів, з метою мінімізації його екологічного впливу як на різних етапах виробництва таких товарів, так і під час його продажу й споживання (використання). Така стратегія, зазвичай, окреслює способи удосконалення раціонального використання ресурсів в процесі виробництва товарів, врахування можливостей повторного використання та/чи переробки як товару в цілому, так й окремих комплектуючих елементів (у т. ч. тара, упакування тощо), безпечної утилізації тощо.

У міжнародній практиці зазначений аспект відповідальності за вплив на навколишнє природне середовище через управління виробництвом товару на всіх його етапах отримав назву “product stewardship” (Product stewardship institute, 2020) та в деяких країнах закріплений на законодавчому рівні (Water and the Environment, 2011). Так, даний підхід пропонує (Neely, A., et al., 2002) здійснювати екологічний дизайн продукції, що має на меті продовжити життєвий цикл товару, наприклад, через його модернізації (у т.ч. окремих елементів) у випадку морального чи фізичного старіння, забезпеченні можливості розібрати товар на окремі комплектуючі та повторно використати замість випуску абсолютно нового продукту. На додачу, такий підхід передбачає ще на етапі розробки товару врахування таких аспектів як можливість збільшення вмісту матеріальних та природних ресурсів, що можна переробити, виключити/мінімізувати речовини/елементи, що є шкідливими як для навколишнього середовища, так і споживачів, спростити

систему повернення товару, використовувати тару та упакування, що повторно може бути вжите, можливостей відновлення та переробки продукції в кінці її експлуатації.

Яскравим прикладом активного впровадження підходу “product stewardship” є Дуальна система (Dual System) (ICREI, 2016) в Німеччині, яка являє собою загальнонаціональну програму збору та переробки повернених товарів та упакування, з метою відновлення матеріальних ресурсів для повторного використання промисловими підприємствами.

Ефективність впровадження стратегії супроводу товару простежується в діяльності загальновідомих міжнародних компаній, зокрема, Xerox. Так, підприємство поставило собі ціль «виробляти безвідходну продукцію на безвідходних заводах» (Xerox, 2020), що реалізується через врахування ще на етапі дизайну та, згодом, в процесі виробництва товарів, ощадливого підходу до використання усіх ресурси, мінімізації відходів, повторного використання матеріалів та повної переробки тієї частини, які не підлягають вторинному застосуванню. Таким чином компанії вдалось досягти від 0% до 5% вмісту вторинної переробленої пластмаси у новій продукції, 93% небезпечних матеріалів переробляється та активно діє програма керування поверненнями, зокрема, 90% картриджів, що були повернуті назад розбираються, а компоненти переробляються (Xerox, 2020).

Д. 3.2.5. Загальна кількість ініціатив (політики, процедури, проєкти, технологічні рішення, модернізоване обладнання, придбане устаткування тощо) підприємства, націлених у напрямку забезпечення ощадливого використання матеріальних ресурсів, скорочення відходів у як процесі виробництва, так й згенерованого підприємством в цілому, повторне використання та безпечна утилізація (К_{ВМР}, к-сть) протягом року. Слід зазначити, що наявність таких ініціатив з року в рік свідчитиме про цілеспрямованість та системність підприємства в підході до управління власними матеріальними ресурсами та впливом на оточуюче середовище під час виробництва продукції. Справедливим є те, що підприємству самотужки

досить складно мінімізувати власний екологічний вплив упродовж усього життєвого циклу товару. Тому доцільним є залучення до окреслених ініціатив та розподілу відповідальності за такий вплив й суб'єктів господарювання, що долучені до процесу випуску товару, а саме: постачальники матеріальних ресурсів, підрядники, компанії, що надають різноманітні аутсорсингові послуги, компанії з утилізації відходів тощо. Одним із найпоширеніших методів розподілу відповідальності за вплив на навколишнє природне середовище є впровадження екологічних критеріїв у контракти із окресленим колом контрагентів (Neely, A., et al., 2002).

Одним із яскравих прикладів системної турботи про навколишнє природне середовище, ошадливе використання матеріальних ресурсів та моніторингу екологічного впливу є лідер в ІТ сфері – компанія ІВМ (ІВМ, 2020). Зокрема, компанія дотримується п'яти етапної стратегії, згідної якої вдасться досягти зменшення викидів парникових газів та забезпечити використання 55% енергії із відновлюваних джерел до 2025р., зниження споживання палива на 9,7 мільйонів галонів протягом трьох років та впровадження таких розробок як VolCat (інноваційний процес переробки елементів та комплектуючих), а також AgroPad (інноваційний пристрій на базі штучного інтелекту, що здійснює хімічний аналіз ґрунту та води на предмет промислових забруднень) (CareerAddict, 2020). Водночас, згідно власних досліджень компанії ІВМ вдалось встановити, що 80% споживачів компанії вважають, що дотримання підприємством концепції гармонійного розвитку та імплементація ініціатив із охорони навколишнього природного середовища є важливим для них, а 60% респондентів зазначили, що готові змінити свої звички щодо покупок задля зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів та потреб релевантних стейкхолдерів, спрямованих на раціональне використання матеріальних ресурсів.

Д. 3.3.1. Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (К_{СВМР}, к-сть) (постачальники матеріальних ресурсів, працівники виробничих підрозділів, представники природоохоронних контролюючих органів, споживачі тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведення спільних навчань та консультацій, ініціації спільних проєктів і т.д. за певний період часу з питань підвищення удосконалення використання матеріальних ресурсів, зниження обсягів генерування відходів та мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище у процесі виробництва продукції.

Д. 3.3.2. Загальна кількість інформаційних повідомлень (на сайті компанії, ЗМІ, соціальних мережах, форумах, виставках, випуск інформаційних буклетів тощо) про екологічний вплив та заходи підприємства щодо його мінімізації протягом року (КІП). Інформування широкого кола стейкхолдерів про вжиті заходи, розроблені стратегії чи окреслені проблеми є важливим інструментом не лише комунікації із зацікавленими сторонами, а й демонстрування підприємством його обізнаності із екологічними проблемами у виробничо-господарській діяльності, готовності нести відповідальність та, як наслідок, формувати позитивний імідж компанії. Слід зазначити, що на сьогодні переважна більшість компаній-лідерів галузей активно демонструють на власних офіційних сайтах свою обізнаність та системну імплементацію основних ідей та принципів гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, зокрема, такі компанії як Apple, Disney, Starbucks, IBM, IKEA, Ford Motor Company (Apple, 2021; Disney, 2021; Starbucks, 2021; IBM, 2020; IKEA, 2021; Ford, 2020).

Слід зазначити, що фокусування на турботі про навколишнє природне середовище, з позиції імплементації основних принципів концепції гармонійного розвитку, знайшло чи не найбільше відображення як у практиці вітчизняних підприємств (п.п. 2.3 дисертації), так й в практиці загальновідомих міжнародних компаній, що було описано вище. Водночас, слід зазначити що спостерігається загальна тенденція зростання екологічної

обізнаності (Forbes, 2018) як споживачів, так і широкого кола громадськості, які стимулюють суб'єкти підприємницької діяльності переглядати власні операційні процеси та процедури надання послуг. Це, у свою чергу, призводить до появи нових конкурентних переваг у компаній, що прагнуть розробляти та випускати продукцію, яка не має надмірного впливу на навколишнє середовище, може бути перероблена, повторно використана або безпечно утилізована.

Водночас, компанії самостійно намагаються впроваджувати заходи із гармонійного розвитку, які б сприяли швидкому та ефективному реагуванню на нові запити споживачів, суспільства та ініціатив міжнародних організацій, що носять глобальний характер. Як зазначалось у п.п. 2.1 дисертації, фінансові установи та інвестори аналогічно все більше звертають увагу на екологічні показники суб'єктів господарювання та віддають перевагу у фінансовій підтримці компаніям з кращими значеннями таких показників.

3. Соціальна сфера:

С.1. Працівники:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану та внеску компанії у напрямку підвищення рівня задоволеності власних працівників під час виконання професійних обов'язків.

Згідно дослідження, що було проведене міжнародною аналітичною консалтинговою компанією Gallup (2020), виявлено, що лише 15% працівників по всьому світу зазначають, що відчувають залученість до робочого процесу та повною мірою реалізують власний потенціал. Цікавими є результати досліджень даної компанії з приводу взаємозв'язку рівня задоволеності працівників та показниками розвитку бізнесу, а саме у компаніях з високим рівнем значення даного показника такий індикатор як продуктивності праці є вищим на 22%, на 38% є вищим показник задоволеності клієнтів, на 27% вищий показник рентабельності та на 22% є вищим показник утримання працівників, у порівнянні із компаніями-конкурентами за відповідними галузями. Саме тому, дослідження стану та особливостей взаємодії

підприємства із працівниками є не лише актуальним в контексті адаптації ідей гармонійного розвитку, а й для пошуку альтернатив підвищення результативності підприємства в цілому.

С1.1.1. Показник плинності кадрів за рік (ПК, %) – є свідченням рівня плинності працівників із власної ініціативи. Водночас даний показник може проілюструвати їхнє бажання та готовність продовжувати довгострокову співпрацю із компанією.

Низьке значення даного показника вказує й на відносну незмінність трудового колективу, ефективність управління трудовими ресурсами та на задоволеність працівниками як умовами праці, так й політикою матеріального та нематеріального стимулювання. Зазначений показник пропонується обчислювати як (Мельник, О. Г., 2010):

$$ПК = \frac{З}{\overline{ЧП}} 100, \quad (3.2.10)$$

де $З$ – загальна кількість звільнених працівників за власним бажанням протягом року;

$\overline{ЧП}$ – середньооблікова кількість працівників станом на аналізований рік.

Слід зазначити, що високе значення даного показника є несприятливим для суб'єкта господарювання, оскільки виникатимуть додаткові витрати на пошук нових працівників, їхнє навчання та розвиток необхідних компетенцій. Особливо актуальною дана проблематика є для галузей із високим рівнем кваліфікації та істотними вимогами до професійних компетентностей. Разом з тим, існують сфери бізнесу та типи робіт, де плинність кадрів буде природньо зумовленою, з огляду на низький рівень необхідної кваліфікації – кол-центри, служби підтримки, SMM менеджмент, копірайт і т.д., де плинність кадрів становить 40 % (Neely, A., et al., 2002).

С1.1.2. Частка витрат підприємства на навчання та розвиток компетенцій працівників у фактичних витратах підприємства на персонал (V_{HP} , %) – свідчить про внесок компанії у сприяння та забезпечення працівникам можливостей удосконалення власних компетенцій. Високе значення даного

показника вказує на бажання та конкретні кроки підприємства у напрямку розвитку у працівників навичок, що є найбільш затребуваними з точки зору підвищення ефективності виконуваних операцій, з метою отримання додаткових конкурентних переваг.

Слід зазначити, що фінансування розвитку працівників на сьогодні є не лише добровільною справою, а справедливою вимогою часу. Так, у країнах із ринковою економікою є загальнонаціональні програми із підтримки та визнання ініціатив компанії на предмет професійного розвитку власних працівників. Зокрема, досить успішною є загальнонаціональна програма «Investors In People» (Investors in people, 2021) у Великобританії, яка допомагає компаніям розвивати програми навчання та розвитку і надає відповідну акредитацію. До зазначеної ініціативи вже долучилось 500 тис. організацій із 66 країн по всьому світу. На додачу деякі національні уряди (Австралія (Australian Government, 2021), Великобританія (GOV.UK, 2021), Канада (Ontario Government, 2021) та ін.) надають гранти організаціям на фінансування програм розвитку працівників.

С1.1.3. Кількість інцидентів та порушень правил безпеки на робочому місці протягом року ($K_{ПРБ}$) – зазначений показник, з точки зору гармонійного розвитку, вказує на безпечність умови праці та частоту появи загроз для здоров'я та життя працівників.

На території України відповідальність суб'єктів господарювання за забезпечення належних умов праці регламентується, першочергово, Законом України «Про охорону праці» (1991) та облік таких випадків визначається Постановою КМУ щодо порядку розслідування нещасних випадків та інцидентів (2019). Слід зазначити, що для більшої обґрунтованості тверджень, з приводу безпеки на робочому місці рекомендується також порівнювати значення даного показника із середньогалузевими значеннями відповідно до сфери функціонування суб'єкта господарювання.

Водночас на підприємствах є розроблені політики, правила та процедури із забезпечення здоров'я та життя працівників. Одним із важливих аспектів,

що регулюються правилами внутрішнього розпорядку є формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Останнє базується на проведенні його системного моніторингу, на засадах опитування працівників. Доцільно відмітити, що в Україні досить висока частка працівників, які виконують свої обов'язки в шкідливих умовах праці (рисунок 3.2.6.).

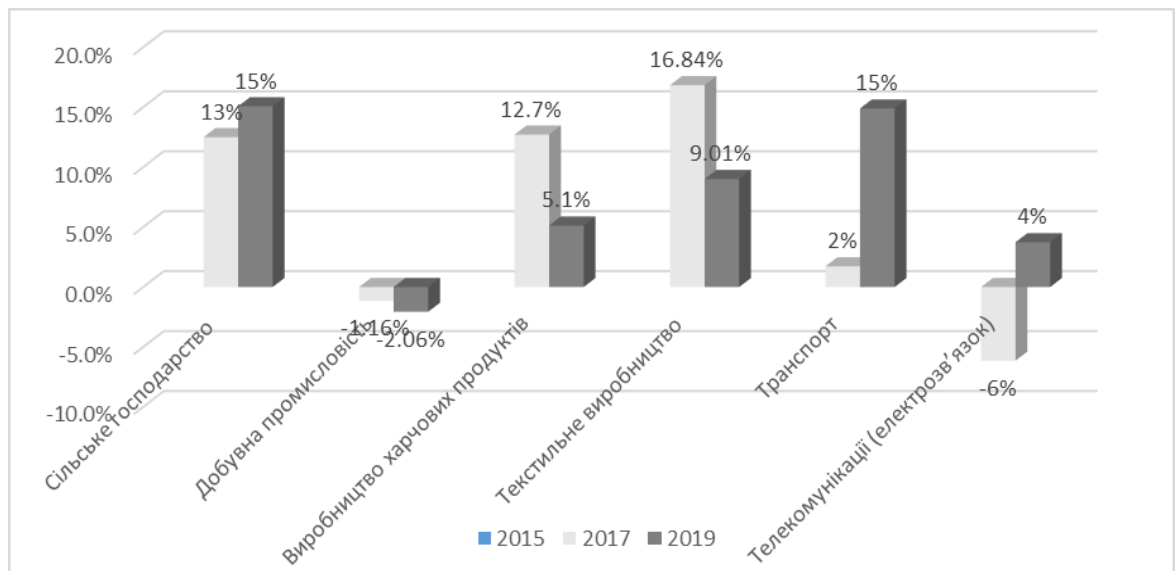


Рис. 3.2.6. Темп зміни частки працівників, які виконують свої обов'язки в шкідливих умовах праці у загально обліковій чисельності штатних працівників за 2015 – 2019рр., %

Примітка: розраховано за даними Державної Служби Статистики України, 2020.

Наведені вище дані свідчать, що складно сформулювати єдине твердження на рахунок зміни умов праці за аналізований період, так для деяких галузей економіки, станом на 2019р., частка працівників із незадовільними умовами праці зросла (сільське господарство, транспорт та зв'язок), а для інших – знизилась (виробництво харчових продуктів та текстильне виробництва). З огляду на такі неоднозначні результати можна стверджувати, що проблема покращення умов праці залишається актуальною для вітчизняної економіки.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у започаткуванні та підтриманні відповідального

використання трудових ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

C1.2.1. Темп зміни витрат підприємства на навчання й розвиток професійних компетенцій та соціальних пакетів, започаткованих компанією для потреб власних працівників ($T_{ВНР}$, %).

Наявність соціальних пакетів може стати одним із визначальних факторів приєднання працівника до компанії, що може передбачати повне (часткове) покриття медичного страхування, транспортних витрат, створення дитячих кімнат (садочків) на території організації тощо.

C1.2.2. Темп зміни витрат підприємства на охорону праці ($T_{Воп}$, %). Згідно чинного законодавства, а саме ст 19. Закону України «Про охорону праці» (1992), зазначається, що витрати на заходи із покращення та охорони умов праці мають становити не менше 0,5% від фонду оплати праці станом за попередній рік. На додачу, роз'яснення щодо переліку витрат та заходів, які належать до охорони праці роз'яснено у Постанові КМУ «Про затвердження переліку заходів та засобів з охорони праці» (2003).

Зростання значень за показниками C1.2.1. та C1.2.2. свідчить про послідовність у формуванні підприємством підґрунтя для забезпечення належних умов праці та професійного розвитку власних працівників, як запоруки підвищення результативності виконуваних завдань та отримання конкурентних переваг підприємством на ринку.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей врахування підприємством запитів та потреб працівників компанії.

C1.3.1. Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (K_p , к-сть) (управлінці, робітники, рекрутери, працівники HR підрозділів, представники професійних об'єднань, компанії з підбору персоналу тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та консультацій, анонімних опитувань, інтерв'ю, індивідуальних

консультацій за певний період часу з питань забезпечення задоволеністю роботою та збереження відданості компанії.

Перелічені вище інструменти комунікації із працівниками та представниками інших зацікавлених сторін широко використовують на практиці, в залежності від поставленої мети дослідження, розміру підприємства, політики управління трудовими ресурсами тощо. Однак, як стверджують фахівці (Harvard Business Review, 2018), опитування з приводу рівня задоволеності є найбільш часто вживаним та ефективним інструментом підтримання взаємозв'язку із працівниками та отримання відгуків і рекомендацій у напрямку покращення умов праці та доброзичливої атмосфери в колективі. Згідно результатів міжнародних досліджень (Statista, 2020) стосовно рівня задоволеності працівниками умовами праці, лідерами є Індія (89%), Мексика (85%), США (78%), Китай (74%) та Великобританія (74%).

С.2. Споживачі:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану та результатів компанії в процесі взаємодії із споживачами, націленої на демонстрування відповідальності за вироблений продукт/надані послуги та недопущення загрози здоров'ю й безпеці споживачі. Взаємодія суб'єктів господарювання із споживачами/клієнтами може досягатись через різні аспекти – забезпечення їхньої задоволеності, системного інформування про вироблений продукт, відслідковування їхньої поведінки, вподобань та відгуків, формування позитивного ставлення до бренду компанії і т.д., що, як наслідок, демонструє турботливе ставлення компанії до своїх клієнтів. Слід зазначити, що взаємодія компанії та споживачів є чи не найважливішим фактором, що впливає на його фінансовий результат. Налагодження такої взаємодії та, демонстрування готовності компанії через вироблену продукцію та філософію бренду, відповідальність перед споживачем, на сьогодні, є справжнім викликом. Першочергово це пояснюється різними типами споживачів. Так, компанія IBM у 2020 році провела низку опитувань серед

18980 споживачів у 28 країнах світу та запропонувала розділяти їх на такі групи (IBM, 2020): споживачі орієнтовані на цінності (41%); споживачі орієнтовані за цілями (40%); споживачі орієнтовані на бренд (13%) та споживачі орієнтовані на продукт (6%). Відповідно для кожної із виокремлених груп споживачів цінності та критерії вибору продукції різняться. Однак цікавим є те, що для споживачів з перших трьох груп (а це переважна більшість) демонстрування компанією гармонійного розвитку є надзвичайно важливим. На додачу 78% усіх респондентів зазначили, що оберуть бренд, який пропонує «чисті» продукти; 77% з усіх респондентів також звертають увагу на відповідальність компанії за вплив на навколишнє природне середовище; 76% опитаних позитивно ставляться до компаній, що здійснюють переробку готових товарів, комплектуючих та матеріальних й енергетичних ресурсів. Таким чином, можна констатувати, що імплементація основних ідей та принципів гармонійного розвитку є одним із ключових факторів обрання певного бренду споживачами.

С2.1.1. Показник утримання споживачів ($P_{УС}$, %) (Neely, A., et al., 2002) – з точки зору гармонійного розвитку є свідченням лояльності споживачів до бренду, задоволеністю якістю продукції, рівнем обслуговування та того, що цінності, які ретранслює компанія є зрозумілими та прийнятними для споживача.

$$P_{УС} = \frac{C_n}{C_3} 100\%, \quad (3.2.11)$$

де C_n – існуючі споживачі, що повторно здійснили покупки товарів/послуг протягом року;

C_3 – загальна споживачів, які здійснили придбання товарів/послуг у компанії протягом року.

Відмітимо, що у наведеному вище порядку обчислення зазначеного показника пропонується використовувати як аналізований період рік, однак його доцільно коректувати із врахуванням специфіки галузі, життєвому циклу продукції, частоти виведення на ринок нових і удосконалених товарів,

а також інтенсивності промоцій, які здійснює компанія. Зокрема, для сфери послуг аналізованим періодом доцільно обрати пів року, в той час як для галузей промисловості це може бути й кілька років.

Згідно дослідження, що було здійснено компанією Херох споживачі, що дуже задоволені товаром у шість разів частіше купують товар повторно протягом наступних 18 місяців, ніж клієнти, що задоволені на базовому рівні. Як наслідок, через впровадження ініціатив гармонійного розвитку компанії вдасться не лише забезпечити зростання показника утримання споживачів, а й покращити власні фінансові результати.

С2.1.2. Показник повернень (ПП, %) (Neely, A., et al.,2002) – даний показник має на меті більш ґрунтовно відобразити задоволеність споживачів придбаними товарами, яка визначається низкою факторів – якістю, ціною, індивідуальними смаками й уподобаннями, лояльністю до бренду тощо. Водночас, однією із головних цілей гармонійного розвитку суб'єктів господарювання є виробництво товарів, які не справляють негативного впливу як на навколишнє природне середовище, так й на здоров'я кінцевих споживачів. Тому оцінити такий вплив рекомендується через зазначений показник, який, одночасно сприятиме розумінню ставлення споживачів до придбаного товару.

$$ПП = \frac{П_n}{П_з} 100\%, \quad (3.2.12)$$

де $П_n$ – загальна кількість продукції, що була повернута виробнику через скарги, дефекти, неналежну якість, розходженнях у задекларованих параметрах та властивостях із наявними характеристиками, неможливість використання за призначенням і т.д. протягом року;

$П_з$ – загальна кількість продукції, що була реалізована компанією протягом року.

Відмітимо, що однією із головних причин повернень товарів може бути неналежна якість, яка вимірюється через загальновідомі критерії (Parasuraman, A P., et al.,1988): матеріальність, надійність, відповідальність,

впевненість та емпатія і навіть, за умови повної відповідності специфікації товару та стандартам якості, у компаній залишаються аспекти, які можна удосконалити.

Зазначений показник є інформативним для керівництва підприємства з огляду на чіткість та зрозумілість реакції покупців на товар. Істотне значення, наведеного вище індикатору, як і зростання його рівня протягом кількох аналізованих періодів поспіль може бути свідченням системної помилки у виробництві товару чи прорахунків у методах його просування, таргетуванні та менеджменту в цілому. Слід зазначити, що як і в ситуації з попереднім показником, доцільно коректувати аналізований період, базуючись на специфіці сфери бізнесу та життєвому циклі товару. У випадку виробництва різноманітних видів продукції доцільним є обчислення даного показника для кожного типу, з метою виявлення найбільш проблемних одиниць, можливості повторюваності помилки чи прорахунків та застосування адекватних коректувальних дій. Аналізування зазначеного показника протягом кількох періодів дасть можливість зрозуміти чи вдалось підприємству усунути дефекти та врахувати скарги споживачів, що можуть бути сигналом про існування помилок чи упущень у внутрішніх бізнес-процесах. Важливим є те, що відслідковування причин повернень товарів та своєчасна реакція на них є запорукою усунення повторень помилок та, як наслідок, розвитку підприємства в цілому.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у започаткуванні та підтриманні відповідального ставлення до потреб та запитів споживачів у довгостроковій перспективі.

C2.2.1. Показник врахування запитів споживачів (ПВЗС, %) – спрямований на висвітлення існуючої (поточної) реакції підприємства на запити споживачів. Зазначений показник віднесений до критерію розвиток, з огляду на пошук аспектів та напрямків для удосконалень та, тим самим, створюючи передумови для підвищення рівня задоволеності споживачів у

довгостроковій перспективі. Зазначений показник пропонується обчислювати за формулою:

$$ПВЗС = \frac{П_в}{П_з} 100 \%, \quad (3.2.13)$$

де $П_в$ – кількість скарг, пропозицій та відгуків клієнтів, які знайшли практичне втілення у виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання за певний період часу;

$П_з$ – загальній кількість отриманих скарг, відгуків та пропозицій за певний період часу.

В даному випадку кожне підприємство визначає період аналізування самостійно, керуючись частотою випуску нової/удосконаленої продукції, її життєвим циклом, здатністю вносити корективи безпосередньо в процесі виробництва, маневреності та адаптивності підприємства в цілому. Врахування пропозицій є не простим завданням для підприємства, оскільки необхідно виділити, ті що відповідають найширшому колу споживачів, водночас забезпечуючи отримання фінансової вигоди (зниження собівартості продукції, збільшення продажів тощо) від їхнього впровадження. На додачу, слід пам'ятати, що потреби кінцевих споживачів та клієнтів-посередників можуть різнитись (Neely, A., et al., 2002). Одночасно, зазначені рекомендації можуть бути використаними для коректування цілей підприємства та включеними у його стратегію розвитку в цілому, що дозволить більш гнучко адаптуватись до мінливих умов ринку.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану та особливостей комунікації та налагодженні двостороннього зв'язку із існуючими та потенційними споживачів компанії.

S2.3.1. Проведення опитувань існуючих та потенційних клієнтів (ОК, так/ні) – безумовно, опитування клієнтів (опитування по телефону, онлайн опитування, анкетування фокус-груп та/чи існуючої клієнтської бази, SurveyMonkey, чат-боти, короткі опитування у соціальних мережах тощо) є

найбільш ефективним інструментом комунікації як з існуючою клієнтською базою, так і з потенційними споживачами.

Згідно даних міжнародного дослідження (Intrado, 2019) 65% споживачів віддають перевагу телефонним дзвінкам, 25% більш прийнятним є комунікація через електронні скриньки, решта більш схильні використовувати чат боти.

Наявність проведення хоча б одного з перелічених вище способів комунікації із стейкхолдерами є свідченням практичних кроків суб'єктів господарювання у напрямку врахування думок та потреб клієнтів. Слід підкреслити, що підприємствам рекомендується заохочувати дану групу зацікавлених сторін до окреслення зауважень та пропозицій, що в підсумку може стати рушійною силою отримання конкурентних переваг.

С3. Суспільство:

Показники результативності – спрямовані на визначення внеску компанії у налагодження та підтримання позитивних взаємовідносин із громадськістю. Слід зазначити, що в залежності від можливостей та цілей суб'єктів господарювання вони можуть взаємодіяти із місцевими громадами, національною та міжнародною спільнотами (Neely, A., et al., 2002).

С2.1.1. Загальна сума витрат підприємства на пожертви, спонсорство, матеріальну та нематеріальну підтримку, гранти, фінансування громадських ініціатив та суспільно важливих проєктів (ВС, тис.грн.).

Найчастіше об'єктами фінансової підтримки стають відновлення та ремонт об'єкти житлово-комунального господарства, освітні, культурні, а віднедавна й ініціативи у сфері охорони здоров'я. Яскравим прикладом багатовекторної співпраці представників бізнесу і суспільства є ініціативи Львівського ІТ Кластеру (2020), зокрема, завдяки проєкту «United for Health» було закуплено 32 995 експрес-тестів на SARS-CoV-2 для потреб жителів; проєкт «IT Expert», спрямований на удосконалення ІТ-програм у Львівських університетах; проєкт «IT Expert: School Edition», націлений на удосконалення викладання інформатики для школярів. Водночас, компанії

також можуть отримати позитивні ефекти від такої співпраці, зокрема, бажання учасників локального ринку праці співпрацювати із компанією, надання підтримки у вигляді інфраструктури, земельних ділянок, погоджень планів реконструкції тощо.

Налагодження взаємодій із громадськістю є важливим аспектом формування позитивного сприйняття компанії не лише серед місцевих жителів регіону, в якому компанія здійснює свою діяльність та реалізує продукцію, а й серед представників органів місцевого самоврядування, державних інституцій тощо.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та можливостей підприємства у започаткуванні та підтриманні відповідального ставлення до потреб суспільства у довгостроковій перспективі.

C2.2.1. Темп зміни обсягів фінансування на суспільно важливі проекти ($T_{\text{ФСП}}$, у %) у порівнянні із значеннями минулого року.

Свідченням існування ГР за елементом «суспільство» соціальної сфери та за критерієм «розвиток» є існування тенденції у зростання рівня фінансування проєктів та ініціатив, націлених на задоволення потреб суспільства, зокрема, покращення умов життєдіяльності широкої верстви населення, співпраця із громадськими активістами, підтримання культурних заходів та освітніх програм, соціального підприємництва, суспільно важливих обговорень тощо.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану, особливостей комунікації та налагодженні двостороннього зв'язку із суспільством.

C2.3.1. Загальна кількість взаємодій із представниками громадськості ($K_{\text{Г}}$, к-сть) (представники органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та спілок, неприбуткових організацій, професійних об'єднань, ЗМІ, активістів тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та роз'яснювальної роботи, індивідуальних консультацій за певний період часу з суспільно важливих питань та забезпечення їхніх запитів.

Одним із важливих аспектів комунікації із представниками громадськості є демонстрування відкритості компанії та готовності до співпраці, яке може реалізуватись через (Neely, A., et al.,2002): запрошення представників суспільства на власне виробництво та демонстрування компанії власних ініціатив із охорони навколишнього природного середовища, переробки відходів, очищення парків та водойм; турботи про працівників у вигляді створення гнучкого графіку роботи, умов та засобів для дистанційного виконання професійних обов'язків та наданих їм соціальних пакетів; участь представників компанії у заходах, ініційованих закладами освіти та культури, волонтерських програмах, участь у громадських партнерствах тощо.

4. Сфера управління (У):

У1. Система управління:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану системи управління, з токи зору адаптації та імплементації ідей гармонійного розвитку через демонстрування прозорості управління організацією та її відповідальності. Мова йде про підтвердження наявності/відсутності ініціатив (заходів, політик, процедур) компанії, на предмет інтегрування в існуючу систему управління основних постулатів концепції гармонійного розвитку.

У1.1.1. Наявність розробленої стратегії управління гармонійним розвитком підприємства (стратегії корпоративної соціальної відповідальності, стратегії відповідального бізнесу, етичного бізнесу тощо, СГР, так/ні).

У1.1.2. Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку ISO 9001 (2015), ISO 14001 (2015), ISO 22000 (2018), ISO 26000 (2010), ISO 27001 (2013), ISO 20121:2012 (2017), ISO 31000 (2018), ISO 45001 (2018), ISO 50001(2018), ISO/TS 26030:2019 (2019)) (МС, так/ні).

Слід відмітити, що Європейською Комісією (European Commission, 2020) започаткована ініціатива, що передбачає співпрацю у напрямку удосконалення нормативної бази з питань розвитку корпоративного управління, націленого на адаптацію ідей гармонійного розвитку. Основним завданням даної ініціативи є допомогти компаніям сфокусуватись на довгостроковому гармонійному розвитку через збалансування інтересів організації із запитами власників, менеджерів та широкого кола зацікавлених сторін. Останнє дозволить більш системно адаптувати засадничі принципи даної концепції у власні бізнес процеси. Цікавим є те, що з одного боку дана ініціатива робить наголос на добровільній співпраці представників бізнесу та органів Європейської Комісії, а з іншого, через відповідну директиву (Directive 2014/95/EU), наголошує на необхідності розкриття, окремими компаніями («суспільно важливим»), нефінансової звітності, що містить аспекти гармонійного розвитку.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та потенціалу підприємства у напрямку удосконалення існуючої системи управління, з метою більш повного включення аспектів гармонійного розвитку у процес управління підприємством в цілому у довгостроковій перспективі.

У1.2.1. Показник рівня реалізації цілей із гармонійного розвитку (РЦ_{ГР}, %) – даний показник засвідчує рівень виконання компанією цілей, що визначені компанією та описують як окремі аспекти, так й гармонійний розвиток в цілому. Слід зазначити, що цілі гармонійного розвитку можуть бути включеними як у загально корпоративну стратегію, стратегію бізнес-напряму, бренду, товару/послуги чи операційну стратегію.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану, особливостей комунікації та налагодженні двостороннього зв'язку із релевантними стейкхолдерами, з метою забезпечення прозорості та відкритості управління.

У1.3.1. Загальна кількість взаємодій із стейкхолдерами, залученими до процесу управління (К_у, к-сть) (власники, акціонери, міноритарні інвестори, менеджери тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, нарад, з приводу врахування їхніх інтересів в процесі управління організацією за певний період часу.

У2. Юридична відповідальність:

Показники результативності – ілюструють ведення законного бізнесу, протидії хабарництву, корупції та відмиванню фінансових ресурсів, дотримання податкового законодавства та нормативно-правових актів, що регламентують виробничо-господарську діяльність підприємства.

У2.1.1. Наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву (П_к, так/ні).

Слід зазначити, що в Україні діє Закон України «Про запобігання корупції» (2020), а також окремі аспекти регулюються положеннями Кримінального кодексу (2021) та Кодексу України про адміністративні правопорушення (2002).

Відмітимо, що українські підприємства все частіше демонструють практичні кроки, у напрямку недопущення зазначених вище правопорушень. Зокрема, підприємство АТ «Українська залізниця» (Укрзалізниця, 2019) має офіс із антикорупційної діяльності та чітко сформовану Політику протидії корупції і детальний план з її реалізації, який включає такі аспекти як: єдину позицію підприємства щодо нульової толерантності до корупції, отримання неправомірних вигод, відмивання доходів; перевірку кандидатів при працевлаштуванні, зайнятті посад в керівних органах та підвищенні; відслідковування мети пожертв, спонсорства та благодійної діяльності; перевірка ділових партнерів та оцінка корупційних ризиків; конфлікт інтересів тощо.

У2.1.2. Загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов'язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства (В_{шп}, гр.од.) протягом року.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування передумов та потенціалу підприємства у демонструванні юридичної відповідальності у довгостроковій перспективі.

У2.2.1. Темп зміни загальної суми сплачених штрафів (Т_{шп}, %) у порівнянні із значеннями минулого року.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану, особливостей комунікації та налагодженні двостороннього зв'язку із релевантними стейкхолдерами з питань юридичної відповідальності.

У2.3.1. Загальна кількість взаємодій із представниками контролюючих органів (К_{ко}, к-сть) (представники міністерств, фондів, профільних служб (Державна екологічна інспекція, Державна архітектурно – будівельна інспекція України, Державна регуляторна служба України, Державна фіскальна служба тощо), професійних об'єднань тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та роз'яснювальної роботи, індивідуальних консультацій за певний період часу.

У3. Прозорість бізнесу:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану забезпечення та демонстрування підприємством прозорого ведення бізнесу.

У3.1.1. Наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності (АВ, так/ні).

Згідно чинного законодавства (Закон України від 14.11.2020р.; Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX) платники податку на прибуток та державні підприємства зобов'язані формувати аудиторські висновки. Водночас, українські організації неохоче публікують на власних сайтах як, зазначені вище незалежні висновки про фінансовий стан, так і саму фінансову звітність.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування існуючих передумов, у напрямку започаткування й підтримання демонстрування прозорості бізнесу в довгостроковій перспективі.

У3.2.1. Наявність на офіційному сайті організації деталізованої інформації про склад, функціональні обов'язки, розподіл відповідальності та фінансову винагороду керівної підсистеми (інституційний рівень) (І_{КП}, так/ні). З точки зору концепції ГР (Dočekalová, Marie Pavláková, and Alena Kocmanová, 2016), до такої інформації слід віднести склад керівного органу (ради директорів, правління тощо), безпосередні обов'язки та відповідальність, у разі порушення умов трудового договору, загальна сума річної винагороди та інші види компенсацій, процедура вирішення конфлікту інтересів та оскарження прийнятих рішень, гендерний розподіл, частота зміни складу органу управління, кваліфікаційні вимоги до претендентів та підстави для підвищення й отримання додаткових видів матеріального стимулювання тощо.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану комунікації суб'єкта господарювання із широким колом стейкхолдерів з питань демонстрування прозорого та відповідального бізнесу.

У3.3.1. Розміщення на сайті (та/чи загальнодоступних міжнародних платформ – Глобальна ініціатива зі звітності, Corporate Register) звіту із гармонійного розвитку (звіт із корпоративної соціальної відповідальності, звіт про відповідальний бізнес, звіт про етичний бізнес тощо) (З_{ГР}, так/ні).

5. Сфера культури:

К1. Бізнес культура:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану впровадження організацією ініціатив, спрямованих на підтримання та забезпечення цінностей, норм, переконань, особливостей комунікації та стандартів поведінки у бізнес середовищі.

К1.1.1. Наявність Кодексу організаційної культури (Кодексу корпоративної культури, організаційної етики, тощо) (К_{ОК}, так/ні).

Зазначений якісний показник має на меті засвідчити практичні кроки підприємства, у напрямку декларування та дотримання власних цінностей, загально визнаних норм поведінки, розуміння добросовісної ділової практики та створення доброзичливої атмосфери для працівників організації.

Згідно результатів дослідження, проведених компанією Deloitte (2012), 94% управлінців інституційного рівня (всього було опитано 303 особи) та 88% робітників (із 1005 осіб) зазначили, що чітка і зрозуміла культура робочого середовища є важливим фактором для успіху бізнесу. Водночас, у міжнародній практиці (Dessein, J., et al., 2015) все частіше робиться наголос на врахуванні потреб й особливостей релігійних вірувань представників різноманітних рас в процесі формування бізнес культури, маркетингової стратегії, PR заходів, товарних портфелів, комунікації із стейкхолдерами та безпосередньої реалізації товарів. Дотримання принципів егалітаризму та толерантності до різноманітних проявів культури.

Показники розвитку – спрямовані на аналізування існуючих передумов, у напрямку започаткування й підтримання врахування організацією культурних аспектів у довгостроковій перспективі.

K1.2.1. Включення аспектів культури у місію та цілі розвитку організації (К_{мц}, так/ні). Протягом останніх років актуалізувалось питання стосовно неприпустимості будь-яких форм дискримінації чи утисків в організаціях та поширення культури доброзичливого ставлення й взаємної поваги, яка декларується компаніями в офіційних документах та є елементом загальної стратегії розвитку (Harvard Business Review, 2020). Саме тому, означеним аспектам все частіше відводиться більша роль, особливо коли мова йде про суб'єкти господарювання, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану комунікації організації із широким колом стейкхолдерів з питань дотримання професійного етикету та доброзичливого ставлення.

К1.3.1. Наявність опитувань релевантних стейкхолдерів (споживачів, постачальників, партнерів, існуючих/потенційних інвесторів, представників ЗМІ) про випадки неетичної поведінки та проявів дискримінації під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків (О_{НП}, так/ні) протягом року. Слід зазначити, що прояви такої поведінки, першочергово, призводять до появи репутаційних ризиків, особливо якщо мало місце публічне приниження гідності й честі, порушення принципів егалітаризму та проявів дискримінації.

К2. Етика міжособистісного спілкування:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану впроваджених компанією заходів, націлених на підтримання та удосконалення взаємодії між окремими індивідами в середині організації, на засадах гарантування рівних можливостей для розвитку, взаємної поваги та обміну досвідом, доброзичливості та відкритості.

К2.1.1. Наявність задекларованої політики (процедур) вирішення конфліктних ситуацій та проявів недоброзичливої поведінки, спричинених расовою та гендерною дискримінацією, сегрегацією, ейджизмом, утисками, зловживанням службовим становищем та існуванням токсичних умов праці (П_{ВКС}, так/ні).

Показники розвитку – спрямовані на аналізування існуючих передумов, у напрямку започаткування й підтримання удосконалення взаємовідносин між працівниками у довгостроковій перспективі.

К2.2.1. Активне поширення інформації (у вигляді інформаційних повідомлень, роз'яснень, просвітницьких заходів, розпоряджень, наказів, оголошень) серед колективу працівників організації через офіційні засоби комунікації (корпоративну мережу, групові чати, дошки оголошень тощо) про наявність нульової толерантності до будь яких форм утисків, знуцань та порушень прав індивідів (І_{НУЗ}, так/ні). Слід зазначити, що у практиці закордонних компаній (Aerial global, 2020) все частіше вдаються до методів групового навчання з питань культурної різноманітності, важливості

прийняття думок інших працівників та докладання спільних зусиль для формування сприятливого робочого середовища.

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану сприйняття та рівня задоволеності працівниками робочою атмосферою в колективі та соціально-психологічним кліматом в цілому.

К2.3.1. Наявність анонімних опитувань працівників організації за проблемою робочої атмосфери в колективі (О_{ПРА}, так/ні).

К3. Інформаційна відповідальність організації:

Показники результативності – спрямовані на визначення поточного стану впроваджених компанією заходів, націлених на забезпечення кібербезпеки підприємства, використання та захист персональних даних працівників, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів.

К3.1.1. Наявність політики (кодексу) конфіденційності та безпека персональних даних споживачів, працівників, партнерів, інформації про здійснювані операції, умови контрактів тощо (П_{ЗПД}, так/ні).

Показники розвитку – спрямовані на аналізування існуючих передумов, у напрямку започаткування й підтримання удосконалення інформаційної відповідальності організації у довгостроковій перспективі.

К3.2.1. Наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації за недостовірний опис характеристик товару, поширення недостовірної інформації про конкурентів, у рекламних заходах, витоку інформації з необережності тощо (П_{ВНД}, так/ні).

Показники взаємодії із стейкхолдерами – націлені на аналізування стану забезпечення організацією існуючих та потенційних стейкхолдерів необхідною інформацією про гармонійний розвиток та отримання зворотного зв'язку.

К3.3.1. Інформаційна відкритість (ІВ, так/ні) – зазначений якісний показник, спрямований на підтвердження наявності інформації про гармонійний розвиток (корпоративну соціальну відповідальність,

відповідальний бізнес, етичний бізнес тощо) у вигляді розширеної інформації на веб-сайті (окремої закладки, сторінки, розділу і т.д).

Інформаційна відкритість із питань гармонійного розвитку, на сьогодні, стає одним із визначальних факторів при ухваленні інвестиційних рішень. Зокрема, цікавим є американський досвід. Так група із вісімдесяти восьми інвесторів (Sustainability-reports.com, 2019) (серед яких Candriam, HSBC Global Asset Management, Investec Asset Management, Пенсійний фонд Агентства з охорони навколишнього середовища, Cathay Financial Holdings, NN Group та Державна інвестиційна рада штату Вашингтон) із активами майже в 10 трильйонів доларів США вказують на компанії, які, на їхню думку, не достатньо прозоро висвітлюють свій вплив на навколишнє природне середовище та стимулюють їх до більш ґрунтовного висвітлення зазначених аспектів. Серед компаній, що попали в поле зору зазначених інвесторів доцільно виділити Alibaba, Amazon, Exxon Mobile, BP, Chevron, Shell, Volvo та ін. Таким чином, загальновідомі у США інвестиційні компанії не лише доносять до широкого кола акціонерів та громадськості інформацію про компанії, що не висвітлюють вплив своєї діяльності на кліматичні зміни, вирубку лісів та якість води, а й проводять заходи для стимулювання та популяризації інформаційної відкритості за окресленою проблематикою.

К3.3.2. Наявність засобів комунікації (ЗК, так/ні) – даний показник інформує про практичні кроки компанії для налагодження двостороннього зв'язку із стейкхолдерами. Налагодження такої комунікації може здійснюватися через автоматичні чат-боти, «гарячі лінії», рубрики «запитуйте-відповідаємо», електронну пошту тощо.

Дослідження, проведені компанією NN/g (Nilsen Norman Group, 2019), світовим лідером у дослідженнях досвіду користувачів веб-сайтів організацій, виявило, що на рішення споживачів істотно впливає демонстрування компаніями на власних веб-сайтах інформації та фактів про турботливе відношення до потреб суспільства, захист навколишнього

природного середовища та існування зворотного зв'язку (Neely, A., et al., 2002):

Основними перевагами описаної вище комплексної системи показників оцінювання рівня гармонійного розвитку суб'єктів господарювання є:

- дозволяє організації зібрати та систематизувати різнобічну інформацію про аспекти ГР (які відображають основні елементи ГР на рівні підприємства, оцінити існуючий стан із такого розвитку та потенційні можливості організації до системної імплементації ініціатив ГР), що може стати основою бенчмаркінгу такого розвитку, з метою удосконалення її існуючої стратегії розвитку в цілому;

- містить як кількісні, так і якісні показники, що враховують як специфіку самого об'єкта дослідження, так і способи збирання такої інформації;

- дозволяє проаналізувати поточні результати імплементації ідей ГР (показники критерію «результативність») та констатувати й відслідкувати якісні зміни, що відбулись в організації, у напрямку підтримання заходів із такого розвитку (критерій «розвиток»);

- дозволяє здійснювати порівняльний аналіз як представників однієї галузі, так й представників різних секторів економіки (особливо коли мова йде про критерії «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами»);

- сформована із врахуванням міжнародних рекомендацій та стандартів ESG, GRI та SAS, що в підсумку дозволить організаціям формувати звіти, згідно даних стандартів, отримувати відповідну сертифікацію та бути більш явними й впізнаваними, першочергово, для міжнародних інвесторів та інших груп стейкхолдерів (закордонних постачальників, партнерів, міжнародних неурядових організацій, фінансових посередників, що функціонують на міжнародних ринках фінансового капіталу тощо);

- дозволяє відслідковувати існуючу комунікацію із стейкхолдерами та забезпечує легку інтерпретацію отриманих результатів.

Підсумовуючи вищезазначене, доцільно підкреслити, що основною метою розвинутої комплексної системи показників оцінювання рівня ГР є необхідність врахування багатовекторної його природи та динамічний характер такого розвитку. Водночас застосування зазначених індикаторів дозволить отримати результати, що будуть корисними в напрямку удосконалення власного гармонійного розвитку, а не лише з метою вимірювання його рівня.

Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на розроблення методу аналізування формування та використання систем гармонійного розвитку в діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки до Розділу 3

1. Проаналізовано міжнародні методики оцінювання гармонійного розвитку організацій, що дозволило сформуванню узагальнених уявлень про існуючі практики оцінювання такого розвитку, аспекти та сфери, які підлягають аналізуванню, показники, що репрезентують кожен з них та цілі й практичні результати застосування зазначених підходів. Врахування результатів аналізування зазначених міжнародних методик у авторському методі оцінювання, дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання (за умови його застосовування на практиці) наблизити формування та використання систем гармонійного розвитку до міжнародних загально визнаних стандартів та претендувати на міжнародну сертифікацію та валідацію отриманих результатів.

2. Удосконалено комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, що передбачає послідовне виконання таких етапів: обґрунтування доцільності здійснення оцінювання ГР, на підставі дослідження наявності взаємозв'язку між гармонійним розвитком (DJSI) та фінансовим результатом (S&P500) із використанням кореляційно-регресійного аналізу; визначення та обґрунтування сфер (економічна, довкілля, соціальна, управління та культура) і відповідних їм елементів, які

характеризують аспекти ГР; ідентифікація та обґрунтування критеріїв («результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами»); формування системи показників у розрізі виокремлених сфер, елементів та кожним критерієм відповідно; аналізуванні стану формування та використання системи гармонійного розвитку. Основною перевагою розробленого методу оцінювання рівня ГР є врахування мультиаспектності досліджуваного явища, його не статичного характеру та важливості відслідковування зміни такого розвитку у діяльності підприємства та дозволить не лише переглянути існуючу взаємодію із стейкхолдерами, а й виявити додаткові аспекти діяльності, де така взаємодія може бути започаткована та розвинута. Водночас даний метод буде цікавим для бізнес практиків, які зацікавлені не лише в адаптації та керованому підтриманні впроваджених заходів із ГР, а й отриманні додаткових конкурентних переваг та зростання доданої вартості компанії в цілому.

3. Наведено структуру системи показників оцінювання гармонійного розвитку для потреб вітчизняних підприємств. Беззаперечним є той факт, що одним із ключових аспектів в оцінюванні певного явища є показники/система показників. Однак, формування таких показників повинно здійснюватися із врахуванням специфіки об'єкту дослідження, придатності для різноманітних цілей аналізування (наприклад, комплексне оцінювання ГР організації, окремої сфери/певного елементу, дослідження існуючої результативності, на предмет імплементованих заходів із ГР чи моніторингу передумов до системного підтримання такого розвитку організацією.) та підходів системного пізнання. Саме тому розроблення такої структури для системи показників оцінювання гармонійного розвитку організації дозволить: виявити та проаналізувати функціональні взаємозв'язки як між окремими елементами, так й сферами, що репрезентують ГР організації; оновлювати/удосконалювати, за потреби, показники як у розрізі сфер, так й у розрізі критеріїв, базуючись на нових викликах внутрішнього і зовнішнього середовищ, появі нових запитів стейкхолдерів та досягненні тактичних та/чи стратегічних цілей організації із такого розвитку; застосовувати розроблену

систему показників як організаціям, що є на початкових етапах формування системи ГР, так й компаніям, які підтримують такий розвиток протягом певного періоду часу.

4. На підставі аналізування результатів наукових досліджень, методик, представлених у міжнародних стандартах та рекомендаціях, існуючій практиці оцінювання рівня ГР міжнародними рейтинговими агенціями розвинуто систему показників оцінювання такого розвитку за виокремленими п'ятьма сферами, релевантними елементами та трьома критеріями такого оцінювання для кожного елемента відповідно. Запропонована система показників сприяє як одночасному формуванню холистичного уявлення про гармонійний розвиток організації, оскільки агрегує його визначальні характеристики, так і дозволяє сфокусуватись виключно на окремих сферах та елементах такого розвитку за потреби. Водночас удосконалена система показників дозволяє відслідкувати як поточний стан ГР, наявність еволюційних змін в процесі підтримання такого розвитку та налагодженість взаємозв'язків й врахування інтересів стейкхолдерів в цілому. Таким чином удосконалена система показників є придатною для підприємств незалежно від розмірів, типу діяльності та масштабів адаптації та імплементації заходів із гармонійного розвитку.

5. Отримані результати можуть бути цікавими для власників підприємств та відповідним державними органами влади (Міністерству фінансів України, Міністерству економічного розвитку і торгівлі України, Міністерству соціальної політики України, Міністерству енергетики та вугільної промисловості України, Міністерству культури та інформаційної політики України та ін.), аудиторським та консалтинговим агентствам тощо.

6. Наукові результати досліджень автора, які висвітлені у Розділі 3, викладені в опублікованих працях (Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014; Харчук, В.Ю., Лема, Г.В., Олексів, І.Б. та Лісович, Т.Ю. 2019; Харчук, В.Ю., 2021h; Харчук, В.Ю., Чернобай, Л.І. та Рябічіна, Ю.С., 2021; Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V. & Yastrubskij, M.I., 2014).

РОЗДІЛ 4. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

4.1. Двовекторний метод оцінювання гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу

Одним із найбільш дискусійних питань в обґрунтуванні доцільності впровадження ініціатив гармонійного розвитку є можлива відсутність позитивних фінансових ефектів, в результаті імплементації таких заходів. Слід зазначити, що в п.п. 3.2., а саме на першому етапі розробленого методу оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання наводиться обґрунтування існування такого впливу. Водночас, бізнес-кейси відомих компаній BMW, DeBeers, IKEA, Mark and Spencer, Tetra Pack, Wilmar (ISEAL Alliance, 2015) свідчать про існування такого зв'язку. Слід наголосити, що вплив пандемії COVID 19 актуалізував не лише окреслену вище проблематику, а і загострив важливість таких аспектів гармонійного розвитку як турбота про здоров'я та умови праці працівників, налагодженість процесів комунікації із стейкхолдерами, особливо, під час кризи, наявність політик і процедур дистанційного управління бізнес процесами тощо.

Однак, нещодавно, за результатами масштабного дослідження, проведеного Національним бюро із економічних досліджень США (2021), а саме 6 000 компаній із 56 економік світу протягом першого кварталу 2020р., на предмет взаємозв'язку характеристик корпоративного управління та рівня цін на акції під час пандемії, засвідчило наступне: ціни на акції компаній, що володіли високими показниками корпоративної соціальної відповідальності до 2020р., знизились менше, в результаті впливу кризи від пандемії COVID 19 у порівнянні із рівнями цін аналогічних компаній, що не здійснювали інвестицій у розвиток корпоративної соціальної відповідальності до кризи (National Bureau of Economic Research, 2020, с. 25).

Одним із ключових аспектів адаптації та підтримання ініціатив ГР в практичній господарській діяльності є усвідомлення організацією необхідності формування та підтримання функціонування системи ГР, яка базуватиметься на взаємодії із стейкхолдерами, врахуванні особливостей власних бізнес процесів, специфіки галузі, викликів оточуючого середовища тощо. Водночас, слід пам'ятати, що формування та використання такої системи в організації характеризуватиметься існуванням відмінних характеристик, які відображені у системі показників ГР, розробленої у попередньому розділі. Як наслідок, для забезпечення наскрізного аналізування системи гармонійного розвитку доцільно розглядати відокремлено процедуру аналізування формування системи ГР та процедуру використання системи ГР. З огляду на зазначене, в даному дослідженні пропонується застосовувати двовекторний метод аналізування системи ГР організації, який наведений на рис. 4.1.1.

Сутність двовекторного методу полягає у можливості застосування для потреб підприємства як паралельного, так й послідовного оцінювання системи гармонійного розвитку – аналізування формування системи та аналізування використання існуючої системи. Такий підхід до побудови методу уможливить його застосування підприємствами, що перебувають на різних етапах адаптації ідей концепції гармонійного розвитку – від започаткування ініціатив в розрізі обраних сфер до системного та всестороннього запровадження заходів, націлених на підтримання довгосторокового та гармонійного розвитку організації в цілому. Розроблений в п.п. 3.2. метод оцінювання, ключовим етапом якого є формування системи показників за ідентифікованими сферами гармонійного розвитку та виокремленими критеріями, є основою для подальшого аналізування існуючого стану формування та використання системи ГР. Водночас, розроблена система показників (99 показників) може використовуватись самостійно для аналізування окремої сфери, відповідного елементу сфери, відслідковування зміни значень за показниками обраного

критерію тощо. Аналізування ГР організації із використанням усієї системи показників чи індикаторів певної сфери/елементу/критерію дає можливість здійснювати цільове дослідження певного аспекту такого розвитку, проводити оцінювання за різними напрямками й цілями та адаптувати аналізування ГР, у випадку коли компанія лише розмірковує про адаптацію ідей такого розвитку, з метою виявлення можливих напружень та вихідних умов такого розвитку.



Рис. 4.1.1. Двовекторний метод оцінювання системи гармонійного розвитку організації

Примітка: розробка автора

Слід підкреслити, що останнім етапом комплексного оцінювання гармонійного розвитку компанії (рис. 3.2.1) є аналізування формування та використання системи такого розвитку (відповідний метод наведений на рис. 4.1.1.), що має на меті ідентифікувати як поточний стан ГР організації

(наявність та рівень формування й використання системи ГР), відслідкувати зміну такого стану та простежити відповідність існуючого рівня та динаміки його зміни уявленням ключових стейкхолдерів. В підсумку зазначений метод дозволить зрозуміти існуючі особливості впровадження ГР в організації (формування системи ГР), системність й послідовність підтримання заходів з такого розвитку в цілому (рівень використання системи ГР).

Особливістю пропонованого методу (рис. 4.1.1) є обрання вектору (напрямку) аналізування, у відповідності до цілей компанії. Так, проведене у п.п. 2.3. дослідження особливостей ГР у практиці вітчизняних суб'єктів господарювання, на основі сформованих ними звітностей із такого розвитку, засвідчило, що компанії перебувають на різних етапах впровадження ініціатив ГР – від декларації намірів запровадження такого розвитку до системного впровадження заходів із його підтримання. На додачу, представники аналізованої вибірки фокусують свою увагу як на окремих аспектах ГР, так й по-різному засвідчують наявність елементів ГР та позитивних ефектів від впроваджених заходів. На основі отриманих результатів стало можливим окреслити цілі здійснення аналізування системи ГР:

- проаналізувати поточний стан організації на предмет ідентифікування характеристик/ознак існування ГР, з метою формування узагальненого уявлення про наявність/відсутність системи гармонійного розвитку чи її окремих елементів;

- проаналізувати стан впровадження та підтримання заходів із ГР у виробничо-господарській діяльності компанії, з метою формування узагальненого уявлення про використання системи гармонійного розвитку чи її окремих елементів.

Першим етапом пропонованого методу (рисунок 4.1.1.) є обрання вектору (напрямку) аналізування системи гармонійного розвитку, із врахуванням вищенаведених цілей. У попередніх пунктах дослідження неодноразово зазначалось, що як і діяльність суб'єктів господарювання

різниться специфічними особливостями, зумовленими умовами галузі, ринку, бізнес-процесами, особливостями управління, так і трактування, адаптація та імплементація ідей концепції гармонійного розвитку є відмінною у кожній окремо взятій організації. Симбіоз зазначених особливостей формує унікальний підхід до формування та використання системи гармонійного розвитку в кожному окремо взятому підприємстві.

На додачу, результати аналізування звітності із гармонійного розвитку, поданих вітчизняними підприємствами (п.п. 2.3.), засвідчили, що кожне із аналізованих підприємств перебуває на певному етапі імплементації гармонійного розвитку – від започаткування системи ГР (чи її окремих елементів) до системного впровадження практичних заходів із гармонійного розвитку за усіма його сферами одночасно. З огляду на зазначене пропонується виокремлювати два напрями аналізування гармонійного розвитку організації – формування системи ГР та використання системи ГР. Здійснення аналізування системи гармонійного розвитку за виокремленими напрямками дозволить компаніям:

- здійснити моніторинг власної діяльності та переглянути взаємозв'язки із стейкхолдерами, з метою виявлення заходів, що можуть бути віднесені до ініціатив із ГР та вказати на наявність системи такого розвитку чи її елементів;

- виявити сфери, де ідеї гармонійного розвитку можуть бути легко імplementованими на базі існуючих напрацювань;

- здійснити моніторинг використання системи ГР та окреслити аспекти (сфери та/чи елементи), що залишились поза увагою;

- здійснити пріоритизацію цілей, на предмет формування та/чи використання системи ГР, з метою наступного їх інтегрування у загальну стратегію розвитку організації;

- окреслити вихідні точки та можливі напрями із започаткування гармонійного розвитку, ідентифікувати аспекти, що потребують більш

прискіпливої уваги та отримати цілісне розуміння системного підтримання ГР в організації.

Слід зазначити, що, згідно пропонованого методу, суб'єкт господарювання має можливість не лише обрати один із наведених вище напрямів аналізування, а може здійснювати їх паралельно. Останнє є особливо актуальним для організацій, які володіють певними напрацюваннями із впровадження гармонійного розвитку чи корпоративної соціальної відповідальності та мають на меті підтримувати такий розвиток у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом пропонованого методу (рисунок 4.1.1) є обрання найбільш важливих стейкхолдерів. Як справедливо зазначає низка науковців (Chee Tahir, et al., 2010; 314. Keeble, J., Topiol, S. & Berkeley, S., 2003; Mittal, V.K. and Sangwan, K.S., 2014; Sangwan, K. S., at all 2019) одним із ключових питань здійснення аналізування рівня впровадження та підтримання гармонійного розвитку організації є визначення суб'єктів такого оцінювання. Зокрема, в даному випадку, мова йде про застосування внутрішнього чи зовнішнього оцінювання, а саме врахування оціночних суджень внутрішніх експертів (працівників організації) чи залучення широкого кола стейкхолдерів до даного процесу. Адже ініціатором започаткування та підтримання такого розвитку може бути як організація самостійно, так і зацікавлені сторони (органи влади, міжнародні організації та інституції, інвестори, конкуренти, споживачі, громадськість), які через власний тиск стимулювали суб'єкт господарювання до застосування конкретних практичних кроків у даному напрямку (Sangwan, K. S., at all 2019).

На додачу слід пам'ятати, що у залежності від умов функціонування та виду діяльності/продукту, та, власне, бачення компанією такого розвитку і його підтримання, коло груп впливу, з якими компанія взаємодіє, буде різнитись. Саме тому суть даного етапу полягає в обранні найбільш важливих стейкхолдерів. Під «найбільш важливими стейкхолдерами» доцільно розуміти окремі групи впливу, думки, судження та дії яких є

визначальними для ініціювання та підтримання гармонійного розвитку в окремо взятій сфері чи утворюючому елементу відповідної сфери. Саме на зазначених стейкхолдерів доцільно орієнтуватись організації приймаючи рішення про формування та використання як системи в цілому, так й здійснення токових заходів у розрізі певного елементу ГР. Слід підкреслити, що формування системи ГР може здійснюватися без участі зовнішніх стейкхолдерів, особливо це актуально для організацій, що відчувають брак коштів та людських ресурсів для проведення такого аналізування. В такому випадку рекомендується залучати до аналізування лише внутрішніх стейкхолдерів – власників, управлінців, робітників, представників профспілок, неформальних лідерів тощо. Результатом виконання даного етапу є перелік найбільш важливих стейкхолдерів, з якими організація взаємодіє під час формування системи ГР та/чи під час використання зазначеної системи.

Третім етапом пропонованого методу є ідентифікація ключових показників ГР, обраними найбільш важливими стейкхолдерами, з метою оцінювання стану формування та використання системи ГР. Як зазначалось в попередньому розділі, метою пропонованого інструментарію оцінювання гармонійного розвитку організації є сприяння окреслення напрямів удосконалення такого розвитку. Саме тому, було розроблено комплексну систему показників, яка покликана відобразити існування гармонійного розвитку за п'ятьма сферами – економічна, соціальна, довкілля, управління та культура та, одночасно, при допомозі критеріїв «результативність», «розвиток», «взаємодія із стейкхолдерами» дає змогу проаналізувати повноту сформованої системи, її окремих елементів, засвідчити факт підтримання ГР у розрізі сфер та утворюючих елементів та засвідчити якісні перетворення, які здійснила організація як в контексті взаємодії із стейкхолдерами, так й оточуючим середовищем.

Запропонована система показників може бути застосована самостійно компанією для оцінювання гармонійного розвитку організації будь-якого

розміру та типу діяльності. Слід підкреслити, що набір запропонованих показників враховує як особливості формування, так і використання системи ГР, специфіку та масштаби діяльності організації. На додачу, запропонована система показників сприятиме полегшенню формування звітності з такого розвитку та може служити підготовчим етапом для заповнення звітності, згідно міжнародних стандартів GRI.

Застосування запропонованої системи показників має певні особливості:

- у власників та керівництва організації є чітке розуміння та бачення системного й довготривалого підтримання ініціатив ГР;

- в організації є достатньо ресурсів (фінансові, кадрові, часові) для здійснення аналізування власного стану ГР за пропонованою системою;

- пропонована система показників є інструментом збору інформації про загальний стан, особливості, напрацювання та упущення з точки зору наявності ознак ініціювання та підтримання ГР підприємства, тому може бути використана для більш ґрунтовного аналізування як окремих аспектів, так й внесення коректив у цілі й стратегію розвитку в цілому;

- з огляду на те, що пропонована система є багатовекторною та деталізує характеристики ГР як в контексті фіксації наявності ознак, так і в контексті відслідковування змін такого розвитку, використання її у повному обсязі може призвести до отримання негативних суджень (оцінок) за певними сферами/елементами, що може не завжди відображати релевантну ситуацію, яка склалась в організації;

- організація здійснює та підтримує двосторонню взаємодію із зацікавленими сторонами (внутрішнього та зовнішнього середовищ) та готова підтримувати таку співпрацю на постійній основі;

- організація підтримує прозоре ведення бізнесу та відкрито демонструє здобутки й наміри у започаткуванні та підтриманні власного ГР;

- отримані результати, в ході проведення аналізування ГР за пропонованою системою показників, використовуються для прийняття

управлінських рішень, націлених на започаткування та підтримання такого розвитку.

З огляду на багатоаспектність сформованої системи показників оцінювання ГР, необхідності врахування особливостей діяльності підприємства (масштабів, галузі, ринку, бізнес процесів, управлінських цілей тощо) та відмінних особливостей організацій, з приводу здійснених заходів, що можуть бути віднесеними до ГР виникає об'єктивна необхідність у відборі ключових показників гармонійного розвитку (КПГР), що враховують окреслені аспекти. Таким чином даний етап передбачає ідентифікацію зазначених показників, за якими відбуватиметься оцінювання стану формування та/чи використання системи ГР організації.

Четвертим етапом пропонованого методу є моделювання динаміки рівня формування та використання системи ГР організації, на основі ключових показників та обраних найбільш важливих стейкхолдерів організації. Слід відмітити, що послідовність пропонованого методу моделювання є аналогічною як для моделювання динаміки формування, так й використання системи ГР. В обох випадках мова йтиме про рівень гармонійного розвитку організації, однак за першого вектору (напрямку аналізування) «формування системи» – моделюванню підлягатиме рівень ГР, як сукупність ініціатив, що відображають започаткування такого розвитку. За другим вектором (напрямом аналізування) «використання системи» – моделюванню підлягатиме рівень ГР, як сукупність змін, удосконалень, ефектів, яких організації вдалось досягти, в результаті імплементації конкретних кроків із підтримання такого розвитку.

Наступні кроки наукових розвідок будуть присвячені розробленню й удосконаленню відповідного інструментарію, необхідного для комплексного моделювання рівня гармонійного розвитку підприємств. Останнє слугуватиме підґрунтям для вироблення управлінських рішень, націлених на практичну імплементацію заходів із підтримання такого розвитку у довгостроковій перспективі.

4.2. Інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів формування та використання системи гармонійного розвитку

У науковій економічній літературі (Chee T. A., 2010; Keeble, J., 2003; Mittal, V.K. and Sangwan, K.S., 2014) за проблемою започаткування та підтримання ідей гармонійного розвитку особливе місце займає роль стейкхолдерів у даному процесі. Зокрема, Seuring Stefan та Gold Stefan (2013) зазначають, що впровадження гармонійного розвитку виходить за межі діяльності компанії та потребує врахування взаємодії із зацікавленими сторонами, спільно з якими забезпечується формування доданих вартостей для організації та позитивних ефектів на середовище в цілому. Такі автори як (Anca, Butnariu, & Silvia, Avasilcai, 2015; Cruz, Jose, 2013; Geibler, Justus, 2013; Sheth, J.N., et al., 2011; Wilkinson, A. et al., 2001) окреслюють окремі групи стейкхолдерами які, на їхню думку, можуть виступати основними драйверами гармонійного розвитку. Водночас інша група дослідників зазначає (Bhattacharya, Chinmoy, 2010; Feil, Alexandre & Quevedo, Daniela & Schreiber, Dusan, 2015; Gao, S.S. and Zhang, J.J., 2006), що необхідним є врахування потреб та запитів кількох груп стейкхолдерів одночасно, з огляду на багатоаспектність гармонійного розвитку та його довгострокову перспективу. В контексті даного дослідження пропонується брати до уваги думку кількох груп стейкхолдерів (які обиратимуться як із внутрішніх, так і зовнішніх груп впливу одночасно), думки, судження та дії яких є визначальними для ініціювання та підтримання гармонійного розвитку та можуть надати об'єктивні судження на предмет наявності ознак існування та підтримання ГР в конкретній організації.

Основними аргументами на користь необхідності відбору релевантних стейкхолдерів є:

- кожна окремо взята організація характеризується власними особливостями функціонування, процесом виробництва й реалізації продукції, взаємодією із зацікавленими сторонами та, зрештою, баченням

власного розвитку, а відтак взаємодіє із власним унікальним переліком зацікавлених сторін;

- кожна організація, обравши напрям започаткування та підтримання ідей концепції гармонійного розвитку, здійснює даний процес на власний розсуд, виходячи із місії, цілей розвитку, можливостей, потенціалу та гострих викликів, зумовлених як внутрішніми факторами, так й макросередовищем в цілому, що може бути наслідком впливу чи прямого тиску окремих зацікавлених сторін;

- аналізувати наявність ознак ГР в організації можуть як внутрішні стейкхолдери, так і зовнішні групи впливу, особливо коли мова йде про вплив компанії на оточуюче середовище, взаємодію з ним та впровадження заходів як реакції на суспільно-важливі виклики чи об'єктивні вимоги сьогодення (пандемія COVID-19, актуалізація проблем проявів расової та гендерної дискримінації, переорієнтація міжнародних інвесторів на об'єкти фінансування, що націлені на турботу про довкілля тощо);

- процес формування та використання системи ГР може характеризуватись різним переліком стейкхолдерів, залучених до даних процесів. Водночас, організація, здійснюючи підприємницьку діяльність пріоритизує співпрацю із групами впливу, керуючись стратегічним баченням розвитку та власними можливостями;

- взаємодія організації із певним стейкхолдером може здійснюватися як в усіх сферах одночасно, так і в розрізі окремого елементу гармонійного розвитку. При чому, така варіативність взаємодій може бути властива кожному з релевантних стейкхолдерів;

- підприємствам, які досягнули окремих поставлених цілей із формування/використання системи ГР доцільно здійснювати повторний перегляд складу ключових зацікавлених сторін, з метою забезпечення його гармонійного розвитку у довгостроковій перспективі;

- саме найбільш важливі стейкхолдери виступають тими експертами, яких доцільно залучати до процесу аналізування рівня гармонійного розвитку

підприємства та здатні ідентифікувати ключові показники з оцінювання такого розвитку, які доцільно використовувати для аналізування характеристик стану формування та використання системи ГР.

Одним із найбільш поширених методів обрання стейкхолдерів, на основі оцінювання їхнього впливу на об'єкт дослідження є інструментарій аналітичного ієрархічного процесу (Analytical hierarchy process (АНР)), який, зокрема, використовується під час дослідження й гармонійного розвитку (54; 55; 338; 358; 422;432; 437; 517).

Зазначений інструментарій був розвинутий Сааті ще у 1970р. (Saaty, T. L., 1994) та суть якого зводиться до здійснення попарного порівняння визначених атрибутів (що спирається на судження експертів) щодо певного елементу, та, на цій основі, дозволяє сформувати ієрархію зазначених елементів та виявити найбільш важливі аспекти, які є об'єктом оцінювання (Saaty, T. L., & Vargas, L. G, 2012; Saaty, T. L., 2013a).

В даному дослідженні інструментарій АНР застосовуватиметься з метою відбору стейкхолдерів, у залежності від їхньої важливості для започаткування та підтримання гармонійного розвитку суб'єкта господарювання. При чому оцінюватиметься важливість кожного стейкхолдера як для сфери ГР, так й для окремого елементу відповідної сфери. Доцільно зауважити, що застосування аналітичного ієрархічного процесу для відбору стейкхолдерів доцільно здійснювати окремо за кожним з обраних напрямів аналізування (окремо для аналізування впливу стейкхолдерів при формуванні системи ГР та окремо для використання зазначеної системи). Таким чином, враховуючи особливості впливу стейкхолдерів на формування та використання системи ГР, проілюстрованого на рисунку 4.2.1. та практики здійснення АНР, розробленої Сааті, можна сформувати наступну ієрархію аналітичного процесу для відбору стейкхолдерів, що є найбільш важливими в контексті формування та використання системи ГР організації:

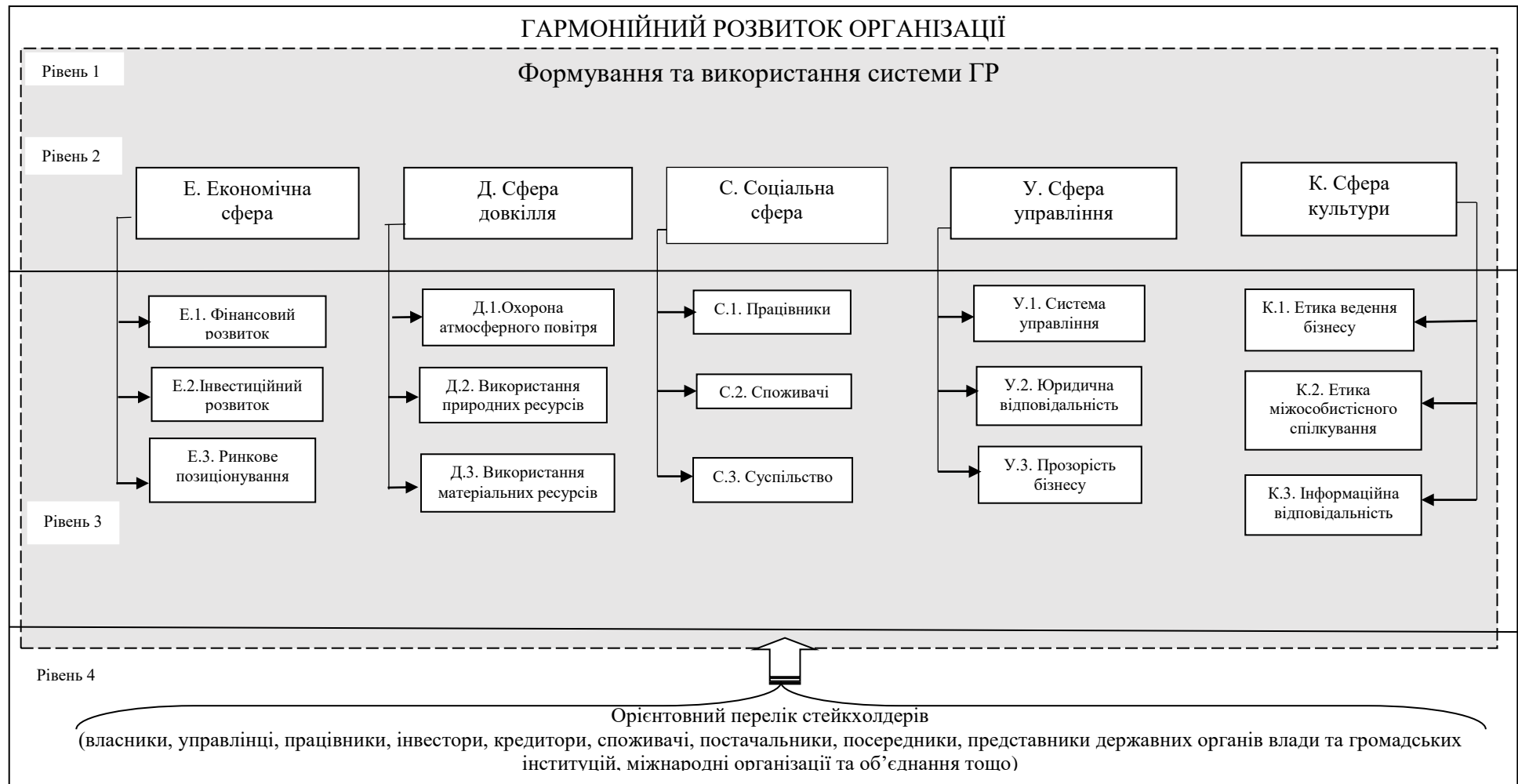


Рис. 4.2.1. Порівняльне оцінювання впливу стейкхолдерів на формування та впровадження системи гармонійного розвитку в розрізі його сфер та відповідних елементів

Примітки: 1 - вплив;

2) розвинуто автором за (Олексів, І.Б., 2013; Saaty, T. L., & Vargas, L. G., 2012; Saaty, T. L., 2013a).

Рівень 1. Ціль (завдання) управлінського рішення – формування/використання системи гармонійного розвитку;

Рівень 2. Критерії, що впливають на сформульовану ціль – сфери гармонійного розвитку;

Рівень 3. Підкритерії, що деталізують кожен із критеріїв попереднього рівня – відповідні утворюючі елементи, кожної із сфер гармонійного розвитку;

Рівень 4. Перелік альтернативних варіантів (атрибутів), які виступають опціями для суджень – орієнтовний перелік стейкхолдерів, які потенційно можуть мати вплив на формування/використання системи ГР та її складових елементів.

Схематично процедура аналізування важливості стейкхолдерів для формування та використання системи ГР наведена на рисунку 4.2.2.

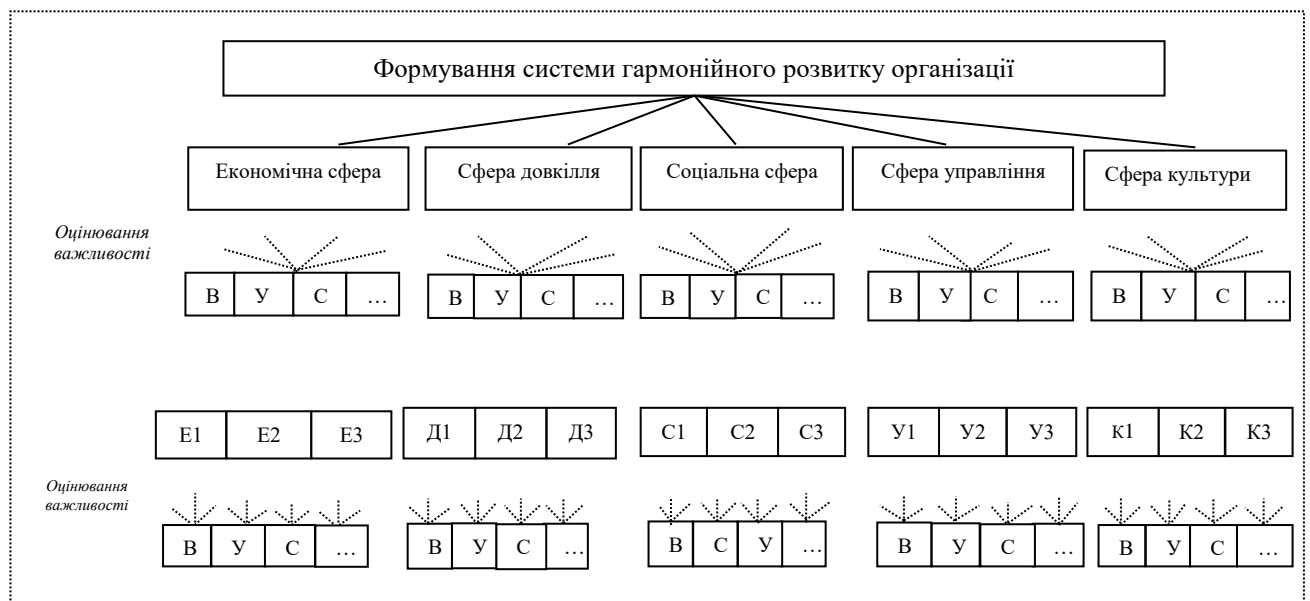


Рис. 4.2.2. Схематична процедура АНР для аналізування важливості стейкхолдерів в процесі формування системи ГР організації

Примітки: 1) умовні позначення – власники; У – управлінці; С – споживачі, ...- інші можливі групи стейкхолдерів; E1 – E3 – елементи економічної сфери; Д1-Д3 – елементи сфери довкілля; С1-С2 – елементи соціальної сфери; У1-У3 – елементи сфери управління; К1-К2 – елементи сфери культури; 2) розвинуто автором на основі (Олексів, І.Б., 2013; Saaty, T. L., & Vargas, L. G, 2012; Saaty, T. L., 2013a)

Аналогічна процедура АНР застосовуватиметься у випадку аналізування важливості стейкхолдерів в процесі використання системи ГР

організації. Оцінювання важливості кожного із можливих стейкхолдерів для кожної із сфер ГР та відповідного утворюючого елементу здійснюється на підставі попарного порівняння за шкалою розробленої Сааті для потреб АНР. Так, науковець пропонує використовувати непарні цифри ряду від 1 до 9, відповідно зазначена шкала має наступні оцінки та інтерпретацію (Stankova, S., 2015; Yuan, Jingfeng, et al., 2019):

«1» – важливість пари стейкхолдерів для певної сфери/елементу є однаковою;

«3» – один із пари стейкхолдерів є помірно важливішим для певної сфери/елементу у порівнянні з іншим;

«5» – один із пари стейкхолдерів є істотно важливішим для певної сфери/елементу у порівнянні з іншим;

«7» – один із пари стейкхолдерів є дуже важливим для певної сфери/елементу у порівнянні з іншим;

«9» – важливість одного із пари стейкхолдерів є визначальною для певної сфери/елементу.

При чому, 2,4,6,8 є проміжними значеннями, які до уваги не беруться. У випадку коли, одному із пари стейкхолдерів присвоюється значення важливості за наведеною вище шкалою, то другому присвоюється значення зворотного порівняння - $1/3$ », $1/5$, $1/7$, $1/9$ (Saaty, T. L., & Vargas, L. G, 2012).

Попарне порівняння, на основі надання кількісних суджень, здійснюється експертом (експертами), які володіють необхідними знаннями про діяльність підприємства, особливості галузі, ринку, його взаємодії із оточуючим середовищем тощо. Такому експерту (експертам) пропонується заповнити анкету, наведену в Додатку В, де кожен експерт надає кількісну оцінку (за описаною вище шкалою) для кожного із можливих попарних порівнянь що, в свою чергу, являє собою інформаційну базу для здійснення АНР.

В результаті систематизації отриманої інформації формується матриця суджень попарних порівнянь для різних елементів (сфер гармонійного

розвитку/елементів певної сфери), яку можна представити наступним чином (Yuan, Jingfeng, et al.,2019):

$$A = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}, \quad (4.2.1)$$

де a_{ij} – являє собою кількісне судження експертів щодо порівняння важливостей однієї пари стейкхолдерів на визначену сферу/елемент;

n – кількість стейкхолдерів, важливість яких підлягає оцінюванню;

ij – порядкові номери.

Згідно процедури здійснення АНР, запропонованого Сааті, наступними кроками аналізування важливості стейкхолдерів формування та використання системи ГР є визначення вагових коефіцієнтів сфер/елементів ГР, на основі обчислення середньо геометричного та здійснюється за формулою (Yuan, Jingfeng, et al.,2019):

$$W_{SSDi} = \frac{\overline{W_{SSDi}}}{\sum_1^5 W_{SSDi}}, \quad (4.2.3)$$

де SSD – сфера гармонійного розвитку; W_{SSDi} – вага i -вої сфери гармонійного розвитку організації; $\overline{W_{SSDi}}$ – середнє значення ваги i -вої сфери гармонійного розвитку, яке доцільно обчислювати за (Yuan, Jingfeng, et al.,2019):

$$\overline{W_{SSDi}} = \sqrt[5]{\prod_{j=1}^5 a'_{ij} (1, 2 \dots 5)}, \quad (4.2.4)$$

де $(1, 2 \dots 5)$ – кількість сфер гармонійного розвитку суб'єкта господарювання.

Обчислення власних чисел (Yuan, Jingfeng, et al.,2019), для підтвердження надійності результатів.

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 \frac{\sum_{j=1}^5 a'_{ij} W_{SSDi}}{W_{SSDi}}, \quad (4.2.5)$$

де λ_{\max} – власне число матриці, яке після проведених обчислень становить 3,0031.

Завершальною процедурою здійснення АНР є перевірка суджень експертів, яка здійснюється на основі обчислення коефіцієнту стабільності суджень (consistency ratio (CR)) за формулою (Saaty, T. L., 2013a):

$$CR = CI / RI', \quad (4.2.6)$$

де RI – випадкова невідповідність; CI – індекс стабільності, що розраховується за (Saaty, T. L., 2013a):

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - 1}{n - 1}, \quad (4.2.7)$$

Доцільно зазначити, що у випадку коли значення CR є нижчим значення 0,10 то отримані результати порівняння є надійними, оскільки є невинновими та не можуть повторюватись. Як зазначено у наукових дослідженнях Сааті у випадку коли $n=5$ то значення RI = 1,11 (Saaty, T. L., 2013a, с. 1111), відповідно для матриці A'_{SD} значення 0,06 є меншим значення 0,1, що, як наслідок, свідчить про релевантність отриманих результатів.

Усі наведені вище кроки процедури АНР реалізовуватимуться із використанням програмного пакету Expert Choice, який є одним із найбільшчастовживаних та простих у використанні засобів (Ishizaka, A., & Labib, A., 2009). Розглянемо практичне застосування запропонованого інструментарію на прикладі вітчизняного підприємства «Корпорація «Енергоресурс-інвест»» (Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2021). Зазначена організація здійснює виробництво обладнання для систем теплопостачання, водовідведення, водопостачання, очисних споруд та кількість працівників якої складає 400 осіб, серед яких є управлінці (24 регіональні менеджери, менеджер із стратегічного розвитку, фінансовий

директор та головний бухгалтер), науковці (11 кандидатів та докторів наук) та інженерно-технічні робітники. Корпорація «Енергоресурс-інвест» була обрана для дослідження з огляду на впровадження ініціатив із ГР. Зокрема, організація володіє двома сертифікованими системами, згідно міжнародних стандартів – Система управління якістю продукції (ISO 9001:2015) та Система екологічного керування (ДСТУ ISO 14001:2006) та низкою сертифікатів відповідності на основні групи товарів; у 2007р. було здійснено модернізацію виробництва, у напрямку впровадження енергоощадної інноваційної технології спізнення поліуретану циклопентаном, в результаті чого вдалось замінити використання вуглекислого газу та фреону; у 2012р. компанія розробила технологію очистки, яка використовується нею при будівництві блочно-модульних очисних споруд, у 2013р. освоєно технологію реновації колекторів із використанням власної продукції та розробила конструкції й впровадила у виробництво станції біологічного очищення стічних вод тощо. Водночас компанія виконувала проекти за фінансової підтримки від Світового банку, Програм розвитку ООН, Європейського банку реконструкції та розвитку, Північної екологічної фінансової корпорації (NEFCO) та Фонду «Східна Європа», що дало змогу ознайомитись із принципами та підходами до інвестування та реалізації проектів, націлених на збереження довкілля, нейтралізації негативного впливу та раціонального використання ресурсів (Звіт про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2019).

Аналізування системи ГР корпорації «Енергоресурс-інвест» доцільно розпочати із дослідження стану формування такої системи. Цікавим є те, що хоча й організація не наводить політики/стратегії/тактики із гармонійного розвитку чи політики/правил/програми із корпоративної соціальної відповідальності однак, у Звіті про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест» організація наголошує на важливості врахування екологічних та соціальних аспектів й чітко зазначає заходи, які вживає компанія в даних

вимірах, що є проявами ГР за окресленими аспектами. Саме тому, під час здійснення аналітичного ієрархічного процесу розглядається ціль «Формування системи гармонійного розвитку».

З метою формування інформаційної бази для здійснення АНР, експертом даного підприємства (а саме Директор департаменту виробництва та логістики) було запропоновано заповнити анкету (Додаток В) та отримані кількісні судження були перенесені в зазначений вище програмний пакет. Доцільно підкреслити, що в межах даного дослідження (з точки зору розгляду формування системи ГР) припускається однакова важливість утворюючих елементів кожної із виокремлених п'яти сфер. Перелік стейкхолдерів, з яким компаніє співпрацює та хотіла б розвинути взаємодію був сформований експертом і включає «власники», «управлінці», «робітники», «споживачі», «постачальники», «інвестори», «представники державних органів влади та громадських інституцій» та «міжнародні організації». Вибір таких груп впливу, першочергово, зумовлений особливістю здійснюваної діяльності та тими контактами, які склались у підприємства протягом тривалого часу.

В результаті застосування методу відбору найбільш важливих стейкхолдерів, із використанням інструментарію АНР, для досліджуваного підприємства можна сформулювати наступні висновки:

1. Найбільш важливими сферами формування системи гармонійного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» є економічна (48,6%), управління (25,2%) та соціальна сфери (13,3%) (рисунок 4.2.3), в той час як важливість сфери культури та сфери довкілля становить 6,7% та 6,1% відповідно. Відмітимо, що значення CR (формула 4.2.6) є 0,06, а отже судженням експерта можна довіряти. Цікавим є те, що сфера довкілля опинилась на останньому місці з точки зору важливості для ГР. Така ситуація може бути результатом того, що досліджувана компанія протягом усього часу свого функціонування прискіпливу увагу приділяла екологічним питанням, зокрема, впровадженню міжнародної сертифікації

(які згадувались вище), розробленню й впровадженню у виробництво енергоощадливих технологій та пошуком шляхів випуску продукції, що мінімізує шкідливий вплив на довкілля. Так, на зазначені цілі компанія протягом двадцяти років потратила більше 20 млн.дол., що й могло знайти відображення у кількісних судженнях експерта. На додачу, Звіт про управління корпорацією (2019) містить детальний опис значного переліку заходів, які були здійснені організацією не лише в напрямку удосконалення екологічності власного виробництва та продукції, а й її активної участі у проектах, що передбачають зниження забруднення довкілля. Водночас, на думку експерта, до пулу найбільш важливих сфер для формування системи гармонійного розвитку увійшли економічна та соціальна сфери. Такі результати вказують на те, що судження експерта базуються не лише на основі інформації про внутрішнє середовище, а й водночас можуть відображати результати впливу пандемії COVID-19 на фінансові надходження, стан ринку, ділову активність та зміщення фокусу представників бізнесу на соціальні аспекти, зокрема, на забезпечення та підтримання здоров'я працівників .

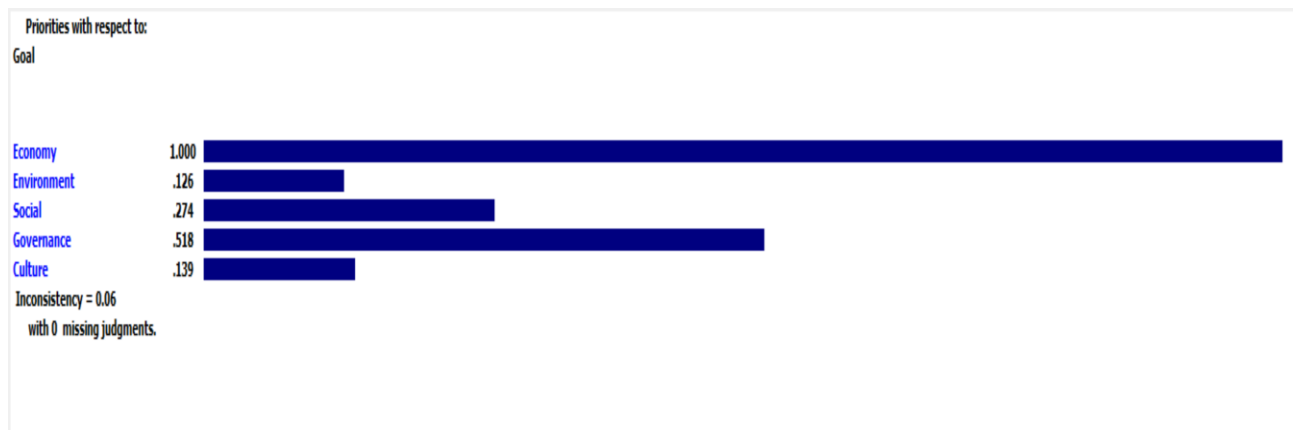


Рис. 4.2.3. Важливість сфер для формування системи гармонійного розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»

Примітка: розраховано автором

Отримані результати є цінними для організації оскільки дають змогу пріоритетувати аспекти, що можуть стати вихідними точками системної та довгострокової імплементації ініціатив із ГР.

2. Найбільш важливими стейкхолдерами для підприємства в цілому є «власники» (28%), «менеджери» (21,1%) та «споживачі» (13,7%), в той час як важливість «інвесторів» складає 12,2%, «робітників» – 9,6%, «представники державних органів влади та громадських інституцій» – 7,3%, «постачальники» – 4,7% та «міжнародні організації» – 3,5% (рис. 4.2.3.). Слід зазначити, що перелік найбільш важливих стейкхолдерів є дещо відмінним у розрізі сфер. Зокрема, для таких сфер як економічна та довкілля найбільш важливими групами впливу є «власники» (29,1%/28,2% відповідно), «менеджери» (19,4%/19% відповідно) та «споживачі» (16%/12,9% відповідно). Отримані результати наочно ілюструють важливість осіб, що приймають рішення, особливо коли мова йде про забезпечення підтримання економічного розвитку організації та формуванні й реалізації стратегічних пріоритетів в контексті гармонійного розвитку. Зокрема, активна позиція власників та управлінців корпорації «Енергоресурс-інвест» у напрямку інвестування ресурсів у модернізацію та створення інноваційних технологій, націлених на захист навколишнього природного середовища.

Для сфери управління та сфери культура найбільш важливими групами стейкхолдерами є «власники» (31,1%/28,5% відповідно), «менеджери» (25,4%/25,9%) та «робітники» (10,5%/14,2%) (рис. 4.2.4.).

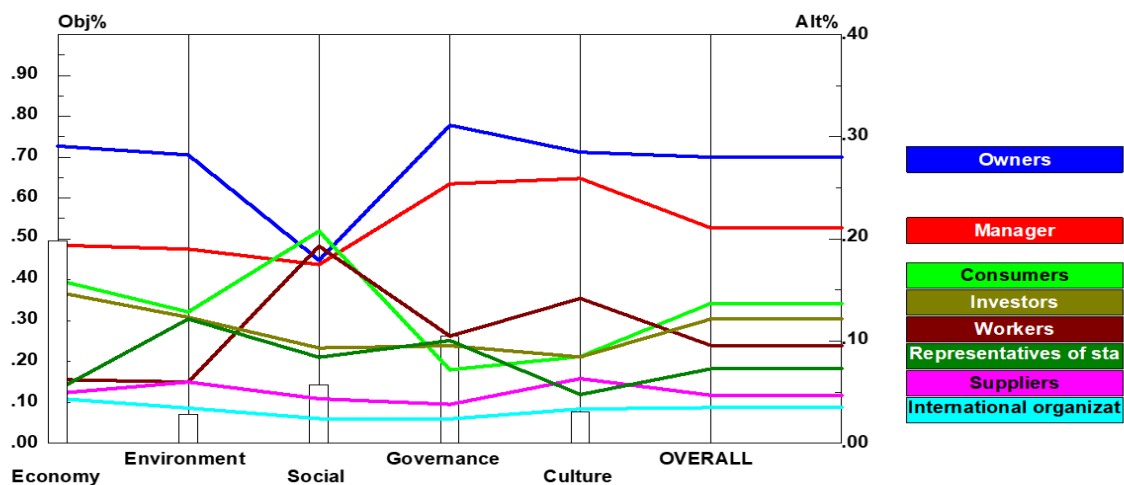


Рис. 4.2.4. Важливість стейкхолдерів у розрізі сфер для формування системи гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест». Примітка: розраховано автором

Розглядаючи сферу «управління» очевидним є факт переважного впливу керівництва компанії, що покликане забезпечити ефективну реалізацію функцій менеджменту. Водночас останнє неможливо здійснити без налагодження двостороннього зв'язку із робітниками компанії. Як зазначалось вище, до основних робітників організації можна віднести працівників науково-технічної та технологічної лабораторій, лабораторії ультразвукової діагностики та інженерів, що займаються розробкою інноваційних техніко-технологічних рішень з подальшим їхнім впровадженням у виробництво та виконанням замовлень клієнтів.

Цікавими є результати соціальної сфери, для якої найбільш важливими стейкхолдерами є «споживачі» (20,8%), «робітники» (19,3%) та «власники» (17,9%) / «менеджери» (17,5%), значення важливостей яких не істотно відрізняється. Така ситуація ще раз підкреслює необхідність врахування у забезпеченні розвитку організації за даним аспектом потреб та запитів як клієнтів, так й власних працівників.

3. Найбільш важливі стейкхолдери у розрізі елементів відповідних сфер наведені у табл. 4.2.1 – 4.2.5.

Таблиця 4.2.1

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів економічної сфери Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Фінансовий розвиток	Інвестиційний розвиток	Ринкове позиціонування
Власники	38,8	26,8	21,7
Управлінці	11,3	22,9	24
Робітники	5,5	5,9	7,3
Постачальники	6	3,8	4,9
Споживачі	9	8,6	30,2
Інвестори	12	25,2	7,1
Представники державних органів влади та громадських інституцій	8,5	4,4	2,9
Міжнародні організації	9	2,3	1,8

Примітка: розраховано автором

Слід зазначити, що усі отримані результати обчислень, які наведені на рисунках 4.2.3 – 4.2.4 та табл. 4.2.1 – 4.2.5, на підставі суджень експерта, були верифіковані, згідно загальноприйнятої процедури (формула 4.2.6) (Saaty T.L. 2001) та значення відповідних коефіцієнтів стабільності (CR) є нижчими 0,1, що засвідчує їхню надійність.

Згідно наведених вище результатів можемо констатувати, що найбільш важливими стейкхолдерами для фінансового розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» є «власники», «інвестори» та «управлінці». Аналогічно й для елемента «інвестиційний розвиток». Станом на сьогодні, компанія є прибутковою, здійснює експорт у дев'ять країн світу, активно бере участь як у вітчизняних, так й міжнародних тендерах, залучає до реалізації масштабних проектів й інвесторів (як закордонних юридичних осіб, так й загальновідомих міжнародних організацій, які згадувались вище). Саме професіоналізм та співпраця між зазначеними групами впливу забезпечуватиме довгострокове фінансове процвітання. Розглядаючи такий елемент системи ГР як «ринкове позиціонування», то в даному випадку найбільш важливими стейкхолдерами є «споживачі» (30,2%), «управлінці»(24%) та «власники» (21,7%) (табл. 4.2.1). Загальновідомо, що успіх компанії на ринку обумовлюється не лише її здатністю виробляти якісний продукт, а й умінням вчасно реагувати на потреби клієнтів. Тому важливість зазначеної групи стейкхолдерів є об'єктивною.

Таблиця 4.2.2

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери довкілля Корпорації
«Енергоресурс-інвест»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Охорона атмосферного повітря	Використання природних ресурсів	Використання матеріальних ресурсів
Власники	22,8	24,4	37,5
Управлінці	18,5	21,1	17,4
Робітники	3,6	6,5	7,9
Постачальники	6,3	5,4	6,3
Споживачі	18,5	7,8	12,3

Продовження табл. 4.2.2

Інвестори	10,5	17	9,4
Представники державних органів влади та громадських інституцій	14,6	15,5	6,3
Міжнародні організації	5,2	2,3	2,9

Примітка: розраховано автором

Результати проведених обчислень у розрізі сфери довкілля свідчать (табл.4.2.2), що для елемента «охорона атмосферного повітря» сфери довкілля найбільш важливими групами впливу є «власники» (22,8%), «управлінці»/«споживачі» (18,5%) та «представники державних органів влади та громадських інституцій» (14,6%). В результаті аналізування діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест», на предмет впровадження нею практичних кроків та ініціатив, які можуть бути віднесеними до заходів із гармонійного розвитку, стало зрозумілим, що значна увага приділяється захисту навколишнього природного середовища, а саме: зменшення викидів вуглекислого газу та фреону, впровадження енергоощадливих технологій, виробництво продукції із продовженим життєвим циклом та зниженим рівнем токсичності, розроблення та виробництво обладнання для очисних споруд, введення в експлуатацію об'єктів, що мінімізують негативний вплив виробничого процесу на довкілля (блочно-модульні каналізаційні очисні споруди та локальні очисні споруди).

Безсумнівно, що реалізація зазначених заходів відбувалась у результаті усвідомлення власниками та менеджерами організації важливості здійснення таких заходів, тому отримані результати проведеного дослідження додатково це підтверджують. Водночас, така група стейкхолдерів як «представники державних органів влади та громадських інституцій» є важливим гравцем у даній сфері, з огляду на існування широкого кола нормативно-законодавчих вимог та стандартів, які досліджувана компанія зобов'язана дотримуватись. Найбільш важливими групами впливу елемента «використання природних ресурсів» є «власники»/ «управлінці» (24,4%/21,1% відповідно), «інвестори» (17%) та

«представники державних органів влади та громадських інституцій» (15,5%).

Як зазначалось у попередніх розділах дисертаційного дослідження, все більше інвесторів, під час ухвалення рішення про фінансування, звертають увагу на вплив бізнесу на довкілля та зусилля компанії щодо управління таким впливом. Корпорація «Енергоресурс-інвест» є активним гравцем на міжнародному ринку та, на додачу, співпрацювала із міжнародними організаціями та міжнародними інвесторами (ООН, NEFCO, Європейського банку реконструкції та розвитку, Фонд «Східна Європа»), одними із головних цілей яких є збереження навколишнього середовища та підтримання раціонального й ефективного використання природних ресурсів. Саме тому, для даного елемента сфери довкілля, група впливу «інвестори» відзначається високим рівнем важливості. Дещо відмінним переліком найбільш важливих стейкхолдерів відзначається елемент «використання матеріальних ресурсів», де трійка лідерів має наступний вигляд (табл. 4.2.2): «власники» (37,5%), «управлінці» (17,4%) та «споживачі» (12,3%). Компанія приділяє особливу увагу роботі із клієнтами, пропонуючи інноваційну продукцію та постійно модернізуючи власне виробництво. Так, станом на кінець 2019р. компанія реалізувала продукцію за тридцятьма іноземними замовленнями, загальною сумою понад 47 млн.дол. та є практично єдиним загальнонаціональним експортером у своїй галузі. Одночасно компанія забезпечує виконання загальнонаціональних проектів, зокрема, «Енергоресурс-інвест» провели реконструкцію централізованого теплопостачання в Івано-Франківську, Луцьку та Черкасах, реконструкцію та системи каналізації та очисних споруд в смт. Шацьк, проекти із енергоефективності у містах Вінниця, Донецьк, Житомир та Олександрія та ін. (Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2019).

Для елемента соціальної сфери «працівники» найбільш важливими групами стейкхолдерів є: «робітники» (27,7%), «управлінці» (18,1%) та «власники» (18,7%) (табл. 4.2.3).

Таблиця 4.2.3

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів соціальної сфери Корпорації
«Енергоресурс-інвест»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Працівники	Споживачі	Суспільство
Власники	18,7	5,8	29,3
Управлінці	21,2	18,1	13,3
Робітники	27,7	12,1	18,1
Постачальники	3,2	6	3,8
Споживачі	3,9	44,3	14,1
Інвестори	13,9	7,5	6,6
Представники державних органів влади та громадських інституцій	9,5	4,2	11,5
Міжнародні організації	1,9	2	3,3

Примітка: розраховано автором

Як зазначалось вище, організація активно займається розробкою різного роду інновацій (від інноваційних технологій до інноваційних товарів) та володіє значною кількістю патентів [6], що у свою чергу є неможливим без кваліфікованої та злагодженої команди працівників, що включає науковців, інженерно-технічний персонал та менеджерів різних рівнів. Тому є зрозумілим, що для даного елемента найбільш важливим стейкхолдером є «робітники».

Доцільно відмітити, що у Звіті про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест» зазначається, що підприємство приділяє значну увагу кадровим питанням, а саме гарантуванню соціальної захищеності власних працівників, наданні додаткової матеріальної допомоги на оздоровлення, проводить внутрішньокорпоративне навчання та, за потреби, надає кошти на відшкодування навчання за межами організації.

Групи стейкхолдерів «споживачі» (44,3%), «управлінці» (18,1%) та «робітники» (12,1%) (табл. 4.2.3) є найбільш важливими для такого елемента соціальної сфери як «споживачі», що безумовно є об'єктивним в контексті необхідності налагодження двосторонньому зв'язку із клієнтами, врахуванні їхніх потреб та своєчасному внесенні удосконалень у процес виробництва товарів. Елемент «суспільство» відзначається найвищою

важливістю таких груп впливу як (табл. 4.2.3): «власники» (29,3%), «робітники» (18,1%) та «споживачі» (14,1%). Такий результат для даного елементу соціальної сфери є надзвичайно цікавим, адже з одного боку – ініціаторами здійснення внеску компанії у розвиток суспільства можуть виступати власники/керівники організації, реагуючи на соціально-гострі виклики, з іншого – така група впливу як «споживачі» може стати рушійною силою, що змусить компанію звернути увагу на важливі для громадськості аспекти та переглянути власне ставлення до широкого кола питань. Зокрема, протягом останніх кількох років у західній практиці набула популярності так звана «cancel culture» («культура скасування») (Research world, 2020; Forbes, 2020) як один із можливих способів впливу споживачів чи суспільства в цілому через соціальні мережі на цілі бренди, з метою привернення їхньої уваги як до гострих питань, так й висловлення невдоволення продукцією, стратегією чи цінностями, що компанія транслює на загал.

Ще однією особливістю даного елементу є те, що значення важливостей таких стейкхолдерів як «представники державних органів влади та громадських інституцій» та «міжнародні організації» є найвищими у порівнянні із аналогічними значеннями у двох інших елементах даної сфери (табл. 4.2.3). Такі результати є не випадковими, адже відстоюванням інтересів громадськості займаються як державні й громадські інституції, так й загальновідомі міжнародні організації, які через обов'язкові нормативні документи, рекомендаційні інструкції, масштабні проекти, публічні обговорення залучають представників бізнесу до підтримання розвитку суспільства в цілому. Результати застосування інструментарію відбору найбільш важливих стейкхолдерів у розрізі елементів для сфери управління Корпорації «Енергоресурс-інвест» наведено у таблиці 4.2.4.

Так, для елементу «система управління» найбільш важливими стейкхолдерами є «власники» (38,4%), «управлінці» (25%) та «робітники» (16,3%) (табл. 4.2.4).

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери управління Корпорації
«Енергоресурс-інвест»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Система управління	Юридична відповідальність	Прозорість бізнесу
Власники	38,4	30	25
Управлінці	25	25,1	26
Робітники	16,3	5,4	9,7
Постачальники	2,5	3,9	5
Споживачі	5,4	6,8	9,3
Інвестори	8,2	6,8	13,7
Представники державних органів влади та громадських інституцій	2,6	19,7	7,8
Міжнародні організації	1,5	2,2	3,4

Примітка: розраховано автором

Отримані результати справедливо вказують на важливість взаємодії зазначених вище груп впливу на побудову та ефективне функціонування системи управління організації в цілому.

Дещо відмінними є результати для елемента «юридична відповідальність», для якого найбільш важливими стейкхолдерами є «власники» (30%), «управлінці» (25,1%) та «представники державних органів влади та громадських інституцій» (19,7%) (табл. 4.2.4). Доцільно звернути увагу, що обрання «важливих» стейкхолдерів у розрізі сфер та відповідних елементів відбувалось з точки зору формування системи ГР, тому в контексті започаткування та підтримання як розвитку управління в організації, так і її юридичної відповідальності зазначені групи впливу відіграватимуть важливу роль. Останнє забезпечується і як з точки зору формування регуляторних вимог до здійснення підприємницької діяльності, визначення стандартів виробленої продукції й окреслення норм для різноманітних аспектів такої діяльності, так і належній імплементації дотримання чинного законодавства на підприємстві в цілому.

Доцільно відмітити, що досліджувана корпорація чітко дотримується усіх чинних та затверджених норм, що підтверджується незалежним

аудиторським висновком (Звіт незалежного аудитора. Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2019) та декларує відповідальне та добросовісне ведення бізнесу, що знайшло відображення в Антикорупційній програмі Корпорації «Енергоресурс-інвест» (Антикорупційна програма Корпорації «Енергоресурс-інвест»). Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2017).

Елемент «прозорість бізнесу» відзначається таким набором найбільш важливих стейкхолдерів як «управлінці» (26%), «власники» (25%) та «інвестори» (13,7%) (табл.4.2.4). Беззаперечним є той факт, що демонстрування компанією відповідального бізнесу широкому загалу є результатом усвідомлення керівництва необхідності таких кроків та способом залучення як нових інвесторів, так й клієнтів в цілому. Як результат, врахування думок та запитів кола найбільш важливих стейкхолдерів, отриманого в результаті застосування аналітичного ієрархічного процесу, є раціональним. Цікавим є те, що даний елемент ГР є висвітленим в діяльності досліджуваної організації через розміщення на офіційному сайті таких документів як Звіту незалежного аудиторського висновку, Звіту про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест» та Антикорупційної програми Корпорації «Енергоресурс-інвест». На завершення розглянемо результати застосування інструментарію АНР для обрання найбільш важливих стейкхолдерів у розрізі елементів сфери культури досліджуваної корпорації, що наведені в табл. 4.2.5.

Таблиця 4.2.5

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери культури Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Етика ведення бізнесу	Етика міжособистісного спілкування	Інформаційна відповідальність
Власники	31	22,5	31,9
Управлінці	27,2	23,3	27,4
Робітники	13,2	17,3	12
Постачальники	3,4	9,4	6,1
Споживачі	11,6	11,1	2,7
Інвестори	7,4	11,1	6,8

Представники державних органів влади та громадських інституцій	4,2	2,8	7,3
Міжнародні організації	1,9	2,5	5,7

Примітка: розраховано автором

Дана сфера відзначається такою особливістю, що трійка найбільш важливих стейкхолдерів є однаковою для усіх трьох елементів, однак черговість важливостей відрізняється. Зокрема, для елемента «етика ведення бізнесу» найбільш важливими групами впливу є «власники» (31%), «управлінці» (27,%) та «робітники» (13,2%); для елемента «етика міжособистісного спілкування» – «управлінці» (23,3%), «власники» (22,5%) та «робітники» (17,3%); для елемента «інформаційна відповідальність» пул найбільш важливих стейкхолдерів виглядає наступним чином – «власники» (31,9%), «управлінці» (27,4%) та «робітники» (12%). Отримані результати для корпорації «Енергоресурс-інвест» дещо перегукуються із результатами міжнародного дослідження, що проводились компанією Deloitte (2012), згідно якого як культура ведення бізнесу, так й культура внутрішнього середовища компанії є похідною функцією від налагодженої взаємодії керівництва та підлеглих працівників, що знаходять своє відображення у чітких та зрозумілих правилах поведінки, комунікації та донесення інформації до зацікавлених сторін. Водночас, розглядаючи отримані результати, на предмет важливості аналізованих стейкхолдерів, можна виокремити певні особливості, що звертають на себе увагу. Зокрема, для елемента «етика міжособистісного спілкування» однаково важливість отримали стейкхолдери «споживачі» та «інвестори», що, в свою чергу, слідує за трійкою лідерів. Такі результати засвідчують усвідомлення компанією необхідності вираховування думок, цінностей, переконань та вірувань споживачів та інвесторів із різних куточків світу. Ще однією особливістю, на яку варто звернути увагу є те, що така група впливу як «міжнародні організації» є найбільш важливою для елемента «інформаційна

відповідальність». Як зазначалась вище, досліджувана організація веде активну експортну діяльність та співпрацює із загальновизнаними міжнародними організаціями, для яких демонстрування відповідального й прозорого бізнесу та дотримання принципів доброчесності є основою для започаткування та підтримання такого співробітництва.

У попередніх розділах дисертаційного дослідження встановлено, що кожне окремо взяте підприємство відзначатиметься відмінними вихідними умовами та специфікою ініціювання та підтримання його гармонійного розвитку. З метою підтвердження уніфікованості та практичної придатності розробленого двовекторного методу аналізування гармонійного розвитку підприємств (наведеного у п.п. 4.1.1) та методико-методологічного інструментарію, який він включає, для підприємств різного типу й масштабів діяльності розглянемо його застосування на прикладі ще одного підприємства, а саме ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». Зазначений суб'єкт господарювання був обраний з огляду на:

- здійснює відмінну діяльність ніж попередня аналізована компанія, а саме працює у сфері оптової торгівлі побутовими електротоварами та приладами (КВЕД 46.43; 46.44; 46.47; 46.49);
- з огляду на тематику дисертаційного дослідження, зокрема, в частині дослідження гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу, в якості об'єкту дослідження обираються компанії, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, приділяють значну увагу інтенсифікації співпраці із представниками закордонних держав, інтеграції міжнародних стандартів ведення виробничо-господарської діяльності у власну бізнес практику, підвищення конкурентоздатності продукції на міжнародному ринку та пошуку й залученні іноземних інвестицій. Зазначені особливості аналізованих суб'єктів господарювання дають змогу відстежити та врахувати специфіку об'єктивно

існуючих умов глобалізованого бізнесу при формуванні та використанні систем гармонійного розвитку.

Доцільно відмітити, що діяльність ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» відповідає окресленим вище особливостям, зокрема, здійснюючи торгівлю побутовими електротоварами й апаратурою товариство співпрацює із низкою іноземних постачальників. Так основними партнерами компанії є підприємства SC BREST ELECTRIC LAMP PLANT (Білорусія), LIGHTTECH KFT (Угорщина), SCHOTT AG (Німеччина), Tungsram Operation Kft (Угорщина) та посередники компаній із виробництва електролампочок із Польщі та Китаю.

Слід зазначити, що дане підприємство не формує уніфікованого звіту із гармонійного розвитку чи корпоративної соціальної відповідальності та не здійснює моніторингу показників/ініціатив, які можуть засвідчити про існування та підтримання такого розвитку. З огляду на зазначене, під час імплементації як двовекторного методу (рис. 4.1.1), так і процедури аналітичного ієрархічного процесу (рис. 4.2.2) розглядається вектор «Формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»».

З метою формування інформаційної бази для здійснення АНР, експертом даного підприємства (а саме фінансовому директору було запропоновано заповнити анкету (Додаток В) та отримані кількісні судження були перенесені в програмний пакет Expert Choice. В результаті застосування методу відбору найбільш важливих стейкхолдерів для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» можна сформулювати наступні висновки:

1. Найбільш важливими сферами формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» є соціальна сфери (29,7%), економічна (22,9%) та управління (21,2%) (рисунок 4.2.5), в той час як важливість сфери культури та сфери довкілля становить 17,3% та 8,9% відповідно. Відмітимо, що значення CR (формула 4.2.6) є 0,03, а отже судженням експерта можна довіряти.



Рис. 4.2.5. Важливість сфер для формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Такі результати, першочергово, є наслідком специфіки господарської діяльності аналізованого підприємства, яке не здійснює виробництво продукції, а займається оптовою торгівлею, лєвова частка якої належить електричним лампам та засобам освітлення промислового та побутового призначення. Реалізацію зазначених товарів товариство здійснює як через прямі поставки до замовників, так і через укладання договорів із торговельними мережами. Зокрема товариство співпрацює із мережею «Епіцентр».

2. Найбільш важливими стейкхолдерами для товариства в цілому є такі групи стейкхолдерів: «власники та менеджери» (24,4%), «постачальники» (15,2%) та «споживачі» (15,5%). Слід підкреслити, що для даного підприємства, на відміну від попереднього, власники та менеджери об'єднані в одну групу стейкхолдерів. Це, першочергово, зумовлено особливістю господарської діяльності торговельної компанії – власник ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» визначає стратегію розвитку спільно із менеджерами, які є відповідальними за певні напрямки – ринки, групи клієнтів, типи товарів. Доцільно звернути увагу, що до трійки лідерів увійшла така група стейкхолдерів як «постачальники», що зумовлено прагненнями організації не лише забезпечити широкий асортимент товарів, а й сформувати

оптимальний баланс між якістю продукції, її собівартістю та ціною для кінцевого споживача.

Водночас високими є важливості таких зацікавлених сторін як «робітники», яка складає 13,6%, «представники державних органів влади та громадських інституцій» – 13,1% та групи «інвестори» – 11,2%, в той час важливість групи «міжнародні організації» становить 7% (рис. 4.2.6).

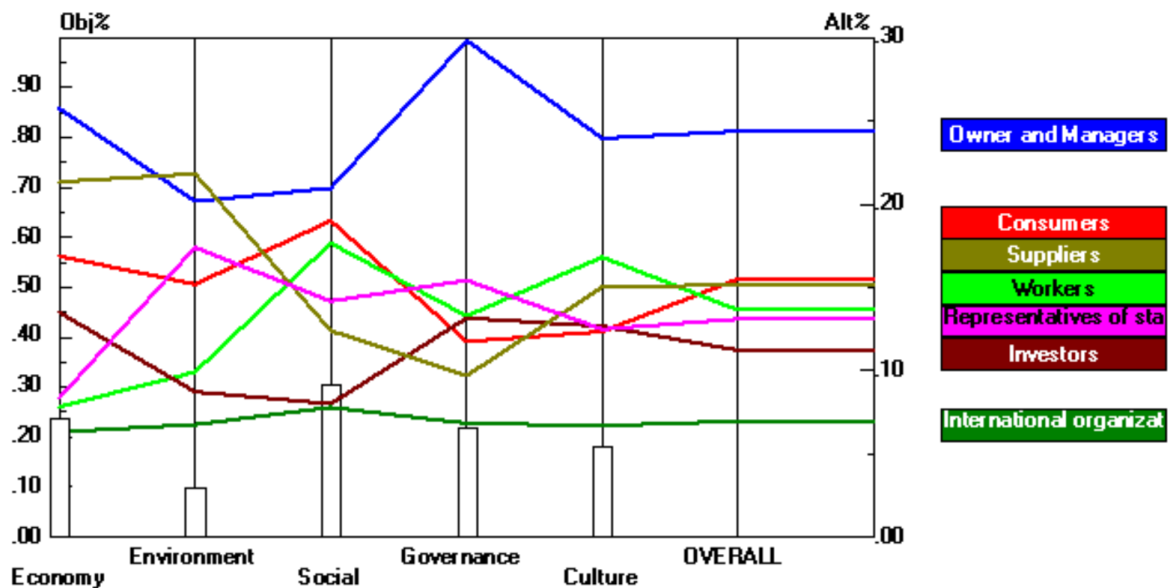


Рис. 4.2.6. Важливість стейкхолдерів у розрізі сфер для формування системи гармонійного розвитку ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

4. Слід зазначити, що перелік найбільш важливих стейкхолдерів є дещо відмінним у розрізі сфер та відповідних елементів гармонійного розвитку (таблиці 4.2.6 – 4.2.10).

Для економічної сфери гармонійного розвитку ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» трійка лідерів найбільш важливих стейкхолдерів складається з таких груп: «власник та менеджери», «постачальники» та «споживачі» (рис. 4.2.6). Елемент «фінансовий розвиток» містить аналогічний перелік найбільш важливих зацікавлених сторін. Групи стейкхолдерів «власник та менеджери» та «постачальники» є найбільш важливими одночасно для елементів «інвестиційний розвиток» та «ринкове позиціонування» і становлять 28%/16,4% та 15%/27,6% відповідно. Однак зазначені елементи

різняться однією групою, так для елемента «інвестиційний розвиток» істотну важливість природно займає група «інвестори» 21,6%, а для елемента «ринкове позиціонування» – «споживачі» 28,4% (табл. 4.2.6).

Таблиця 4.2.6

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів економічної сфери
ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Фінансовий розвиток	Інвестиційний розвиток	Ринкове позиціонування
Власник та менеджери	32,9	28	16,4
Робітники	8,3	6,9	8,3
Постачальники	21,5	15	27,6
Споживачі	17,8	4,5	28,4
Інвестори	10,3	21,6	8,6
Представники державних органів влади та громадських інституцій	5,9	13,5	5,8
Міжнародні організації	3,4	10,7	4,9

Примітка: розраховано автором

З огляду на те, що основною діяльністю досліджуваного товариства є торгівля електролампами та освітлювальними засобами, які реалізуються для задоволення потреб підприємств та споживачів на українському ринку, то об'єктивним є існування значного рівня важливості такої групи стейкхолдерів як «постачальники». Варто наголосити на тому, що практично увесь товар імпортується, а отже фінансові результати товариства є чутливими до коливання іноземних валют.

Відмінними є результати для сфери довкілля (рис. 4.2.6), особливо коли мова йде про її розгляд у розрізі елементів (табл. 4.2.7). Так у групі найбільш важливих стейкхолдерів варто виділити таку категорію як «представники державних органів влади та громадських інституцій», важливість якої для даної сфери становить 17,4%. Такі результати зумовлені необхідністю співставлення та адаптації європейських стандартів до виробництва та утилізації електроламп до вимог, встановлених вітчизняним законодавством. На додачу імпорт такого виду товарів передбачає належне

оформлення та представлення супровідної митної документації та постійне відслідковування змін до законодавчих актів, що регламентують порядок перетину митного кордону України вантажем.

Таблиця 4.2.7

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери довкілля ТзОВ
«БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Охорона атмосферного повітря	Використання природних ресурсів	Використання матеріальних ресурсів
Власник та менеджери	20,7	19,9	19,9
Робітники	9,4	11,2	9,2
Постачальники	22	23,8	19,7
Споживачі	17,5	11	17
Інвестори	7,8	8,8	9,6
Представники державних органів влади та громадських інституцій	14,6	19,3	18,4
Міжнародні організації	8,1	6	6,2

Примітка: розраховано автором

Результати проведених обчислень у розрізі соціальної сфери свідчать (табл. 4.2.8), що спільним для усіх трьох елементів є високий рівень важливості такої групи стейкхолдерів як «власник та менеджери», що зумовлено визначальною роллю керівництва товариства при формуванні політики і процедур взаємодії із працівниками, споживачами та суспільством в цілому.

Таблиця 4.2.8

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів соціальної сфери
ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Працівники	Споживачі	Суспільство
Власник та менеджери	21,1	18,3	23,5
Робітники	31,2	11,8	10
Постачальники	8,6	14,1	14,5
Споживачі	8,1	29,9	19,2
Інвестори	8,1	7,2	8,7

Представники державних органів влади та громадських інституцій	14,9	11,5	16,1
Міжнародні організації	8,1	7,2	8

Примітка: розраховано автором

Сфера управління характеризується однаковим складом найбільш важливих груп стейкхолдерів у розрізі її елементів (табл. 4.2.9).

Таблиця 4.2.9

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери управління

ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Система управління	Юридична відповідальність	Прозорість бізнесу
Власник та менеджери	32,8	30,5	26,2
Робітники	14,3	13	12,5
Постачальники	9	9,8	10,3
Споживачі	7,9	10,9	16,4
Інвестори	14,3	12	13,1
Представники державних органів влади та громадських інституцій	14,3	17,3	14,6
Міжнародні організації	7,3	6,3	6,9

Примітка: розраховано автором

Так отримані результати свідчать про найбільш істотний вплив такої групи зацікавлених сторін як «власник та менеджери» (32,8%/30,5%/26,2%), що обумовлюється, власне, особливістю зазначеної сфери, а саме реалізацією процесу управління в організації.

Цікавими є результати проведених обчислень для сфери культури ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», що наведені у табл. 4.2.10. Беззаперечним є той факт, що керівництво товариства справляє істотний вплив на визначення та підтримання етичних норм як в середині компанії, так і в процесі взаємодії її працівників із контрагентами. На додачу, саме дана група стейкхолдерів ініціює демонстрування відповідального та прозорого стилю ведення бізнесу, націленого на врахування запитів і потреб її основних стейкхолдерів. Водночас отримані результати рівнів важливостей груп

впливу за елементом «етика міжособистісного спілкування» вказують на залученість до підтримання розвитку за окресленим елементом, окрім керівництва товариства й представників інших зацікавлених сторін, зокрема, робітників, постачальників, споживачів та інвесторів.

Таблиця 4.2.10

Важливість стейкхолдерів у розрізі елементів сфери культури
ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Стейкхолдери	Важливість, %		
	Етика ведення бізнесу	Етика міжособистісного спілкування	Інформаційна відповідальність
Власник та менеджери	28,5	17,9	25,4
Робітники	14,7	16,9	18,9
Постачальники	13,1	15,1	16,8
Споживачі	11,4	15,1	10,6
Інвестори	13,1	15,1	9,8
Представники державних органів влади та громадських інституцій	12,4	12,7	12,4
Міжнародні організації	6,9	7,1	6,1

Примітка: розраховано автором

Порівняння отриманих результатів за результатами застосування інструментарію відбору найбільш важливих стейкхолдерів на прикладі двох суб'єктів господарювання наочно свідчить, що для них є відмінні ключові групи впливу як для діяльності підприємств в цілому, так і в розрізі окремих сфер та відповідних елементів гармонійного розвитку. Така ситуація, безумовно зумовлена як специфікою діяльності, так і появою нових викликів, що зміщують акценти у веденні бізнесу та баченні власного розвитку суб'єктами господарювання.

Отримані результати є цінними для організацій оскільки дають змогу пріоритезувати аспекти, що можуть стати вихідними точками системної та довгострокової імплементації ініціатив із ГР.

Підбиваючи підсумки, доцільно звернути увагу на переваги застосування методу відбору найбільш важливих стейкхолдерів, із

використанням інструментарію аналітичного ієрархічного процесу, для формування та використання системи ГР:

- зазначений метод дає змогу ідентифікувати найбільш важливих стейкхолдерів ГР як у розрізі сфер, так й відповідних утворюючих елементів;

- пріоритизувати зацікавлені сторони на підставі як отриманих значень важливостей кожної із групи стейкхолдерів, так й на підставі врахування цілей гармонійного розвитку чи організації в цілому;

- сформувати групу експертів із представників найбільш важливих стейкхолдерів для обрання ключових показників гармонійного розвитку компанії.

Наступні кроки дисертаційного дослідження будуть спрямовані на розроблення методу відбору ключових показників гармонійного розвитку організації, з метою забезпечення відображення визначальних характеристик такого розвитку, що враховуватиме особливості виробничо-господарської діяльності кожного окремо взятого підприємства.

4.3. Послідовність відбору ключових показників гармонійного розвитку організації

У науковій економічній літературі, за темою гармонійного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (Chee T. A., at all., 2010; Keeble, J., Topiol, S. & Berkeley, S., 2003; Manning, L. and Soon, J.M., 2016; Veleva, Vesela & Ellenbecker, Michael, 2001), особлива увага присвячена питанням відбору репрезентативних показників, з огляду як на складнощі в застосуванні загальноновизнаних міжнародних методик (були описані в п.п.3.1), так й необхідності врахування специфіки окремо взятого підприємства. Так у праці (Manning, L. and Soon, J.M., 2016) наводиться порівняльний аналіз загальноновідомих міжнародних індексів із гармонійного розвитку (для макро і мікро рівнів), утворюючі показники яких можуть

служити вихідною вибіркою для потреб селекції релевантних показників гармонійного розвитку із застосуванням інструментарію бенчмаркінгу. У дослідженні (Veleva, Vesela & Ellenbecker, Michael, 2001, с. 522) вказується на необхідність виокремлення основних та додаткових показників ГР для виробничих підприємств, з яких в подальшому обиратимуться показники для відслідковування зміни гармонійного розвитку. Така потреба обумовлюється різними масштабами виробництва та доцільності забезпечення порівнянності результатів в межах однієї галузі. Цікавим є дослідження відбору ключових показників, запропонованого для малих підприємств (Feil, Alexandre & Quevedo, Daniela & Schreiber, Dusan, 2015). У даному випадку автори пропонують застосовувати метод Дельфі до сукупності показників (930 показників із деякими повторами), сформованих із набору 23 наукових публікацій (Feil, Alexandre & Quevedo, Daniela & Schreiber, Dusan, 2015, с.38), у яких наводились показники гармонійного розвитку, згідно підходу TBL (Elkington, J. W., 1999b). На додачу закордонні дослідники (Keeble, J., Toriol, S. & Berkeley, S., 2003) наголошують на важливості формування «ідеального» набору показників, який одночасно відповідатиме різноманітним очікуванням стейкхолдерів та враховуватиме динамічну природу розвитку.

Результати аналізування наведених вище наукових доробків засвідчують актуальність проблеми обрання ключових (основних) показників гармонійного розвитку та вказують, що дана процедура може бути здійснена різними способами, враховуючи особливості об'єкту дослідження, цілі дослідження та забезпечення репрезентативності отриманих результатів.

В даному дослідженні, згідно розробленого двовекторного методу оцінювання системи ГР організації, наведеного в п.п. 4.1., виокремлено етап – відбір ключових показників гармонійного розвитку, з метою аналізування стану формування та використання зазначеної системи. Основними

аргументами на користь доцільності відбору ключових показників, в контексті пропонованого аналізування, є:

1) необхідність врахування ставлення та бачення організацією як власного гармонійного розвитку, так й майбутнього компанії чи бізнесу в цілому;

2) необхідність врахування особливостей галузі, ринку, товару, виробничих процесів, особливостей управління організації тощо;

3) необхідність врахування здійснених ініціатив та заходів, що можуть свідчити про наявність ознак ГР, а також потенціалу компанії до започаткування та підтримання таких ініціатив у довгостроковій перспективі;

4) необхідність врахування думок стейкхолдерів, з метою отримання наскрізного та різнобічного аналізування системи ГР організації;

5) необхідність врахування особливостей реагування організації на запити й потреби її зацікавлених сторін;

6) необхідність врахування природи розвитку, а саме мається на увазі не статичний його характер, що, зрештою, мав би відобразитись в наборі показників;

7) необхідність врахування особливостей гармонійного розвитку як явища, зокрема, не обов'язково в організації здійснюються заходи, що підтримують такий розвиток за усіма сферами одночасно. Водночас така фрагментарність охоплення сфер гармонійного розвитку організацією не обов'язково може бути підставою для констатації відсутності ініціатив та зусиль компанії у напрямку підтримання такого розвитку;

8) необхідність проведення об'єктивного аналізування стану системи ГР та релевантного відображення інформації про такий розвиток організації, зокрема, з метою усунення можливостей свідомого маніпулювання окремими показниками для вибіркового сфер/елементів ГР;

9) необхідність отримання релевантних результатів аналізування, на предмет окреслення тих ділянок (сфер/елементів) ГР, які потребують підтримки в контексті забезпечення такого розвитку.

З огляду на перелічені вище аргументи виникає необхідність у розробленні універсальної процедури відбору ключових показників, що з одного боку враховує сутність та особливості гармонійного розвитку, а з іншого – специфіку конкретної організації та об'єктивність й релевантність представлення результатів. Слід підкреслити, що відбір таких показників доцільно здійснювати як для напряму аналізування «формування системи ГР», так й для напряму «використання системи ГР» (рис. 4.1.1). Відбір ключових показників доцільно здійснювати експертам, що являють собою найбільш важливих стейкхолдерів для організації в цілому. Слід зазначити, що перелік таких груп впливу, сформований на основі запропонованого в попередньому підпункті методу, доцільно формувати окремо за кожним напрямом аналізування – формування та використання системи ГР відповідно (рис. 4.1.1). Формування групи експертів із кола зацікавлених сторін дозволить:

- зменшити вплив суб'єктивізму на процедуру обрання ключових показників гармонійного розвитку (КПГР) та, як наслідок, на процедуру аналізування гармонійного розвитку організації в цілому;

- отримати зворотній зв'язок від зацікавлених сторін, які через обрання КПГР окреслять ті аспекти в діяльності організації, які на їхню думку, є визначальними в контексті імплементації та демонстрування впроваджених ініціатив такого розвитку;

- врахувати та відобразити безперервне удосконалення організації, яке відбуватиметься через можливу зміну стейкхолдерів в експертній групі та/чи обрання ними репрезентативної вибірки показників, як реакції на важливі для них аспекти;

- забезпечити гнучкість аналізування, яке досягається через одночасну формалізованість етапів зазначеної процедури (рис. 3.2.1 та рис. 4.1.1) однак

альтернативність напрямів аналізування (що відповідає цілям організації), можливу мінливість в переліку групи експертів та складу ключових показників гармонійного розвитку.

Ключові показники гармонійного розвитку пропонується обирати із розробленої системи показників (99 показників) що репрезентують п'ять сфер гармонійного розвитку та відповідні утворюючі елементи. Доцільно підкреслити, що зазначений перелік показників відображає не лише особливості кожної із перелічених вище сфер ГР, а й сформований за критеріями – «результативність», «розвиток», «взаємодія із стейкхолдерами» забезпечує відображення сутності такого явища як «розвиток» та важливості у даному процесі участі зацікавлених сторін. Таким чином, обираючи ключові показники гармонійного розвитку із запропонованої системи, організації матимуть можливість не лише здійснювати аналізування формування чи використання системи ГР, а й сфокусуватись на певних аспектах, що відповідають зазначеним критеріям, у відповідності до конкретних цілей аналізування.

На основі аналізування наукової економічної літератури (Barua, Ankur, 2013; Bell, S. & Morse, S., 2001; Feil, Alexandre & Quevedo, Daniela & Schreiber, Dusan, 2015; Roy, Ranjan & Chan, Ngai Weng, 2012) та практичних рекомендацій, висвітлених у загальновізнаних міжнародних рекомендаціях до оцінювання гармонійного розвитку (CFA Institute. 2015; Dow Jones Sustainability Indices Methodology. S&P Dow Jones Indices, 2020; European Commission, 2010; GRI, 2006; MSCI KLD 400, 2018), можна систематизувати основні принципи обрання КППР:

- наукова обґрунтованість та практична придатність показників;
- уніфікованість та формалізованість;
- відповідність цілям аналізування та врахування специфіки підприємства;
- наявність даних, простота обчислень та легкість в інтерпретації отриманих результатів;
- порівнянність та проста у використанні для прийняття рішень.

Слід зазначити, що обираючи показники, представники різних груп стейкхолдерів можуть мати різні точки зору, з приводу відображення показниками певних характеристик гармонійного розвитку. Мається на увазі, що для одного експерта конкретний показник є репрезентативним для певної сфери/елементу системи ГР, в той час як представник іншої зацікавленої сторони може мати діаметрально протилежну точку зору. З метою нівелювання можливих розбіжностей у думках експертів та виокремленні тих показників, які повною мірою описують ГР в цілому, пропонується застосовувати шкалу Лайкерта (Малхотра, Н.К. 2002; Bertram, D., 2006; Likert, R.A., 1932) для обрання таких ключових показників. Даний метод експертно-кількісного оцінювання добре відомий науковій спільноті, а саме з 1932р., коли Р. Лайкерт (R. Likert) опублікував свою працю «Методика вимірювання ставлення» («A Technique for the Measurement of Attitudes») (1932), яка дозволяє оцінити відношення експерта до певного об'єкту оцінювання. В контексті даного дослідження – обрання ключових показників, даний метод застосовуватиметься для оцінювання відношення експертів щодо репрезентативності показників певній сфері/елементу гармонійного розвитку. Згідно запропонованої техніки застосування означеного інструментарію, репрезентативність кожного показника та його здатність відобразити гармонійний розвиток оцінюватиметься за п'ятибальною шкалою: «1» – показник є вкрай недоречний; «2» – показник, ймовірно, не матиме значення; «3» – показник більш-менш відповідний; «4» – показник швидше за все відповідний; «5» – показник дуже актуальний.

На основі підсумкової сукупності оцінок експертів (а точніше їхнього усередненого значення) стає можливим проранжувати показники, у залежності їхньої релевантності відображення характеристик гармонійного розвитку організації. Застосування даного інструментарію передбачає дотримання наступних правил та обмежень (Barua, Ankur, 2013):

- судження експертів є однаковими по важливості;
- участь в оцінюванні мають брати мінімум три експерти;

- судження експертів мають бути незалежними;
- показники описують одне й те ж явище;
- тест на надійність суджень проводиться у випадку участі значної кількості експертів, порівняння суджень експертів по відношенню до кількох підприємств з приводу одних й тих самих показників тощо.

Основними перевагами застосування шкали Лайкерта для відбору ключових показників ГР є: простота та зрозумілість застосування для респондентів; значний діапазон шкали (п'ять опцій для відповіді), що дає змогу отримати більш релевантні відповіді; легкість в інтерпретації та зрозумілість отриманих результатів; можливість застосування отриманих результатів для подальшого статистичного опрацювання. Основними недоліками застосування зазначеної шкали є загроза того, що окремі респонденти можуть бути схильними до обрання середніх відповідей, що може вплинути на точність отриманих результатів (Bertram, D., 2006).

З метою аналізування формування системи ГР корпорації «Енергоресурс-інвест» експертами, для обрання ключових показників, виступають представники таких груп стейкхолдерів як: «власники», «менеджери» та «споживачі». Зазначені групи стейкхолдерів є найбільш важливими для досліджуваного підприємства в контексті аналізування формування системи гармонійного розвитку (процедура відбору описана в попередньому пункті), а отже точки зору представників даних зацікавлених сторін є експертними для подальшого оцінювання. З кожної групи зацікавлених сторін було обрано по одному представнику («власник» – президент корпорації, «менеджери» – регіональний менеджер Львівської області та «споживач» – директор комунального підприємства “Коломия водоканал”) та їм було запропоновано заповнити анкету, яка являє собою перелік усіх показників ГР, кожен з яких потрібно оцінити за шкалою Лайкерта (Додаток Г). За результатами заповнення експертами анкети можна отримати статистичні дані (Додаток Д) та здійснювати ранжування показників.

На основі систематизації оцінок експертів, що відображають їхнє ставлення до репрезентативності кожного із запропонованих показників оцінювання ГР та обчислених усереднених значень за кожним із показників, можна проранжувати отримані результати (табл. 4.3.1). Отримані результати дають змогу зрозуміти, який перелік показників, на думку експертів-стейкхолдерів, є найбільш репрезентативним та, при допомозі яких, процес аналізування як і самі результати оцінювання враховуватимуть одночасно розуміння зацікавленими сторонами такого явища як «гармонійний розвиток» та/чи заходи, вжиті організацією сприймаються як такі, що націлені на підтримання зазначеного розвитку.

Таблиця 4.3.1

Ранжування показників гармонійного розвитку у розрізі відповідних сфер Корпорації «Енергоресурс-інвест»^{1,2}

№ з/п	Найменування показника	Середнє значення
Економічна сфера		
1.	Загальна сума чистого прибутку	5,0
2.	Загальна сума капітальних витрат	4,7
3.	Показник ринкової частки підприємства	4,3
4.	Показник цінової конкурентної переваги	4,3
5.	Ринкова капіталізація	3,7
Сфера довкілля		
6.	Частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом попереднього певного періоду	5,0
7.	Загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря	4,7
8.	Наявність стратегії (політики) охорони навколишнього природного середовища на підприємстві	4,0
9.	Темп зміни токсичних викидів/забруднюючих речовин в атмосферу повітря та/чи водний басейн	3,7
10.	Темп зміни витрат на охорону навколишнього природного середовища	3,7
Соціальна сфера		
11.	Показник плинності кадрів	4,7
12.	Показник утримання споживачів	4,3
13.	Частка витрат підприємства на навчання та розвиток компетенцій працівників	3,7
14.	Кількість інцидентів та порушень правил безпеки на робочому місці	3,7
15.	Загальна кількість взаємодій із зацікавленими сторонами	3,3
Сфера управління		
16.	Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку	4,7

17.	Наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності	4,7
18.	Наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву	4,0
19.	Наявність розробленої стратегії управління гармонійним розвитком підприємства	3,3
20.	Загальна кількість взаємодій із стейкхолдерами, залученими до процесу управління	3,3
Сфера культури		
21.	Наявність Кодексу корпоративної культури	5,0
22.	Інформаційна відкритість	4,3
23.	Наявність задекларованої політики (процедур) вирішення конфліктних ситуацій та проявів недоброзичливої поведінки	3,7
24.	Наявність опитувань релевантних стейкхолдерів	3,3
25.	Наявність політики, що описує відповідальність організації за недостовірний опис характеристик товару, поширення недостовірної інформації про конкурентів, у рекламних заходах, витоку інформації з необережності тощо	3,3

Примітки: 1) - фрагмент; 2) розраховано автором.

Отримані результати дають змогу зрозуміти, який перелік показників, на думку експертів-стейкхолдерів, є найбільш репрезентативним та, при допомозі яких, процес аналізування як і самі результати оцінювання враховуватимуть одночасно розуміння зацікавленими сторонами такого явища як «гармонійний розвиток» та/чи заходи, вжиті організацією сприймаються як такі, що націлені на підтримання зазначеного розвитку. Водночас результати застосування шкали Лайкерта дають змогу окреслити найбільш актуальні аспекти гармонійного розвитку у розрізі сфер, які є важливими одночасно для кількох груп стейкхолдерів. Як наслідок це значно спрощує компанії прийняття управлінських рішень, націлених на задоволення потреб та запитів її груп впливу з одночасним підтриманням гармонійного розвитку.

Застосуємо описану вище процедуру й для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». З метою аналізування формування системи гармонійного розвитку даного товариства експертами, для обрання ключових показників, виступають представники таких груп стейкхолдерів як: «постачальники», «власники й менеджери» та «споживачі». З кожної групи зацікавлених сторін було

обрано по одному представнику, що утворюють групу експертів-стейкхолдерів, а саме «постачальники» – менеджер по роботі з клієнтами Східної Європи LIGHTTECH KFT (Угорщина), «власник та менеджери» – фінансовий директор ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» та «споживач» – регіональний директор ТзОВ “Епіцентр К”. Їм було запропоновано заповнити анкету із переліком усіх індикаторів, розробленої комплексної системи показників та здійснити їхнє оцінювання за шкалою Лайкерта (Додаток Г). За результатами опрацювання заповнених експертами анкет можна отримати статистичні дані (Додаток Д, табл. 2) та здійснювати ранжування показників. Отримані результати наведені у табл. 4.3.2.

Таблиця 4.3.2

Ранжування показників гармонійного розвитку у розрізі відповідних сфер ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»^{1,2}

№ з/п	Найменування показника	Середнє значення
Економічна сфера		
1.	Загальна сума чистого прибутку	4,7
2.	Загальна величина активів	4,7
3.	Показник цінової конкурентної переваги	4,7
4.	Загальна сума капітальних витрат	4,0
5.	Операційний прибуток	3,7
Сфера довкілля		
6.	Показник зносу основних засобів	4,7
7.	Наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу	4,7
8.	Участь у проєктах із підвищення енергоефективності та ощадливого використання природних ресурсів	3,7
9.	Матеріаломісткість виробленої продукції	3,7
10.	Загальна кількість ініціатив (політики, процедури, проєкти, технологічні рішення, модернізоване обладнання, придбане устаткування тощо) підприємства, націлених у напрямку забезпечення ощадливого використання матеріальних ресурсів	3,7
Соціальна сфера		
11.	Показник повернень	5,0
12.	Показник врахування запитів споживачів	4,7
13.	Загальна кількість взаємодій із зацікавленими сторонами	4,0
14.	Показник утримання споживачів	4,0
Сфера управління		
15.	Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку	5,0
16.	Загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов’язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства	5,0

17.	Наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності	3,3
18.	Розміщення на сайті (та/чи загальнодоступних міжнародних платформ – Глобальна ініціатива зі звітності, Corporate Register) звіту із гармонійного розвитку	3,3
Сфера культури		
19.	Наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації	4,7
20.	Інформаційна відкритість	4,7
21.	Наявність Кодексу організаційної культури	3,7
22.	Наявність засобів комунікації із стейкхолдерами	3,7

Примітки: 1) - фрагмент; 2) розраховано автором.

Поряд із описаними вище позитивними перевагами застосування шкали Лайкерта для визначення експертами-стейкхолдерами найбільш репрезентативних показників виникає об'єктивне запитання щодо підстав обрання ключових показників гармонійного розвитку, адже як засвідчили дані, наведені у табл. 4.3.1 – 4.3.2 показники, що репрезентують різні сфери чи одну й ту ж сферу можуть мати аналогічні значення.

На додачу є не до кінця зрозумілим яке усереднене значення можна вважати пороговим для його віднесення до ключових показників. Водночас кожна із сфер містить відмінну кількість показників, наприклад сфера довкілля містить 28 показників, а сфера культури – 10 показників відповідно не до кінця зрозумілим є на яких підставах доцільно обирати показники для кожної зі сфер і яка кількість буде оптимальною та репрезентативною.

З огляду на описані вище особливості як об'єкту дослідження, так й специфіку результатів, отриманих в результаті застосування шкали Лайкерта, пропонується застосувати математичний інструментарій, який дозволить сформуванню інтервалів для усереднених оціночних суджень, наданих експертами щодо показників кожної із виокремлених п'яти сфер гармонійного розвитку.

Формування інтервалів дозволить побудувати шкалу для усереднених суджень експертів, з приводу релевантності кожного із аналізованих показників та його здатності відобразити особливості формування системи

гармонійного розвитку організації. Зазначена процедура дозволить сформувати відповідні шкали для кожної із п'яти сфер гармонійного розвитку і, на цій основі, відбирати ключові показники, що повною мірою відображають формування системи ГР.

Одним із найбільш часто вживаних інструментаріїв побудови інтервалів є правило Стерджеса (Sturges' rule) (Căruțasu, G., et al., 2019; Scott, D.W., 2009; Sturges, H. A., 1926), яке у загальному вигляді можна представити за формулою (Sturges, H. A., 1926):

$$n = 1 + [3,3322 \lg N], \quad (4.3.1)$$

де n – кількість інтервалів; N – кількість показників відповідної сфери гармонійного розвитку, згідно запропонованої системи показників.

Як зазначалось вище, кожна із виокремлених п'яти сфер гармонійного розвитку характеризується відмінною кількістю показників, що, як наслідок, може свідчити про можливу різну кількість інтервалів, притаманним усім виокремленим сферам. З огляду на це, доцільним є обчислення кроку інтервалів для відповідних сфер за формулою (Sturges, H. A., 1926):

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n}, \quad (4.3.2)$$

де h – крок інтервалу; x_{\max} – максимальне значення показника; x_{\min} – мінімальне значення показника.

Результати проведених обчислень для кожної із п'яти сфер гармонійного розвитку та отримані відповідні шкали для Корпорації «Енергоресурс-інвест» та товариства ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» наведені на рисунках 4.3.1 – 4.3.5. Одночасно, відповідно до кожної із п'яти сфер гармонійного розвитку досліджуваних компаній, наведені формули для обчислення інтервалів (формули 4.3.3 – 4.3.12) та відповідний їм крок (h) формування інтервалу.

Шкала економічної сфери Корпорації «Енергоресурс-інвест» матиме вигляд:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 36] \approx 6, \quad (4.3.3)$$

$$h \approx 0,666.$$

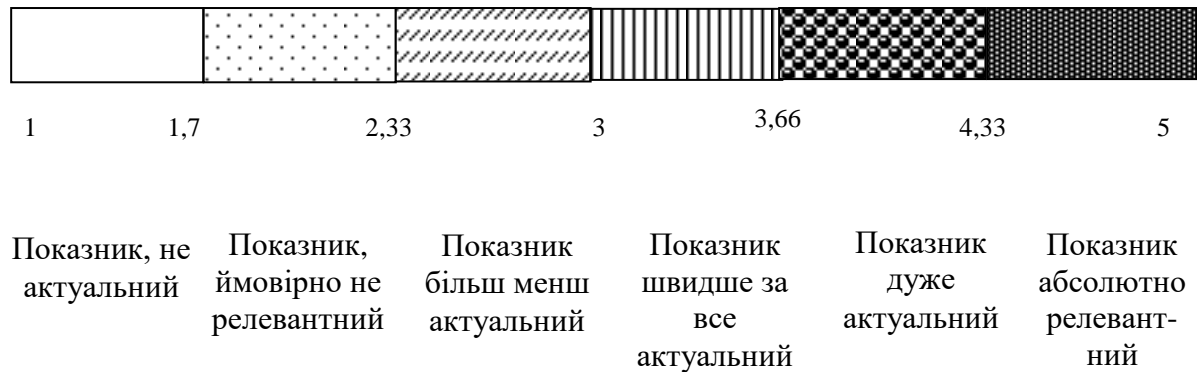


Рис. 4.3.1. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для економічної сфери Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Примітка: розраховано автором

Як свідчать наведені вище результати, шкала оцінювання репрезентативності показників гармонійного розвитку містить шість інтервалів, що зумовлено значним переліком таких показників.

Для сфери довілля результати обчислень будуть наступними:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 28] \approx 5, \quad (4.3.4)$$

$$h \approx 0,733.$$

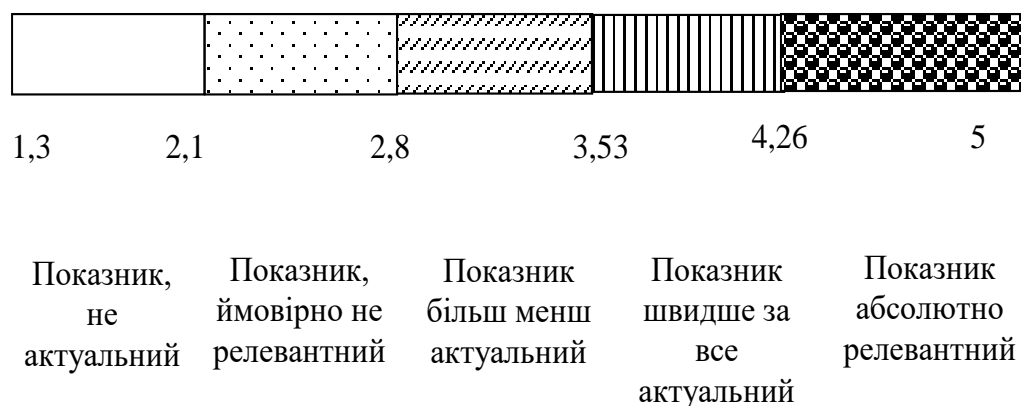


Рис. 4.3.2. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери довілля Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Примітка: розраховано автором

Незважаючи на істотний перелік показників даної сфери (28) отримана шкала, на відміну від шкали економічної сфери, містить п'ять інтервалів та відмінні порогові значення.

Шкала соціальної сфери матиме вигляд:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 13] \approx 5, \quad (4.3.5)$$

$$h \approx 0,733.$$

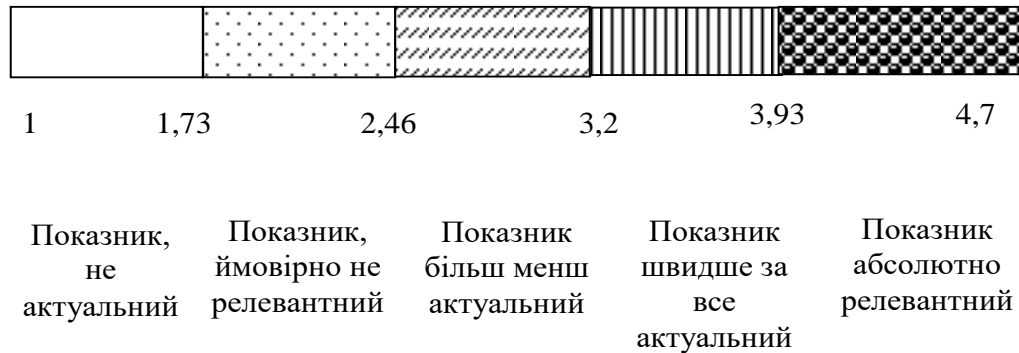


Рис. 4.3.3. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для соціальної сфери Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Примітка: розраховано автором

Результати даної сфери є цікавими, оскільки при істотно меншій кількості показників (13 у порівнянні із 28 показниками сфери довкілля) отримана шкала також містить п'ять інтервалів із відмінними кількісними межами.

Для сфери управління результати матимуть наступний вигляд:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 11] \approx 4, \quad (4.3.6)$$

$$h \approx 0,916.$$

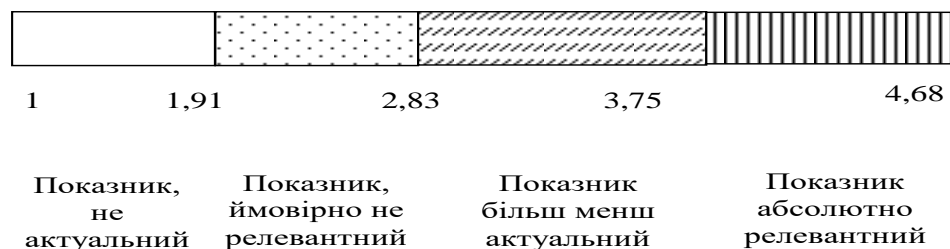


Рис. 4.3.4. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». *Примітка: розраховано автором*

В даному випадку шкала оцінювання релевантності показників ГР містить чотири інтервали із верхнім пороговим значенням 4,68.

Шкала сфери культури матиме вигляд:

$$n = 1 + [3,33221 \lg 10] \approx 4, \quad (4.3.7)$$

$$h \approx 0,916.$$

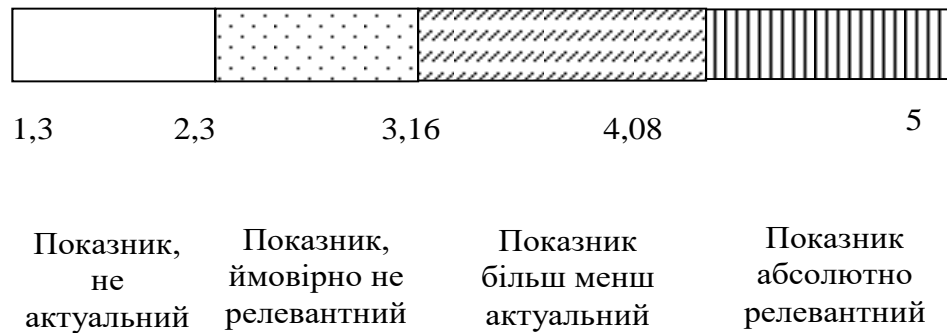


Рис. 4.3.5. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери культура Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Примітка: розраховано автором

Наведені вище результати обчислень вказують на те, що показники зазначеної сфери оцінюватимуться за шкалою із чотирьох інтервалів.

Як свідчать отримані результати (рис.4.3.1 – 4.3.5), інтервали як і порогові значення є відмінними за всіма п'ятьма сферами гармонійного розвитку.

З огляду на зазначене, пропонується до ключових показників ГР за відповідними сферами обирати ті, чиї усереднені значення потрапляють в останній інтервал – «показник абсолютно релевантний». Застосування такого підходу дозволить обрати ті показники, які на думку експертів-стейкхолдерів, отримали найвищі бали за шкалою Лайкерта, тобто є найбільш релевантними для відображення характеристик та аналізування формування системи гармонійного розвитку досліджуваної організації. Таким чином, перелік ключових показників для аналізування особливостей формування системи ГР корпорації «Енергоресурс-інвест» матиме вигляд, представлений у табл. 4.3.3.

Таблиця 4.3.3

Ключові показники аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест»

№ з/п	Найменування показника	Середнє значення
Економічна сфера		
1.	Загальна сума чистого прибутку	5,0
2.	Загальна сума капітальних витрат	4,7
Сфера довкілля		
3.	Частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом попереднього певного періоду	5,0
4.	Загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря	4,7
Соціальна сфера		
5.	Показник плинності кадрів	4,7
6.	Показник утримання споживачів	4,3
Сфера управління		
7.	Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку	4,7
8.	Наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності	4,7
9.	Наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву	4,0
Сфера культури		
10.	Наявність Кодексу корпоративної культури	5,0
11.	Інформаційна відкритість	4,3

Примітка: розраховано автором

За аналогічною процедурою відбувалось формування шкал усереднених значень індикаторів (рис. 4.3.6 – 4.3.10) та обрання, на цій основі, ключових показників аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» (табл. 4.3.4).

Сформована шкала для економічної сфери ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» наведена на рис. 4.3.6.

$$n = 1 + [3,33221 \lg 36] \approx 6, \quad (4.3.8)$$

$$h \approx 0,611.$$

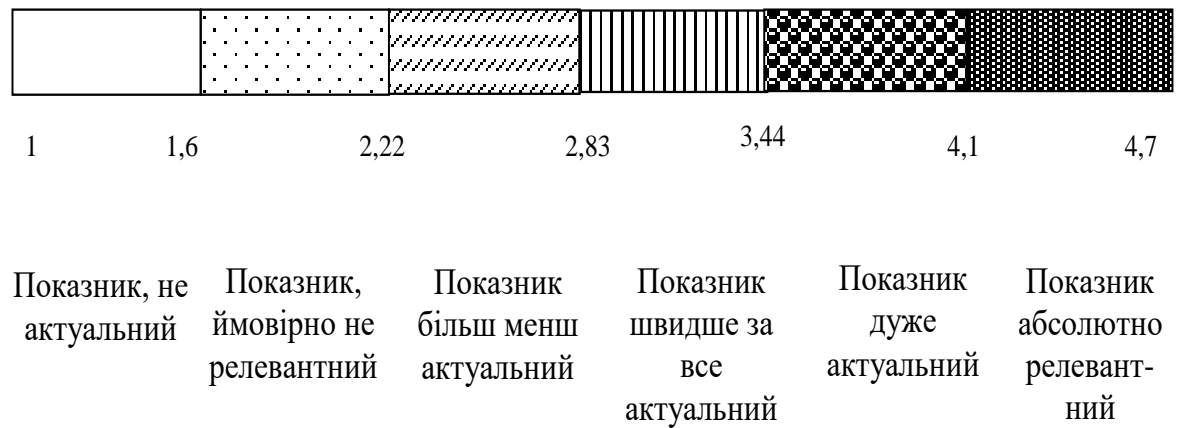


Рис. 4.3.6. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для економічної сфери ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Згідно наведених вище результатів, кількість інтервалів шкали для економічної сфери гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» є аналогічною як і у випадку Корпорації «Енергоресурс-інвест», однак відмінними є порогові значення для кожного із інтервалів.

Варто звернути увагу на те, що на відміну від отриманих інтервалів шкал для Корпорації «Енергоресурс-інвест», до ключових показників аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку потрапляють три індикатори, що репрезентують зазначену сферу. У випадку Корпорації «Енергоресурс-інвест» економічну сферу репрезентували два показники.

Така відмінність зумовлена баченням експертів-стейкхолдерів репрезентативності індикаторів вихідної вибірки показників (а саме 99 індикаторів) для кожної із виокремлених сфер.

Шкала для сфери довілля ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» матиме наступний вигляд (рис. 4.3.7):

$$n = 1 + [3,33221 \lg 28] \approx 5, \quad (4.3.9)$$

$$h \approx 0,67.$$

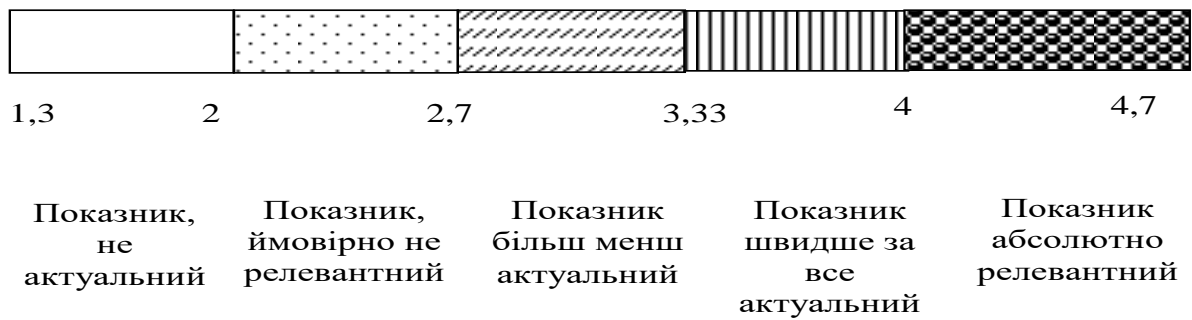


Рис. 4.3.7. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери довілля ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Порівнюючи отримані результати граничних значень сформованих інтервалів шкали сфери довілля ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», можна спостерігати їхні відмінні значення від розрахованих для першого об'єкту дослідження.

Соціальна сфера досліджуваного товариства характеризується існуванням шкали вигляду:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 13] \approx 5, \quad (4.3.10)$$

$$h \approx 0,8.$$

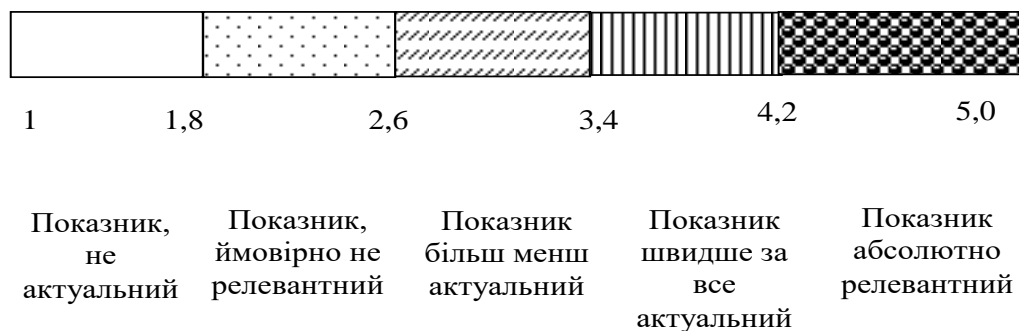


Рис. 4.3.8. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для соціальної сфери ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Кількість інтервалів шкали соціальної сфери досліджуваного товариства залишається аналогічною кількості інтервалів відповідної сфери Корпорації «Енергоресурс-інвест», а саме п'ять, однак різниться верхнім пороговим значенням, зокрема, до ключових показників зазначеного

товариства відбиратимуться ті, чії значення потрапляють у інтервал від 4,2 до 5,0.

Шкала сфери управління для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» матиме вигляд:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 11] \approx 4, \quad (4.3.11)$$

$$h \approx 1.$$

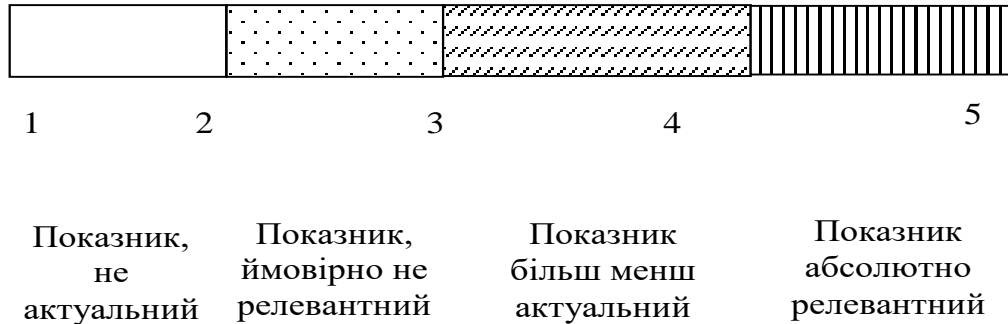


Рис. 4.3.9. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери управління ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Отримані результати вказують на те, що перелік показників сфери управління оцінюватиметься за шкалою із чотирьох інтервалів та обиратимуться ті показники, середнє значення яких, на думку, стейкхолдерів-експертів є вищим за 4 бали. Варто звернути увагу на те, що для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» у інтервал «показник абсолютно релевантний» потрапляють два індикатори. В той час як для Корпорації «Енергоресурс-інвест» сфера управління була репрезентована трьома показниками, що відображають характеристики формування її системи гармонійного розвитку.

Для сфери культури ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» результати обчислень кількості інтервалів та порогових значень матимуть наступний вигляд:

$$n = 1 + [3,3322 \lg 10] \approx 4, \quad (4.3.12)$$

$$h \approx 0,83.$$

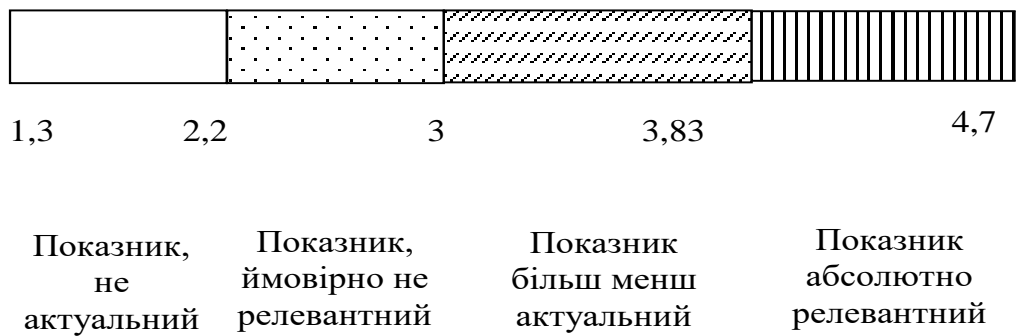


Рис. 4.3.10. Шкала оцінювання показників гармонійного розвитку для сфери культура ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Примітка: розраховано автором

Відповідно до отриманих результатів, ключовими показниками оцінювання рівня гармонійного розвитку даного товариства є ті, середні значення яких є вищими ніж 3,83.

Значення порогових рівнів діапазонів сформованих шкал, а саме інтервалу «показник абсолютно релевантний» є підставою для формування остаточного переліку ключових показників аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» (табл. 4.3.4)

Таблиця 4.3.4

Ключові показники аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

№ з/п	Найменування показника	Середнє значення
Економічна сфера		
1.	Загальна сума чистого прибутку	4,7
2.	Загальна величина активів	4,7
3.	Показник цінової конкурентної переваги	4,7
Сфера довкілля		
4.	Показник зносу основних засобів	4,7
5.	Наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу	4,7
Соціальна сфера		
6.	Показник повернень	5,0
7.	Показник врахування запитів споживачів	4,7
Сфера управління		
8.	Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку	5,0

9.	Загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов'язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства	5,0
Сфера культури		
10.	Наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації	4,7
11.	Інформаційна відкритість	4,7

Примітка: розраховано автором

Слід відмітити, що отримані результати для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» різняться від аналогічних, обчислених для Корпорації «Енергоресурс-інвест», не лише пороговими значеннями для відбору показників, а й відмінною кількістю індикаторів у розрізі сфер, що підтверджує придатність удосконаленого інструментарію відбору ключових показників гармонійного розвитку для врахуванням особливостей та потреб окремо взятих суб'єктів господарювання.

Застосування даного інструментарію, а саме правила Стерджеса до побудови інтервалів шкали, дозволить започаткувати уніфіковану процедуру, яка є повторюваною для кожної із п'яти сфер гармонійного розвитку проте, одночасно, враховує специфіку кожної з них – відмінну кількість показників, можливу зміну їх кількості (в межах однієї сфери), зміну усереднених значень за кожним показником при повторному проведенні процедури відбору ключових показників.

Таким чином можна підсумувати, що вище описано послідовність відбору ключових показників для аналізування характеристик формування системи гармонійного розвитку на прикладі корпорації «Енергоресурс-інвест» та ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», яка полягала в оцінюванні експертами-стейкхолдерами усієї системи показників гармонійного розвитку за шкалою Лайкерта не предмет їхньої релевантності та репрезентативності характеристик формування системи ГР та, із використанням правила Стерджеса, відбувалось шкалювання отриманих усереднених значень для визначення критерію відбору означених показників. Водночас, слід підкреслити, що для аналізування характеристик використання системи гармонійного розвитку процедура відбору ключових показників є

аналогічною, окрім вихідної вибірки показників. В такому випадку таку вибірку складатимуть показники, що належать до критерію «розвиток» пропонованої системи показників оцінювання ГР організації, яка наведена в Додатку Е. Така відмінність у вихідній вибірці показників зумовлена наступними аргументами:

- коли мова йде про аналізування формування системи ГР, то об'єктом оцінювання є започатковані та/або впроваджені ініціативи й заходи із гармонійного розвитку в конкретній організації, а у випадку аналізування використання системи ГР – об'єктом оцінювання є зміни та/чи ефекти, які виникли в результаті впроваджених ініціатив та, як наслідок, призвели до зміни стану/рівня гармонійного розвитку суб'єкта господарювання;

- стан або рівень ГР організації можливо простежити через відслідковування ініціатив/заходів, вжитих нею та отриманих в результаті ефектів, перше та друге представлене системою показників оцінювання такого розвитку;

- гармонійний розвиток організації як, власне, і будь-який інший вид розвитку характеризується зміною стану об'єкту (в даному випадку організації) та/або створенні передумов для зазначеної зміни;

- таким чином аналізування формування системи ГР доцільно здійснювати при допомозі усієї системи показників оцінювання ГР організації, в той час як оцінювання використання системи – при допомозі показників, що характеризують зміну стану ГР. В пропонованій системі показників оцінювання ГР такими є показники, що належать до критерію «розвиток» за кожної сферою та утворюючими елементами відповідно.

Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на моделювання стану формування та використання системи гармонійного розвитку організації та розроблення практичних рекомендацій для впровадження ідей гармонійного розвитку у виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання.

Висновки до Розділу 4

1. Розроблено двовекторний метод оцінювання системи гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Сутність якого полягає у можливості застосування для потреб підприємства як паралельного, так й послідовного оцінювання системи гармонійного розвитку за такими напрямками – аналізування формування системи та аналізування використання існуючої системи. Даний метод передбачає послідовне виконання таких етапів: обрання вектору (напрямку аналізування); обрання найбільш важливих стейкхолдерів із використанням інструментарію аналітичного ієрархічного процесу; обрання ключових показників гармонійного розвитку із застосуванням шкали Лайкерта та правила Севіджа; моделювання динаміки гармонійного розвитку за відповідним вектором. Основною перевагою пропонованого методу є можливість його застосування підприємствами, що перебувають на різних етапах адаптації ідей концепції гармонійного розвитку – від започаткування ініціатив в розрізі обраних сфер до системного та всестороннього запровадження заходів, націлених на підтримання довгострокового та гармонійного розвитку організації в цілому.

2. З метою ідентифікації ключових зацікавлених сторін організації, які можуть виступати як ініціаторами, так й драйверами започаткування та підтримання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, удосконалено інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів для формування та використання системи гармонійного розвитку із використанням інструментарію аналітично ієрархічного процесу. Сутність даного методу полягає у визначення важливостей груп впливу як для підтримання гармонійного розвитку підприємства в цілому, так й в розрізі окремих сфер та відповідних утворюючих елементів такого розвитку. Обґрунтовано, що зазначену процедуру доцільно здійснювати для кожного із виокремлених векторів аналізування, що зумовлено як

відмінними особливостями функціонування підприємства, специфікою його взаємодії із зацікавленими сторонами, непередбачуваними змінами в оточуючому середовищі та баченням власного розвитку. Основними перевагами удосконаленого методу є можливість здійснення пріоритизації зацікавлених сторони на підставі як отриманих значень важливостей кожної із групи стейкхолдерів в розрізі окремих сфер ГР, так й на підставі врахування цілей гармонійного розвитку чи організації в цілому. На додачу, пропонований інструментарій буде корисним бізнес практикам адже дає змогу приймати управлінські рішення, з приводу налагодження чи підсилення взаємодії із певною групою зацікавлених сторін на підставі отриманих значень їхньої важливості.

3. На підставі аналізування існуючих систем показників та способів обрання ключових індикаторів, наведених як у міжнародних методиках й рекомендаціях, так й у вітчизняних і закордонних дослідженнях, обґрунтовано необхідність удосконалення процедури відбору ключових показників оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, з огляду на необхідність врахування: ставлення та бачення організацією як власного гармонійного розвитку, так і її майбутніх перспектив; врахування особливостей галузі, ринку, товару, виробничих процесів, особливостей управління організації; здійснених ініціатив та заходів, що можуть свідчити про наявність ознак ГР, а також потенціалу компанії до започаткування та підтримання таких ініціатив у довгостроковій перспективі; думок стейкхолдерів, з метою отримання наскрізного та різнобічного аналізування системи ГР організації; особливостей реагування організації на запити й потреби її зацікавлених сторін; природи розвитку, а саме динамічний його характер; особливостей гармонійного розвитку як явища, зокрема, його багатовекторного спрямування.

4. Розвинуто послідовність відбору ключових показників оцінювання гармонійного розвитку організації, яка, на відміну від існуючих, полягає в оцінюванні експертами-стейкхолдерами системи показників

гармонійного розвитку (99 індикаторів для оцінювання формування системи гармонійного розвитку) та/або індикаторів критерію «розвиток» (30 показників для оцінювання використання системи гармонійного розвитку) за шкалою Лайкерта не предмет їхньої релевантності та репрезентативності характеристик досліджуваної системи. Використання правила Стерджеса дозволило сформуванню шкали отриманих усереднених значень, на підставі яких стало можливим визначення порогових рівнів для кожної сфери гармонійного розвитку. В результаті за кожною сферою було обрано ключові показники, які репрезентують визначальні характеристики гармонійного розвитку з точки зору найбільш важливих стейкхолдерів.

5. Здійснено апробацію запропонованого та розвинутого інструментарію аналізування гармонійного розвитку суб'єктів господарювання на прикладі компаній Корпорації «Енергоресурс-інвест» та ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». Останнє дало змогу підтвердити гіпотезу, що пропоновані інструменти будуть придатними для усіх суб'єктів господарювання, не беручи до уваги тип та масштаби діяльності аналізованих об'єктів, особливості бізнес процесів, умови функціонування тощо.

6. Наукові результати досліджень автора, що висвітлені у Розділі 4, викладені в опублікованих працях (Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014; Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014b; Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б. та Лісович, Т.Ю., 2017; Харчук, В.Ю. Скасько, О.І. та Ронек, Г., 2019; Харчук, В.Ю., Чернобай, Л.І. та Рябічіна, Ю.С., 2021; Kharchuk, V. Yu., 2014; Kharchuk, V. & Matviyishyn, V., 2012; Kharchuk, V. & Yastrubskiy, M., 2012; Kharchuk, V., Motorniuk, U. & Terebuch, V., 2016; Kharchuk, V., Oleksiv, I., Izonin, I., Tkachenko, R. & Doroshenko, A. 2018; Kharchuk, V. & Orlikova, B., 2015; Kharchuk, V., Shpak, N., Seliuchenko, N., Kosar, N. & Sroka, W., 2019; Kharchuk V., Lisovych T., Oleksiv I., Lema H., Dluhopolskyi O., & Dluhopolska, T. 2020).

РОЗДІЛ 5. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГАРМОНІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

5.1. Моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку підприємств

Одним із ключових аспектів в дослідженні особливостей імplementації ідей концепції гармонійного розвитку для потреб бізнесу є розуміння способів інтеграції означених ідей в існуючі на підприємстві бізнес-модель, стратегічні, тактичні та операційні плани, де однією із вихідних передумов є розуміння поточного стану рівня гармонійного розвитку підприємства, що характеризується масштабами такого розвитку (ініціативи застосовуються в усіх п'яти сферах/впроваджуються у вибіркових елементах/впроваджуються час від часу тощо) та ступенем взаємодії із стейкхолдерами. Останньому аспекту, в даному дослідженні, приділяється особлива увага адже підтвердження існування та підтримання гармонійного розвитку підприємства можуть здійснювати переважно його зацікавлені сторони, виходячи із врахування організацією їхніх інтересів. Саме тому четвертим етапом пропонованого двовекторного методу оцінювання системи ГР (рис. 4.1.1) є оцінювання певного стану такої системи, в залежності від обраних цілей та відповідного напрямку аналізування системи ГР. На сьогодні основні напрацювання за проблематикою визначення рівня ГР організації можна систематизувати наступним чином:

- 1) у науковій вітчизняній та закордонній економічній літературі (Anca, Butnariu, & Silvia, Avasilcai, 2015; Bonnet, J., at all, 2021; Escrig-Olmedo, E., et al.,2017; Labuschagne, C., et al.,2005; Montiel, Ivan & Delgado-Ceballos, Javier, 2014; Shortall, R., at.all., 2015; Tong, A., et al.,2018; Zhou, L., et al., 2012) немає єдиного підходу до визначення стану/рівня ГР бізнес одиниць, найчастіше науковці вдаються до розроблення процедури визначення такого стану для окремих підприємств, галузей економіки чи

регіону, де спільним є чітке визначенні сфер такого розвитку із наступним формуванням набору показників та застосуванням відповідних математичних інструментів, що відповідають поставленим цілям аналізування. Останнє може передбачати розроблення сукупного показника, шкали оцінювання, формування кластерів організацій тощо;

2) у міжнародних рейтингах (B Corporation, Dow Jones Sustainability Index, MSCI KLD 400) із визначення рівня ГР суб'єктів господарювання спільним є проведення зовнішнього експертного оцінювання організації з наступним формуванням інтегрального показника такого розвитку, на основі розроблених, зазначеними організаціями індикаторів. В результаті отриманих оцінок компанії відносяться до певного рангу у загальному рейтингу організацій, з точки зору рівня їхнього ГР;

3) міжнародні стандарти (GRI та ESG), що носять рекомендаційний характер, містять перелік показників (кількісних та якісних) та аспекти організації, що мають бути представлені в описовому стилі за визначеними сферами та відповідними галузями економіки. Таким чином аналізування рівня ГР здійснює кожна організація самотійно, на підставі представлення у відповідному звіті релевантних показників, склад та кількість яких наводиться компанією у звіті самотійно.

На основі аналізування наведених вище науково-методичних джерел та досліджень, представлених в попередніх пунктах дисертації, стає можливим окреслення особливостей оцінювання стану ГР організації:

1) на сьогодні адаптація ідей концепції гармонійного розвитку здійснюється організаціями на добровільних засадах. Так аналізування міжнародних рекомендацій та стандартів, проведене в п.п. 3.1. засвідчило, що жодні з них не носять обов'язкового характеру. Водночас у п.п. 3.3, при систематизації показників гармонійного розвитку суб'єктів господарювання зазначалось, що окремі аспекти діяльності підприємств (особливо в частині оцінювання їхнього впливу на довкілля та відслідковування переробки тари та упакування) може регламентуватись нормативно-законодавчими актами

та обов'язковими практиками, як наприклад у Великобританії та Німеччині (Gov.UK, 2020; Deutsche recycling, 2019). На додачу можна спостерігати обов'язкове розкриття нефінансової звітності підприємствами окремих галузей на території ЄС ;

2) гармонійний розвиток являє собою багатовекторне явище, що охоплює широке коло аспектів (сфер ГР), об'єктів (елементів сфер), ініціатив та ефектів від впроваджених заходів. Аналізування вітчизняних та закордонних наукових досліджень, наведених у п.п. 1.1 – 1.2, засвідчили, що усі без винятку дослідники розглядають гармонійний розвиток у розрізі певних проєкцій та, коли мова йде про закордонні публікації, ключовою є концепція TBL (Elkington, J. W., 1997a);

3) гармонійний розвиток в кожній окремо взятій організації характеризуватиметься відмінними особливостями, що визначаються специфікою галузі, ринку, розміром організації, її виробничим процесом, філософією, баченням та цілями розвитку тощо. Здійснене у п.п. 2.3. аналізування звітностей вітчизняних організацій із гармонійного розвитку засвідчило, що суб'єкти підприємницької діяльності, які потрапили в зазначену вибірку, характеризуються відмінними підходами до започаткування, впровадження та представлення результатів впливу здійснених ініціатив із ГР. Водночас, на основі аналізування представленої інформації у зазначених звітах (CorporateRegister, 2019; GRI, 2019, досить складно зробити висновки на предмет причин започаткування таких ініціатив–усвідомлення керівництвом важливості впровадження зазначених заходів чи реакція на запити інших груп стейкхолдерів;

4) переважна більшість наукових досліджень та звернень на міжнародних бізнес форумах (165; 169; 173; 180; 187; 211; 211; 240; 266; 425; 441; 487) фокусує увагу на тому, що ГР впроваджується та підтримується на засадах взаємодії із стейкхолдерами, що передбачає ведення двостороннього діалогу, врахуванні їхніх запитів та демонструванні

впроваджених змін, що корелюють із найбільш актуальними для організацій аспектами діяльності;

5) гармонійний розвиток організації, водночас, має відкритий та адаптивний характер, що окреслено в низці публікацій (Amit, R., et al., 2011; André, v. H., 2019; Aras, G., & Crowther, D., 2010a; Azapagic, A., 2003; Baumgartner, R. J., & Ebner, D., 2010) та бізнес кейсах вітчизняних і міжнародних підприємств (Львівський ІТ Кластер, 2020; Goodonyou, 2020; CareerAddict, 2020; Calvert, 2020;). Зазначені характеристики є результатом впливу множини мінливих та складно прогнозованих факторів, трендів та змін, що можуть мати місце як у зовнішньому, так й внутрішньому середовищах;

6) у п.п. 1.1 запропоновано розглядати ГР підприємств, як процес формування інклюзивних характеристик організації, а відтак необхідним є розроблення інструментарію оцінювання, що дозволить здійснювати як одночасну фіксацію існування, так й відслідковуватиме зміну таких характеристик, що, як наслідок, служитиме об'єктивним підґрунтям для подальшого підтримання такого розвитку за визначеними векторами;

7) систематизація результатів аналізування звітностей вітчизняних підприємств із ГР (п.п. 2.3.) та результати дослідження взаємозв'язку фінансового стану та показника із ГР (DJSI) низки закордонних організацій (п.п. 3.2) дозволяє сформулювати основну мету здійснення оцінювання стану гармонійного розвитку для українських підприємств – сприяння усвідомленню власників бізнесу необхідності започаткування та підтримання ГР як об'єктивної вимоги сьогодення та окреслення аспектів, де спостерігаються ознаки існування такого розвитку та ділянок, на яких зазначені заходи будуть найбільш бажаними, з точки зору потреб найбільш релевантних зацікавлених сторін організації.

Зазначені вище особливості вказують на основні вимоги до процедури оцінювання стану ГР організації.

Слід зазначити, що оцінювання гармонійного розвитку доцільно здійснювати керуючись певними засадничими принципами. Зокрема заслуговують уваги принципи BellagioSTAMP (IISD, 2009) (принципи оцінювання та вимірювання гармонійного розвитку), розроблені широким колом експертів (науковці, представники громадських організацій із захисту довкілля, ЗМІ, інституцій Європейської комісії тощо) та за участю представників Міжнародного інституту із сталого розвитку (IISD) (2009) й Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Означені принципи є результатом більш ніж двадцятирічного досвіду у галузі оцінювання впливу діяльності людства на довкілля, використання природних ресурсів та вироблення політик з гармонійного розвитку, зокрема, досліджень здійснених Міжурядовою групою експертів з питань змін клімату (IPCC, 2021), результатів досліджень наведених Глобальним звітом про довкілля (Global Environment Outlook UNEP, 2020) та в Оцінюванні екосистем тисячоліття (Millennium Ecosystem Assessment, 2021) в межах ініціатив ООН. Як справедливо зазначають автори та дослідники (Bakkes, J., 2011; Pinter, L., et al., 2011), окреслені принципи знайшли широке застосування на макrorівні при розробленні методик оцінювання гармонійного розвитку держав та регіонів, з метою удосконалення управління та моніторингу відслідковування досягнення цілей з такого розвитку. Водночас, на думку дослідників зазначені принципи можуть бути рекомендованими для удосконалення методик оцінювання гармонійного розвитку представникам бізнесу, оскільки швидше являють собою рекомендації до їх формування, періодичного перегляду та окреслюють визначальні характеристики зазначеного розвитку в цілому. Згідно BellagioSTAMP основними принципами формування та удосконалення методик оцінювання є (IISD, 2009; Bakkes, J., 2011; Pinter, L., et al., 2011; Shortall, R., et al., 2015):

- 1) направляюче бачення – суть даного принципу полягає в доцільності забезпечення оцінювання гармонійного розвитку на

перспективу, що враховуватиме потреби майбутніх поколінь через врахування сьогоденних цілей та потреб широкого кола стейкхолдерів з приводу такого розвитку;

2) концептуальні міркування – передбачає розгляд соціальної, економічної та екологічної систем як цілого, враховуючи взаємозв'язки між елементами та важливості механізму управління в ньому. Водночас даний принцип передбачає врахування динамічності, мінливості та взаємозв'язків як між трендами, що склались в суспільстві, так й рушійними силами, що спонукають організації до змін;

3) відповідний масштаб – даний принцип фокусує увагу на важливості обрання адекватного часового горизонту, що одночасно враховуватиме коротко та довгострокові наслідки прийнятих рішень із підтримання гармонійного розвитку та можливість врахування масштабів оцінювання - від локальних потреб та наслідків для глобального рівня;

4) структура та показники – вказує на важливість розроблення методики, що міститиме перелік показників, які репрезентують сфери гармонійного розвитку, стандартизовані підходи оцінювання й прогнозування показників та, де можливо, проведення їхнього порівняння із прогнозованими та цільовими значеннями;

5) прозорість – даний принцип фокусує увагу на важливості забезпечення, в процесі оцінювання гармонійного розвитку, доступності даних, значень показників та результатів широкому колу зацікавлених осіб, розкриття джерел даних, методів їхнього збору та опрацювання, фінансування, висунутих гіпотез та припущень, що можуть мати вплив на кінцевий результат;

6) ефективне спілкування – забезпечення об'єктивності та релевантності оцінювання гармонійного розвитку потребує залучення широкого кола експертів, тому важливим є використання зрозумілої мови для спілкування, чіткого формулювання завдань, об'єктивного й прозорого представлення даних та результатів;

7) широка участь – забезпечення оцінювання гармонійного розвитку потребує одночасного збалансування лідерства, механізму управління та активного залучення громадськості. Водночас не слід забувати про користувачів результатів такого оцінювання, що вказує на важливість узгодження їхніх потреб із цілями та процедурами аналізування;

8) неперервність та потенціал – аналізування гармонійного розвитку потребує повторюваних процедур оцінювання, з метою відслідковування еволюції та динаміки такого розвитку. На додачу, враховуючи динамічну природу розвитку як явища, необхідним є врахування змін, які можуть мати місце. Як наслідок, проведення усестороннього та наскрізного оцінювання гармонійного розвитку потребуватиме інвестицій як для підтримання вдосконалення процедур оцінювання, консультування із стейкхолдерами, збору та опрацювання даних, так й для формування відповідних звітів (Bakkes, J., 2011; Pinter, L., et al., 2011; Shortall, R., et al., 2015).

Систематизовані у попередніх розділах наукові розвідки за темою дослідження особливостей явища «гармонійний розвиток підприємств», результати аналізування низки підходів до його оцінювання, підсумки із вивчення міжнародних практик формування методик аналізування ГР організацій та загальноновизнані принципи побудови зазначеного інструментарію, зумовлюють необхідність удосконалення інструментарію оцінювання стану системи гармонійного розвитку, що враховуватиме як виокремлені особливості досліджуваного явища, так й буде придатним для використання у практиці українськими підприємствами. Як зазначалось у п.п. 4.2., особливе місце в процесі аналізування гармонійного розвитку організації посідає врахування думок стейкхолдерів. Зазначена особливість актуалізується коли мова йде про ініціювання та підтримання гармонійного розвитку організацією як реакції на запити та підтвердження факту підтримання такого розвитку її зацікавленими сторонами. Саме тому врахування думок груп впливу, яких як правило є кілька, є однією з

основних вимог при виборі математичного інструментарію, що використовуватиметься для моделювання стану та особливостей використання системи ГР. Вирішити окреслене завдання та врахувати виділені вище особливості аналізування формування та використання систем ГР можна при допомозі застосування інструментарію багатомірного шкалювання (multidimensional scaling (MDS)) (Малхотра, Н.К. 2002; Многомерный статистический анализ в экономике, 1996; Borg, I., & Lingoes, J. 1987; DeSarbo, W. S., & Manrai, A. K., 1992; Malyaretz, L., et al., 2015), суть якого, в контексті даного дослідження, зводиться до представлення одночасно рівнів гармонійного розвитку організації та визначених стейкхолдерами ідеального бачення такого розвитку в певному теоретичному просторі. Важливо наголосити, що означений інструментарій дозволяє також виявити латентні фактори, які можуть мати вплив на досягнення організацією певного рівня його ГР. Окреслені фактори, за потреби, можуть піддаватись теоретичній інтерпретації, що є наслідком осмислення взаємодії характеристик досліджуваного об'єкту. Розглядаючи предмет дослідження даної дисертаційної роботи – формування та використання систем гармонійного розвитку організації, такими характеристиками виступають виокремлені сфери зазначеного розвитку та показники, які віддзеркалюють його особливості. Водночас, інтерпретація таких факторів не є обов'язковою, згідно процедури здійснення MDS. Доцільно відмітити, що зазначений інструментарій широко використовується в наукових дослідженнях при аналізуванні гармонійного розвитку, зокрема, у праці (Yudhari, I. D., et al., 2020) науковці визначали рівень гармонійного розвитку кавового туризму в Балі за чотирма проєкціями – економічною, екологічною, соціо-культурною та інституційно; у науковій публікації (Shmelev, S., et al., 2009) дослідники застосовують MDS для визначення гармонійного розвитку економіки Австрії у розрізі років, де ідентифікували періоди, яким притаманний найвищий ступінь такого розвитку та ті часові рамки, де він проявлявся

меншою мірою. У зазначеній публікації ГР представляв собою сукупність таких сфер як економічної, соціальної, екологічної та інституційної. На додачу автори пропонують використовувати для MDS не значення конкретних індексів, що репрезентують кожен із сфер, а величини генеровані порядковим динамічним трендом. На рівні суб'єктів господарювання дослідники (Месаї, А. and Bravo, М., 2014) використовували даний інструмент з метою оцінювання впливу фінансових криз на зміну політики та застосування заходів в сфері корпоративної соціальної відповідальності на прикладі американських компаній, які були віднесені до груп «здорові компанії» та «проблемні компанії». Надзвичайно цікавим є застосування даного інструментарію, представленого у праці (Deutsch, Nikolett & Berényi, László, 2018), у якому дослідники аналізували сприйняття гармонійного розвитку та CSR студентами трьох угорських університетів, що дало змогу сформулювати висновки про їхню обізнаність із даними концепціями, ідентифікувати ключові аспекти, на підставі агрегованих суджень студентів, про рівень сприйняття глобальних проблем ЄС та вплив галузей промисловості на довкілля. Вітчизняні науковці П. Григорук, С. Григорук та ін. (2020, с. 331) застосовують непараметричне багатомірне шкалювання, з метою аналізування ГР економіки регіонів України. Як зазначають науковці отримана семантична інтерпретація результатів обчислень, представлених в масштабному просторі, може служити основою для удосконалення як регіональних стратегій економічного розвитку областей України, так й стратегії розвитку на національному рівні в цілому.

Таким чином можна підсумувати, що інструментарій MDS використовувався у наукових дослідженнях для аналізування такого явища як «гармонійний розвиток», однак меншою мірою він застосовувався для дослідження ГР на рівні суб'єктів господарювання, а саме в контексті моделювання рівня такого розвитку у співвідношенні із основними запитами стейкхолдерів. Водночас, даний метод дає можливість врахувати,

виокремлені у попередніх розділах, особливості об'єкту дослідження та повною мірою досягти поставлених цілей дослідження. З огляду на зазначене, актуалізується необхідність в удосконаленні процедури моделювання гармонійного розвитку із використанням інструментарію багатомірного шкалювання. Так, в контексті даного дослідження пропонується використовувати MDS для моделювання динаміки рівня формування та використання системи ГР вітчизняними суб'єктами господарювання та співставлення її рівнів із очікуваними рівнями ключових стейкхолдерів організації. Застосування означеної процедури передбачає виконання певної послідовності кроків (рисунок 5.1.1.).

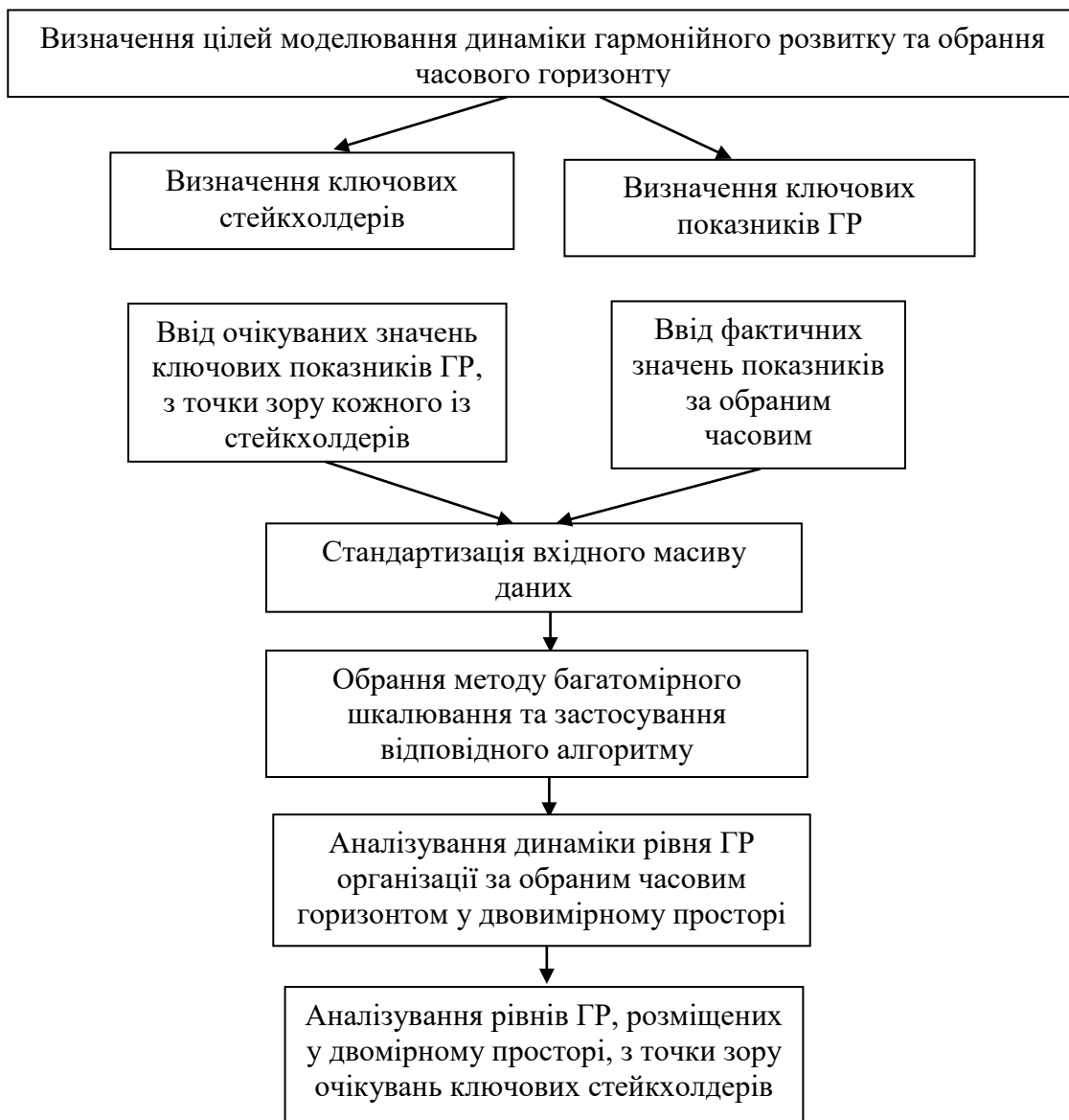


Рис. 5.1.1. Послідовність моделювання динаміки формування та використання системи ГР організації з точки зору очікувань її ключових стейкхолдерів *Примітки: 1) ГР – гармонійний розвиток; 2) розвинуто автором (Олексів, І.Б. та Подольчак, Н.Ю., 2005; Олексів, І.Б., 2013; Shmelev, Stanislav & Rodríguez-Labajos, Beatriz, 2009; Hryhoruk, P., et al., 2020; Yudhari, I. D., et al., 2020)*

Першим етапом пропонованої послідовності є визначення цілей та часового горизонту моделювання. На загал, визначення як цілей, так й часового горизонту є, без сумніву, прерогативою кожної окремо взятої організації, що зумовлено її потребами, наявністю/відсутністю ознак гармонійного розвитку (впровадження ініціатив із започаткування та підтримання такого розвитку), стратегічного бачення керівництвом майбутнього компанії, її життєвим циклом, особливістю виробничо-господарської діяльності, наявності комунікації із стейкхолдерами тощо. Обравши за об'єкт аналізування Корпорацію «Енергоресурс-інвест» та ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», ціллю для яких є моделювання рівня їхнього гармонійного розвитку (а саме формування системи ГР) з часовим горизонтом останні три календарні роки (2018р., 2019р., 2020р.).

Обрання зазначеного часового періоду аналізування зумовлене істотною кількістю здійснених організаціями ініціатив, що репрезентують кожен із сфер гармонійного розвитку протягом останніх трьох років (2018 – 2020рр.), представлення інформації про такі заходи у відкритому доступі, появою нових викликів (зокрема пандемії COVID-19), що потребують перегляду підходів до моделей ведення бізнесу.

Водночас, в даному дослідженні, а саме при розробленні двовекторного методу оцінювання формування та використання системи гармонійного розвитку організації (рис.4.1.1) було обґрунтовано доцільність здійснення такого аналізування окремо для формування системи гармонійного розвитку та її використання підприємством. З огляду на те, що дана процедура моделювання передбачає дослідження динаміки рівня ГР, то рекомендується обчислювати значення показників мінімум за два періоди. Так, як зазначалось вище, для досліджуваних суб'єктів господарювання часовий горизонт становить останні три роки, що дозволить простежити зміну траєкторії руху узагальненого рівня гармонійного розвитку підприємств. Останнє дасть змогу сформулювати практичні рекомендації, з

приводу започаткування/підтримання такого розвитку, з точки зору коректування направленості траєкторії руху.

Другий етап моделювання передбачає ввід фактичних значень ключових показників гармонійного розвитку організації як за три останні роки, так й бажані значення зазначених показників з точки зору найбільш важливих стейкхолдерів. Процедури ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів та відбору ключових показників наведені у п.п.4.2. та п.п. 4.3. відповідно.

З огляду на те, що окремі значення показників представлені якісними твердженнями типу «так/ні» то доцільним є їхнє представлення за допомогою булевих змінних (Бардачов, Ю.М. 2002). Таким чином для показників, чиє значення у вихідній вибірці становить «так» набуває значення «1» і, відповідно, для показників із вихідним значенням «ні» вказується «0». Фактичні значення ключових показників гармонійного розвитку за три останні роки та очікувані значення зазначених показників, з точки зору найбільш важливих стейкхолдерів Корпорації «Енергоресурс-інвест» наведені у Таблиці 1 Додатку Є та ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» у Додатку Ж відповідно.

З метою приведення даних до однієї розмірності та отримання релевантних результатів доцільно здійснити процедуру їхньої стандартизації за формулою (Малхотра, Н.К. 2002):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_j}, \quad (5.1.1)$$

де z_{ij} – значення елемента новоутвореної матриці; x_{ij} – значення елемента вихідної матриці; \bar{x}_j – середні значення елементів вихідної матриці по кожному із стовпців відповідно. Результати проведеної процедури стандартизації значень показників гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест» наведені в Таблиці 2 Додатку Є та для ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» у Додатку Ж відповідно.

Наступним етапом запропонованої послідовності є обрання методу багатомірного шкалювання та застосування відповідної процедури. У науковій літературі, присвяченій алгоритму здійснення багатомірного шкалювання (Cox, T.F. & Cox, M.A., 2001; Kruskal, J.B. & Wish, M. 1978), окреслено такі його основні його методи як метричне та неметричне шкалювання; моделювання на основі відстаней та моделювання на основі векторів; моделювання, що передбачає дослідження стимулів, відмінностей, переваг та індивідуальних точок об'єкту дослідження. Доцільно зауважити, що в даному дослідженні використовуватиметься неметричний метод багатомірного шкалювання (NonMetricMDS) (Малхотра, Н.К. 2002, с.783; Borg, I., & Lingoes, J. 1987з огляду на існування одночасно як кількісних значень характеристик (ключових показників гармонійного розвитку), так й якісних змінних.

Згідно алгоритму здійснення MDS наступним кроком є побудова матриці відмінностей/подібностей, яка за умови використання кількісних вхідних даних може бути сформована із використанням одного із нижче наведених прийомів (Cox, T.F. & Cox, M.A., 2001; Kruskal, J.B., et al., 1978) :

а) Евклідових відстаней:

$$\delta_{rs} = \sqrt{(x_r - x_s)' - (x_r - x_s) = \left(\sum_{i=1}^p (x_{ri} - x_{si})^2 \right)^{1/2}}, \quad (5.1.2)$$

де δ_{rs} – відстань між точками; x_{ri}, x_{si} – координатні значення характеристик у просторі.

б) відстань Махаланобіса:

$$\delta_{rs} = \left((x_r - x_s)' S^{-1} (x_r - x_s) \right)^{1/2}, \quad (5.1.3)$$

де δ_{rs} – відстань між векторами; r та s – вектори; S – коваріаційна матриця.

в) відстань Мінковського:

$$\delta_{rs} = \left(\sum_{i=1}^p |x_{ri} - x_{si}|^\lambda \right)^{1/\lambda}, \quad (5.1.4)$$

де δ_{rs} – відстань між точками; λ – порядок у метриці Мінковського, який дорівнює або 1, або 2, або дорівнює відстані Чебишова, коли прямує до нескінченості.

В даному дослідженні побудова матриці відмінностей здійснюватиметься на основі обчислень Евклідових відстаней між точками, що зумовлено відсутністю кореляції між незалежними змінним. У випадку існування корельованих незалежних змінних використовується відстань Махаланобіса (Kruskal, J.V., et al., 1978). Таким чином моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку здійснюватиметься на основі обчислення відстаней.

Обчислення Евклідових відстаней здійснюється із використанням програмного пакету SPSS та отримані результати наведені у табл. 5.1.1.

Таблиця 5.1.1

Матриця відмінностей Корпорації «Енергоресурс-інвест»²

Змінні	ГР2018	ГР2019	ГР2020	ГР «Власники »	ГР «Менеджери »	ГР «Споживачі »
ГР ¹ 2018	0	1.2276809	1.5655112	3.155476	3.1314836	4.504384
ГР2019	1.22768	0	0.813708	2.885701	2.8694159	4.351487
ГР2020	1.565511	0.8137082	0	2.9313943	2.9721376	4.396766
ГР «Власник»	3.15547	2.8857018	2.931394	0	0.4382943	3.307007
ГР «Менеджери»	3.13148	2.869415	2.972137	0.438294	0	2.996074
ГР «Споживачі»	4.50438	4.351487	4.396766	3.307007	2.9960741	0
Means	0	0	0	0	0	0
Std. Dev.	0	0	0	0	0	0
No. Cases	6					
Matrix	3					

Примітки: 1) ГР – гармонійний розвиток; 2) розраховано автором із використанням програмного пакету SPSS.

Аналогічну матрицю відмінностей було сформовано і для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», що наведено у Додатку 3.

Наступним етапом алгоритму здійснення NonMetricMDS є метричний етап, який полягає в уточненні оцінки координат на основі вихідних даних про відстані між стимулами в теоретичному просторі.

Зазначена процедура здійснюється за формулою Лінгоса-Роскама (Многомерный статистический анализ в экономике, 1996, с.429):

$$x_{ik}^{c+1} = x_{ik} - \frac{1}{j} \sum_j \left(1 - \frac{d_{ij}^{c+1}}{d_{ij}^c} \right) (x_{ik}^c - x_{jk}^c), \quad (5.1.5)$$

де x_{ik}^{c+1} – нові оцінки координат;

d_{ij}^c та d_{ij}^{c+1} – вихідні та уточнені відстані між характеристиками ГР (стимулами) в теоретичному просторі.

Зазначена процедура здійснюється автоматично програмним пакетом STATISTICA. Одним із ключових аспектів застосування інструментарію MDS є визначення власних чисел та побудова матриці точок нового двовимірного теоретичного простору. В даному дослідженні зазначена процедура здійснювалась із використанням програмного пакету STATISTICA та було отримано наступні результати для Корпорації «Енергоресурс-інвест»:

- для латентного фактору 1 значення власного числа (Eigenvalue) становить 16,04;
- для латентного фактору 2 значення власного числа становить 5,24;
- для латентного фактору 3 значення власного числа становить 1,27;
- для латентного фактору 4 значення власного числа становить 0,27;
- для латентного фактору 5 значення власного числа становить 0,002;
- для латентного фактору 6 значення власного числа становить 0,00.

Для ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» результати проведених обчислень будуть наступними:

- для латентного фактору 1 значення власного числа становить 11,7;
- для латентного фактору 2 значення власного числа становить 8,43;
- для латентного фактору 3 значення власного числа становить 3,99;
- для латентного фактору 4 значення власного числа становить 1,37;
- для латентного фактору 5 значення власного числа становить 0,16;
- для латентного фактору 6 значення власного числа становить 0,00.

Доцільно відмітити, що власні числа відповідають осям координат нового теоретичного простору (Kruskal, J.V., et al., 1978). Кількість розмірностей рекомендується визначити при допомозі критерію зігнутої (elbow criteria) (Малхотра, Н.К. 2002, с.783), який полягає у побудові графіку залежності стресу (значень власних чисел матриці) від розмірності нового простору, як наслідок, точка, в якій відбувається різкий нахил вказує на кількість розмірностей (рисунок 5.1.2).

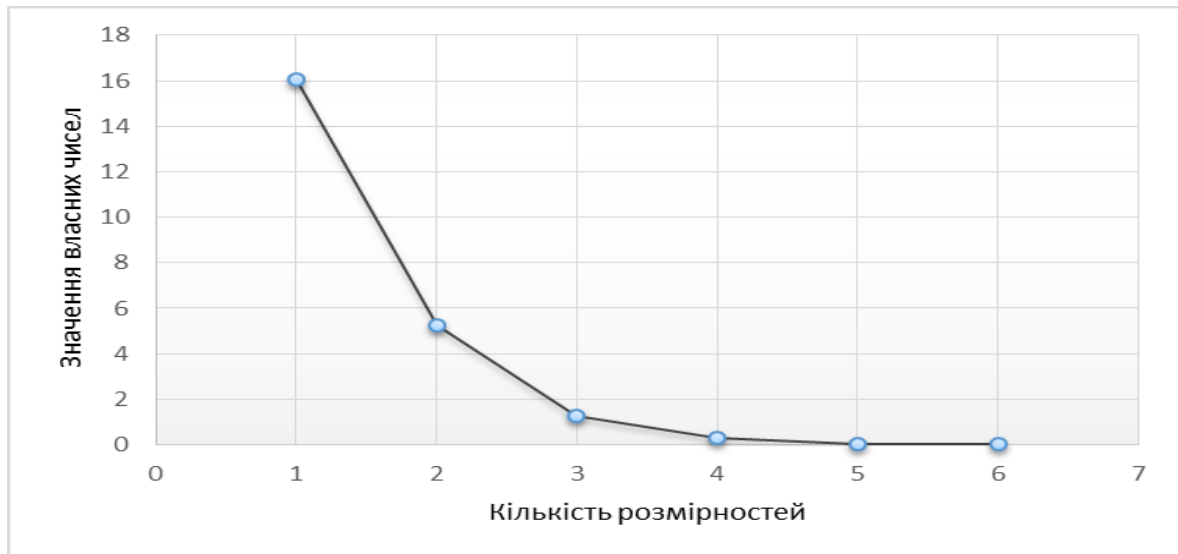


Рис. 5.1.2. Графік залежності стресу від розмірності нового простору

Примітка: розраховано автором

Таким чином, наведений вище графік вказує на існування двомірного простору для аналізування гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест», що дає змогу перейти до останнього кроку MDS – шкалювання простору. Доцільно відмітити, що і для ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» також отримано двомірний теоретичний простір. Відповідно до новосформованих осей формується матриця із координатами точок, що відповідають рівню гармонійного розвитку досліджуваного об'єкту у 2018р., 2019р. 2020р. відповідно та точок, що відповідають очікуваному рівню гармонійного розвитку підприємства з точки зору його найбільш важливих стейкхолдерів.

Результати проведених обчислень для визначення координат зазначених точок для Корпорації «Енергоресурс-інвест» наведено у табл.

5.1.2. Аналогічні результати для ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» наведено у Таблиці 2 Додатку 3.

Таблиця 5.1.2

Координати точок (рівнів гармонійного розвитку) у новому теоретичному просторі

Рівні гармонійного розвитку	Вісь абсцис	Вісь ординат
ГР2018	-0.879992	-0.824770
ГР2019	-0.421100	-0.055458
ГР2020	-0.631259	0.057154
ГР «Власник»	0.131446	0.802611
ГР «Менеджери»	0.280185	0.684933
ГР «Споживачі»	1.520721	-0.664470

Примітка: розраховано автором із використанням програмного пакету STATISTICA

В результаті застосування NonMetricMDS для моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест» було отримано наступні результати, які можна графічно представити (рисунок 5.1.3).

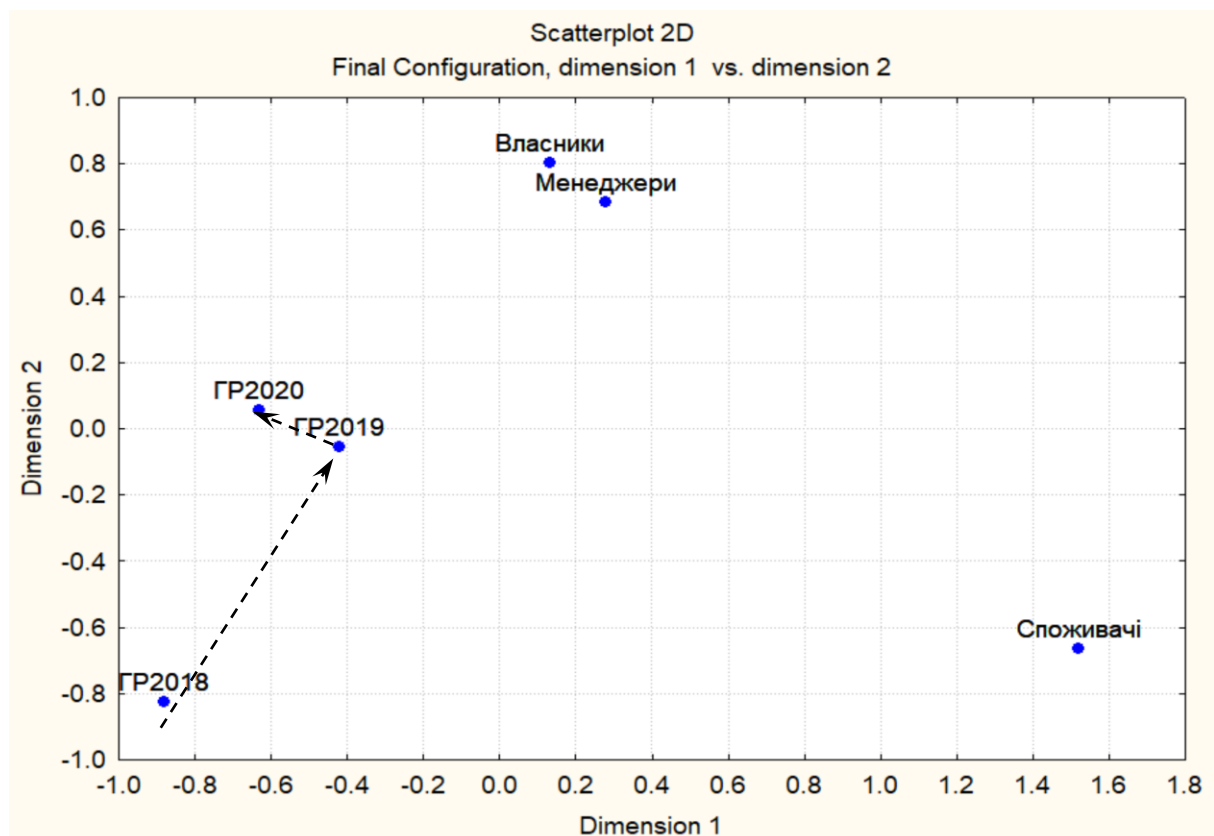


Рис. 5.1.3. Графічна інтерпретація результатів моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест» та очікуваних його рівнів, з точки зору ключових стейкхолдерів. Примітки: 1) ГР – рівень гармонійного розвитку відповідного року (2018, 2019, 2020); 2) траєкторія руху; 3) розраховано автором.

Доцільно відмітити, що точки ГР2018, ГР2019 та ГР2020 (рис. 5.1.3) відображають рівень гармонійного розвитку досліджуваного підприємства відповідного року. Кожна із точок репрезентує узагальнений показник рівня такого розвитку, обчисленого на підставі ключових показників оцінювання гармонійного розвитку, що відображають характеристики формування системи гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест» (табл. 4.3.2 та Додаток Ж). На підставі аналізування зміни рівня узагальненого показника гармонійного розвитку стає можливим прослідкувати напрям його руху у теоретичному просторі стосовно найбільш важливих стейкхолдерів.

Перевірка отриманих результатів здійснюється на основі обчислення стрес-формул Дж. Краскала (Многомерный статистический анализ в экономике, 1996, с.430) та їхнього порівняння із рекомендованими значеннями:

$$S_1 = \left[\frac{\sum_{ij} (d_{ij} - \hat{d}_{ij})^2}{\sum_{ij} \hat{d}_{ij}^2} \right]^{1/2}, \quad (5.1.6)$$

$$S_1 = \left[\frac{\sum_{ij} (d_{ij} - \hat{d}_{ij})^2}{\sum_{ij} (\hat{d}_{ij} - \hat{d}_{..})^2} \right]^{1/2}, \quad (5.1.7)$$

де d_{ij} – стандартизовані відстані; $\hat{d}_{..}$ – середнє арифметичне всіх оцінених відстаней, яке обчислюється за формулою:

$$\hat{d}_{..} = \frac{1}{ij} \sum_{ij} d_{ij}, \quad (5.1.8)$$

Обчислення стрес-тестів здійснювалось із використанням програмного пакету STATISTICA та отримані результати наведені у Додатку І. Як видно із отриманих результатів $S_{1,2}=0.000$, що згідно із табличного значення (Многомерный статистический анализ в экономике, 1996, с.431) свідчить про надійний результат для обох об'єктів дослідження.

Графічна інтерпретація результатів моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» та очікуваних його рівнів, з точки зору ключових стейкхолдерів наведена на рисунку 5.1.4.

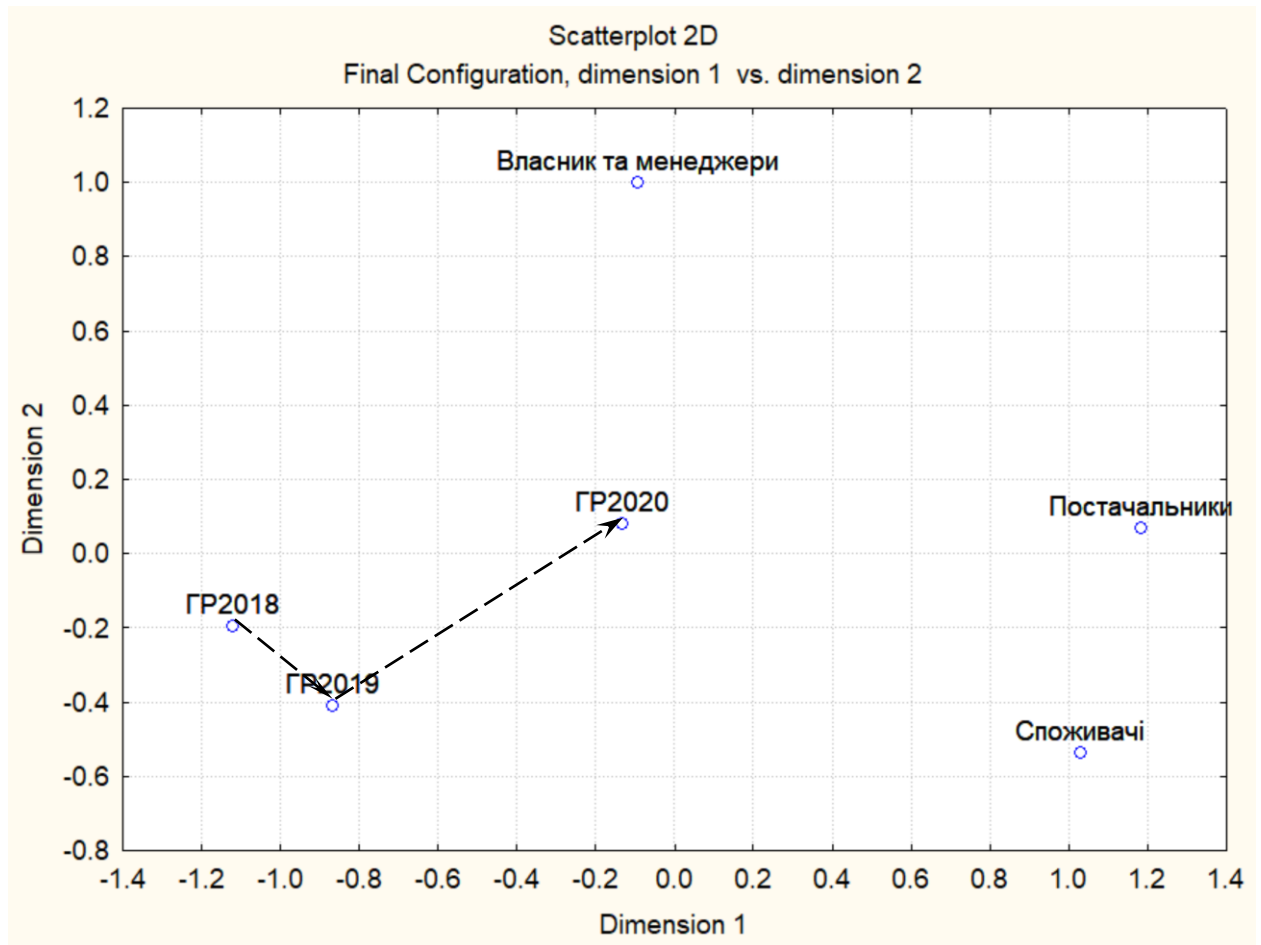


Рис. 5.1.4. Графічна інтерпретація результатів моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» та очікуваних його рівнів, з точки зору ключових стейкхолдерів

Примітки: 1) ГР – рівень гармонійного розвитку відповідного року (2018, 2019, 2020); 2) траєкторія руху; 3) розраховано автором.

Шостим етапом пропонованого методу є аналізування динаміки зміни рівня гармонійного розвитку досліджуваних організацій, що наведено на рисунку 5.1.3 та 5.1.4.

Доцільно відмітити, що за аналізований період рівень гармонійного розвитку компанії «Енергоресурс-інвест» суттєво покращився (рис. 5.1.4), про що свідчить не лише розміщення відповідних точок у новому просторі, а й результати аналізування вихідних даних за означеним часовим проміжком (Таблиця 1 Додаток Ж). Так компанії за останні два роки

вдалось здійснити конкретні практичні кроки, у напрямку започаткування гармонійного розвитку у розрізі п'яти його сфер. Слід відмітити, що від початку свого існування Корпорація «Енергоресурс-інвест» є прибутковою та приділяє істотну увагу захисту довкілля (що підтверджується низкою отриманих сертифікатів та впроваджених інновацій, описаних у п.п. 4.2.) водночас такі аспекти як соціальна складова, сфера управління та культури залишалась дещо поза увагою та, за умови впровадження позитивних змін, не були представлені широкому колу стейкхолдерів. Однак останні два аналізовані періоди характеризуються істотним покращенням комунікації із стейкхолдерами, демонструванням прозорості бізнесу (як через повідомлення на офіційному сайті компанії, знаходження нових партнерів, так й через розширення переліку офіційних документів, які знаходяться у відкритому доступі). Таким чином результати застосування інструментарію багатомірного шкалювання дозволяють окреслити та простежити траєкторію зміни рівня гармонійного розвитку досліджуваної організації, отримати уявлення про статичність чи динамічність такого розвитку та, в підсумку, констатувати його покращення чи погіршення.

Товариство «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» характеризується динамічною зміною узагальненого показника рівня гармонійного розвитку за аналізований період. Так, згідно отриманих результатів представлених на рисунку 5.1.4 можна зробити наступні узагальнення:

- найістотнішою зміною рівня гармонійного розвитку ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» відбулась у 2020р., що яскраво простежується на рисунку 5.1.4. З точки зору фінансових результатів зазначений рік не був найбільш вдалим для аналізованої організації, з огляду на вплив пандемії COVID-19. Зазначена ситуація призвела до призупинення імпорту окремих видів товарів, відсутності фінансової спроможності частини клієнтів вчасно та в повному обсязі оплатити замовлену продукцію, зростання рівня витрат на транспорт та логістику в цілому. Однак компанія приділила істотну увагу збереженню ділових взаємозв'язків із основними постачальниками,

удосконаленню співпраці із найбільшими клієнтами та пошуком нових каналів збуту продукції. Зазначені заходи товариства знайшли своє відображення у покращенні окремих показників, що репрезентують економічну та соціальну сфери гармонійного розвитку. Зокрема, було покращено значення показника цінової конкурентної переваги, показник повернень та показник урахування запитів споживачів;

- 2018р. був найкращим стосовно фінансових результатів діяльності та акумульовані надходження компанія використовувала для нарощення обсягів окремих видів активів – транспортні засоби та запаси. Таким чином, економічний аспект гармонійного розвитку був домінуючим у зазначений період.

Останнім етапом пропонованого методу моделювання є аналізування динаміки зміни рівнів гармонійного розвитку організації з точки зору ключових стейкхолдерів. Так розміщення точок (що відповідають рівням гармонійного розвитку) на рисунках 5.1.3 – 5.1.4 дають змогу зрозуміти наскільки як існуючий рівень такого розвитку, так і його траєкторія руху за аналізований період наближалась/віддалялась від певного ключового стейкхолдера. Останнє дозволить здійснювати обґрунтоване коректування стратегії чи тактичних планів, переосмислювати способи та канали взаємодії із стейкхолдерами тощо.

Згідно отриманих результатів (рисунок 5.1.3) можна констатувати, що гармонійний розвиток Корпорації «Енергоресурс-інвест» більшою мірою рухається у напрямку бачення такого розвитку власниками й менеджерами та меншою мірою відповідає сприйняттю гармонійного розвитку споживачами організації. Водночас цікавим є 2019р., оскільки саме в даний період відбулась зміна рівня гармонійного розвитку досліджуваної організації, його чітке наближення до його бачення менеджерами та, одночасно, в даній точці гармонійний розвиток був найближчим й до його сприйняття такою групою стейкхолдерів як «споживачі». Наступний аналізований період (2020р.) характеризується дещо зміною направленості

гармонійного розвитку у напрямку очікувань власників, що може бути спричинене впливом пандемії COVID -19 на діяльність підприємства в цілому та намаганням зберегти, першочергово, позитивний фінансовий результат. Отримані результати є цінними для представників даної компанії, оскільки дають змогу переосмислити його обраний вектор розвитку в цілому та, можливо, сфокусуватись більшою мірою на потребах та запитах споживачів.

Аналізування траєкторії руху рівня гармонійного розвитку ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» стосовно очікувань його найбільш важливих стейкхолдерів дозволило сформулювати такі висновки:

- за весь аналізований період рівень гармонійного розвитку досліджуваного товариства більшою мірою відповідав очікуванням його керівництва, що є об'єктивним з огляду на визначальну роль менеджерів у пошуку та підтриманні співпраці із клієнтами та постачальниками товарів;

- рівень гармонійного розвитку товариства в останній аналізований період (2020р.) характеризується практично однаковою віддаленістю від рівнів, що відповідають очікуваним рівням одночасно трьох його ключових стейкхолдерів. Така ситуація є можливою коли керівництву компанії вдалось узгодити інтереси його зацікавлених сторін та гармонійний розвиток якого є багатовекторним;

- ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП» рекомендується продовжувати обраний напрям його руху або більшою мірою сфокусуватись на потребах споживачів.

Отримані результати застосування пропонованого методу є надзвичайно корисними як для коректування стратегії організацій в цілому, так й підтриманні їхнього гармонійного розвитку, а саме:

- дають змогу простежити гармонійний розвиток як комплекс заходів та ініціатив, вжитих за аналізований період;

- ідентифікувати направленість гармонійного розвитку організації – існування чітко відслідковуваної однонаправленої траєкторії руху за

аналізований період чи наявність різновекторності гармонійного розвитку стосовно ключових стейкхолдерів;

- виявити періоди, за яких гармонійний розвиток організації істотно наближався/віддалявся від певного стейкхолдера/групи стейкхолдерів;

- окреслити тих стейкхолдерів, для яких існуючий рівень гармонійного розвитку організації є найвіддаленішим, а отже найменшою мірою відповідає їхнім очікуванням.

Наступні кроки дослідження будуть спрямовані на розроблення практичних рекомендацій для впровадження ідей гармонійного розвитку у виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання.

5.2. Розвиток бізнес моделі гармонійного розвитку «Канвас»

Питання адаптації ідей гармонійного розвитку для потреб бізнесу, розроблення моделей їхнього практичного впровадження у виробничо-господарську діяльність суб'єктів господарювання є об'єктом наукових розвідок цілої низки визнаних дослідників (Antikainen, M., & Valkokari, K., 2016; Beattie, V., & Smith, S. J., 2013; Bogdan, W., & Korneliusz, P., 2020; Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I. & Götze, U., 2020; Elkington, R., & Upward, A., 2016; Lidiane Cássia Comin, C., et al., 2019; Lozano, Rodrigo, 2018; Stewart, J., & Hocking, C., 2020). Зокрема, зазначені науковці наголошують на важливості удосконалення та/чи розроблення нових бізнес моделей, націлених на сприяння підтримання гармонійного розвитку підприємств та внесення відповідних коректив на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Так бізнес-модель є саме тим інструментом, що може найбільш повно сприяти врахуванню ідей гармонійного розвитку, відобразити різноманітні впливи організації на оточуюче середовище, врахувати потреби стейкхолдерів, при цьому інтегрувати зазначені аспекти у бізнес процеси, окреслюючи можливості отримання додаткових економічних вигод та конкурентних переваг (Elkington, R., & Upward, A.,

2016). Результати проведеного аналізування практики впровадження ініціатив з підтримання такого розвитку вітчизняними організаціями (п.п. 2.3.) засвідчили фрагментарний його характер та відсутність холистичного й системного підходу до імплементації конкретних кроків. Саме тому удосконалення бізнес моделі, що враховує як вітчизняні умови ведення виробничо-господарської діяльності, так й сьогоденні виклики для підприємств, їхні можливості та потенціал, із фокусом на вбудову гармонійного розвитку в існуючі процесах та його довгострокового підтримання, є актуальною потребою.

На сьогодні існує значна кількість підходів до трактування сутності поняття «бізнес-модель», визначення її цілей та елементів (Casadesus-Masanell, R; Ricart, J.E., 2010; Demil, B. & Lecocq, X., 2010; Osterwalder, A., 2004; Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2013a; Rasmussen, B., 2007). Зокрема Rasmussen (2007) зазначає, що «бізнес-модель» це інструмент, при допомозі якого «організація формує конкурентну стратегію через дизайн товару/послуги, який пропонує ринку». Casadesus-Masanell and Ricart (2010) інтерпретують як «логіку, яка визначає як організація функціонує та як створюється цінність для її зацікавлених сторін», підкреслюючи важливість врахування взаємозв'язків між бізнес моделлю, стратегією і тактикою підприємства. Demil and Lecocq (2010) пропонують розуміти її як «спосіб використання операцій та ресурсів для забезпечення довготривалого розвитку» та наголошують на важливості відслідковування динаміки розвитку організації із періодичним внесенням коректив у бізнес-модель. Osterwalder (2004) трактує бізнес-модель як «концептуальний інструмент, який пояснює та візуалізує спосіб компанії купувати й продавати товари та послуги, отримувати заробіток та її взаємозв'язок із стейкхолдерами». Таким чином можна підсумувати, що під «бізнес моделлю» розуміється спосіб організації бізнесу певного підприємства та відображення особливостей створення вартості для його груп впливу (Beattie, V., & Smith, S. J., 2013; Lozano, Rodrigo, 2018; Teece, D. J., 2010). Дослідники

наголошують, що застосування бізнес-моделі дозволяє зрозуміти як елементи системи формують єдине ціле та відобразити як зміни здійснені в одному елементі можуть призвести до зміни системи підприємства в цілому. Таким чином, бізнес-модель можна розглядати як інструментарій для трансформації бізнесу, який дає змогу враховувати інтереси стейкхолдерів, вносити зміни у бізнес процеси та характеристики товарів, з метою генерування економічної вигоди. Однією із найбільш часто вживаних бізнес моделей, які активно використовуються як у наукових дослідженнях (Смерічевський, С.Ф. та Клімова, О.І., 2017; Cardeal, G., et al., 2020; Maassen, M. A., 2018), так й практичній діяльності, зокрема в бізнес аналізі (Brennan, K., 2009) є розроблена Osterwalder та Pigneur (2010) бізнес-модель «Канвас», основними елементами якої моделі є (Смерічевський, С.Ф. та Клімова, О.І., 2017; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010):

1) ключові партнери – даний елемент виділений з метою окреслення основних зацікавлених сторін організації, способів її взаємодії з ними, видів діяльності, де їх включення є найбільш цінним, зокрема, з точки зору оптимізації використання та розміщення ресурсів й видів діяльності;

2) ключові активності – перелік видів діяльності, процесів, операцій, які відображають дизайн, виробництво та збут товарів і послуг, програмне забезпечення, використовувані інтернет платформи, здійснюють найбільший внесок в отримання доходу компанією та/або створюють конкурентну перевагу;

3) ключові ресурси – перелік матеріальних, фінансових, енергетичних, інтелектуальних ресурсів, нематеріальних активів організації, техніко-технологічне забезпечення, що бере участь у створення виняткових конкурентних характеристик товарів та послуг, позитивного іміджу компанії тощо;

4) ціннісна пропозиція – перелік продуктів і послуг компанії, які створюють цінність (задовольняють його потреби, смаки переконання і т.д.)

для споживачів та вказують на підстави обрання клієнтом саме аналізованої компанії;

5) взаємовідносини із клієнтами – даний елемент відображає типи відносин, які склались в організації із певними сегментами споживачів. Водночас у даному блоці окреслюються способи налагодження відносин із клієнтами, які підприємство хоче започаткувати/налагодити, з метою їхнього додаткового залучення, утримання та збільшення продажів;

6) канали – даний елемент покликаний відобразити способи дистрибуції, продажів та комунікації організації із ключовими сегментами споживачів, із виокремленням власних каналів та партнерських, що беруть участь в інформуванні клієнтів про компанію, характеристики товарів/послуг, способів їхнього придбання, післяпродажного обслуговування та отримання зворотного зв'язку;

7) сегментація клієнтів – перелік видів клієнтів та організацій, які згруповані за певними ознаками (наприклад потреби, споживацька поведінка, смаки тощо) для яких компанія створює продукт/послугу;

8) структура витрат – створюючи ціннісну пропозицію та налагоджуючи взаємовідносини із споживачами організація несе витрати. Тому даний блок звертає увагу на важливості визначення структури витрат підприємства, окресленні найбільш істотних їх типів, співвідношенні постійних та змінних витрат, способів їх мінімізації, заміщення тощо;

9) потоки надходження доходів – перелік грошових надходжень від кожного сегменту споживача, при чому в даному сегменті важливо відобразити, за умови існування, механізми ціноутворення, властиві відповідному типу клієнтів.

Описана вище модель «Канвас» покликана сприяти відображенню як існуючих особливостей ведення бізнесу організації, так й, за умови її системного перегляду, допомогти окреслити додаткові переваги, можливості та способи підвищення її рівня прибутковості. Однак умови ведення бізнесу не є статичними, на додачу об'єктивно існуюче середовище

невизначеності, зумовлює появу нових викликів, що змушують підприємства вдаватись до пошуку способів удосконалення наявних бізнес моделей.

Протягом останніх двох десятиліть, із зростанням уваги до гармонійного розвитку в глобальному контексті, актуалізувались дослідження, у напрямку включення ідей даної концепції, а саме підходу TBL (описана в п.п. 1.1), в існуючі бізнес моделі та розроблення практичних рекомендацій для апробації зазначених моделей у виробничо-господарську діяльність. Як результат, на сьогодні у наукових публікаціях та практичних бізнес кейсах активно розглядають «бізнес моделі гармонійного розвитку» (у закордонній науковій літературі застосовують такі терміни як «sustainable business models», «business models for sustainable development», «business model canvas for sustainable development», «green business model») (Cardeal, G., et al., 2020; Lozano, Rodrigo, 2018; Geissdoerfer, M. et al., 2018) та розробляються рекомендації, на предмет визначення ключових аспектів, які доцільно відображати у зазначених моделях.

У науковій економічній літературі, загалом, під бізнес моделями гармонійного розвитку розуміють «моделі, які є економічно доцільними, дозволяють зменшити використання природних та матеріальних ресурсів, утворення відходів, удосконалити процес виробництва товарів та надання послуг, з метою мінімізації негативного впливу організації на довкілля» (Maignan, I., et al., 2005). Цікавим є трактування, запропоноване дослідниками Stubbs та Cocklin (2008, с.103), які підкреслюють, що зазначені моделі дозволяють використовувати концепцію гармонійного розвитку як рушійну силу для ведення діяльності та удосконалення управління, завдяки чому традиційна неокласична модель організації трансформується, а не штучно доповнюється окремими аспектами, наприклад, екологічними чи соціальними пріоритетами. Варто звернути уваги на результати дослідження великого масиву публікацій з питань герменевтики «бізнес-модель гармонійного розвитку», проведеного

Geissdoerfer (2018). Так автор звертає увагу на тому, що на етапі зародження та поширення ідеї гармонійного розвитку на макрорівні, наукові розвідки були спрямовані на формування та підтримання систем економічного розвитку, на основі розроблення важелів для інтеграції даної концепції в окремі бізнес процеси організації, результатом чого було досягнення окремих цілей корпоративної відповідальності. Однак, на сьогодні, поняття «бізнес-модель гармонійного розвитку» інтерпретується та розглядається як джерело отримання конкурентних переваг, що може бути наслідком бажання суб'єктів господарювання отримати багатовекторну конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі із врахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін (Geissdoerfer, M. et al., 2018, с.403). Таким чином, на основі систематизації думок дослідників та відслідковування розвитку трактування досліджуваної категорії, науковець пропонує розглядати «бізнес-модель гармонійного розвитку» як модель, що «репрезентує проактивне управління потребами широкого кола груп впливу, формування грошової та негрошової вартості для них у довгостроковій перспективі» (Geissdoerfer, M. et al., 2018, с. 404). Слід зазначити, що окрім існування різноманітних інтерпретацій сутності бізнес моделі гармонійного розвитку спостерігається варіативність у підходах до визначення елементів такої моделі. Зокрема описана вище бізнес-модель «Канвас», яка набула широкої популярності серед практиків, була розвинута авторами, шляхом додавання двох елементів – економічні та соціальні витрати й доходи (Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010), які покликані відобразити в моделі бізнесу внесок компанії за окресленими аспектами гармонійного розвитку та існуючі й потенційні вигоди (матеріальні та нематеріальні) в розрізі означених елементів.

Fichter та Tiemann (2015), розробляючи «Sustainable Business Canvas» запропонували додати до класичної моделі «Канвас» додаткові елементи – візія/місія бізнес моделі, конкуренти та релевантні групи впливу, при цьому такі елементи із вихідної моделі як «канали», «сегментація клієнтів» та

«взаємовідносини із клієнтами» пропонують об'єднати в один елемент під назвою «споживачі» (Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I. & Götze, U., 2020).

Jones та Upward (2014) запропонували бізнес-модель гармонійного розвитку «Strongly Sustainable Business Model Canvas» у якій до вихідної моделі додали нові чотири нові перспективи, запозичені із моделі Нортон і Каплана «Balanced Scorecard» (Kaplan R. S., Norton D. P., 1992) – зацікавлені сторони; продукти, навчання й розвиток; процеси та оцінювання. На додачу автори запропонували внести додаткові елементи, такі як учасники, потреби, біофізичні запаси, рішення, екосистемні послуги, партнерства, успіх, метод оцінювання, трьохвекторний прибуток, активи (Jones, P. & Upward, A., 2013). Як зазначають автори (Jones, P. & Upward, A., 2013, с.6), дизайн класичної бізнес-модель має на меті створення цілеспрямованої системи, яка відповідає поняттю «успіх». Проте організація як така не має цілі, а лише цілеспрямована її діяльність спрямована на досягнення широкої мети – отримання не лише прибутку, а й додаткових вигод від соціуму та навколишнього середовища. При чому останнє можливо розділити із усіма зацікавленими сторонами. Саме досягненню означеної мети і присвячена розроблена дослідниками описана вище бізнес-модель.

Фохон та ін. (2015) запропонували «Business Model Canvas Approach Extended» для побудови відповідних моделей під час здійснення інвестицій в інфраструктурні проекти Великобританії, у якій залишили класичні дев'ять елементів «Канви» однак деталізували елемент «ціннісна пропозиція» у розрізі «пряма ціннісна пропозиція для споживачів», «ціннісна пропозиція економічного розвитку», «ціннісна пропозиція для соціуму» та «ціннісна пропозиція для екології». Аналогічно виокремили додаткові суб елементи в «потіки надходження доходів», а саме: «потік фіскальної вартості», «потік вартості від розвитку організації», «потік соціальної вартості» та «потік екологічної вартості» (Foxon, T.J., et al., 2015, с. 10). Як результат, автори наголошують, що адаптація ідей гармонійного

розвитку в бізнес моделі доцільно здійснювати, з точки зору розгляду джерел генерування різного виду вартостей.

Joyce та Paquin (2016) запропонували «Triple layer business model canvas», яка передбачає побудову бізнес моделі гармонійного розвитку, що містить три рівноцінні пласти – економічний, екологічний та соціальний. Економічний пласт представляється елементами із класичної канви. Екологічний пласт складається з таких елементів – «постачальники та аутсорсинг», «виробництво», «матеріали», «функціональна цінність», «кінець терміну використання», «дистрибуція», «фази використання», «вплив на довкілля» та «вигоди від довкілля». Соціальний пласт представлений наступними елементами: «місцеві громади», «управління», «працівники», «соціальна цінність», «суспільна культура», «масштаби охоплення», «вплив на соціум» та «вигода від соціуму». Таким чином автори пропонують використовувати класичні дев'ять елементів «Канви» лише для формування моделі економічного розвитку, в той час як для аспектів «довкілля» та «соціум» пропонують виділяти спеціальні елементи, не видозмінюючи при цьому загальної логіки бізнес-моделі, запропонованої Osterwalder та Pigneur (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2013a).

Слід зазначити, що описані вище підходи до побудови бізнес-моделі гармонійного розвитку є найбільш часто згадуваними у науковій літературі (Cardeal, G., et al., 2020; Casadesus-Masanell, R; Ricart, J.E., 2010; Geissdoerfer, M. et al., 2018; Joyce, A. & Paquin, R.L., 2016; Lozano, Rodrigo, 2018; Machiba, T., et al., 2012; Rasmussen, B., 2007) та служать вихідними точками для подальших удосконалень. Доцільно відмітити, що спільним для проаналізованих методик дизайну бізнес-моделі є використання Канви Osterwalder та Pigneur (2010) як вихідної точки для здійснення наступних удосконалень та внесення коректив для потреб суб'єктів господарювання.

На основі аналізування думок науковців (Jones, P. & Upward, A., 2013; Machiba, T., et al., 2012) та власних міркувань, з приводу формування бізнес-моделей гармонійного розвитку, можна виокремити певні упущення та

складності у її формуванні й застосуванні, на які звертають увагу дослідники:

- складність відображення та відслідковування у таких моделях причинно-наслідкових зв'язків між впровадженими заходами та очікуваними позитивними ефектами, особливо коли мова йде про ініціативи підприємств, націлені на охорону довкілля;

- підтримання гармонійного розвитку передбачає співпрацю із стейкхолдерами, які репрезентують різноманітні аспекти такого розвитку, однак невирішеними залишається питання виокремлення ключових груп впливу та яким чином компанія забезпечуватиме задоволення їхніх запитів, адже елемент «ціннісна пропозиція» є досить абстрактним поняттям;

- у класичній моделі «Канвас» відсутній елемент, який би враховував вплив такої групи зацікавлених сторін як конкуренти, що, як наслідок, робить розуміння власної конкурентної переваги дещо поверховим;

- бізнес-модель гармонійного розвитку добре працює у компаній є чітким розумінням та баченням розвитку власної діяльності, процесів виробництва товарів/послуг, ланцюга створення вартості тощо однак, якщо організація лише започатковує свою діяльність то формування та використання зазначеної моделі може бути не достатньо репрезентативним та релевантним мінливим умовам ведення бізнесу;

- інформація в бізнес моделі може подаватись у довільній формі (в описовому стилі та/або із включенням релевантних показників) таким чином її цінність, як і об'єктивність та достовірність визначатиметься стилем подачі інформації;

- ідеї концепції гармонійного розвитку не перебувають у статиці, а доповнюються та розвиваються, як реакція на появу нових викликів та потреб, зумовлених настроями в суспільстві, станом довкілля, появою глобальних загроз, політичними рішеннями, переоцінкою загальнолюдських норм та цінностей тощо. Як результат, розуміння та ретрансляція ідей такого розвитку у бізнес практику теж перебуває у постійній зміні, що

ускладняється баченням кожного окремого підприємства такого розвитку на власному прикладі. В даному випадку, застосування бізнес моделі «Канвас» є раціональним рішенням, оскільки дозволяє забезпечити гнучкість організації та її адаптивність до описаних вище аспектів, оскільки через зміну одного з її елементів можна простежити взаємозв'язки між усіма елементами бізнес моделі, як і її зміну в цілому.

Цікавими є результати дослідження, проведеного міжнародною організацією FORA (2010) за підтримки Європейської комісії у Скандинавських країнах, на предмет існування бар'єрів, що стримують представників бізнесу впроваджувати моделі гармонійного розвитку у бізнесі (Machiba, T., et al., 2012):

1) недостатня поінформованість керівників про сутність, цілі та можливості гармонійного розвитку;

2) недостатнє поширення інформації про успішні кейси та підходи, на предмет адаптації ідей із гармонійного розвитку та отриманих позитивних ефектів;

3) впровадження практичних кроків, націлених на імплементацію ідей гармонійного розвитку неминуче призведе до зростання витрат виробництво, дослідження й розробки, комунікацію тощо;

4) недостатня кількість фахівців із компетенціями в сфері інновацій, досліджень та розробок, особливо коли мова йде про вирішення вузької проблеми;

5) недостатня рівень державної підтримки, законодавчих ініціатив, регуляторних актів, які б спонукали суб'єктів господарювання впроваджувати зазначені ініціативи та отримувати певну економічну вигоду, наприклад у вигляді зниження/відстрочення екологічних податків й зорів, зниження ставки відсотку за кредиту, продовження терміну користування природними ресурсами тощо;

6) брак капіталу та висока його вартість для початкових інвестицій, що зумовлено сприйняттям заходів із гармонійного розвитку (особливо

проектів, націлених на збереження довкілля) як надто ризикових, з довгими термінами окупності, низькою прибутковістю та/або не достатньою поінформованістю зацікавлених сторін про потенційну економічну винагороду від таких інвестицій;

7) труднощі, пов'язані із вбудовою удосконалених бізнес-моделей гармонійного розвитку в існуючі системи підприємства, системи національного господарства, останнє, в свою чергу може передбачати необхідність включення організації в інфраструктурні проекти та підтримку технологічних змін (Martin, M. 2009; Meenakshisundaram, R. & Shankar, B. 2011);

8) існування нормативно-правові бар'єри, які можуть створювати перешкоди організаціям до застосовувати певних новітніх підходів реалізації екологічних інновацій (OECD, 2011) або відсутність державних стандартів, що передбачають використання вторсировини;

9) відсутність у певної групи споживачів готовності сприйняти деякі види екоінновацій. Наприклад, споживачам, які звикли до розкішних та потужних транспортних засобів важко прийняти використання електричних автомобілів або пристосуватись до схем спільного використання транспортного засобу (Martin, M. 2009; Meenakshisundaram, R. & Shankar, B. 2011).

Результаті аналізування звітностей із гармонійного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що наведені у п.п. 2.3 вказали на існування низки особливостей стану формування та використання систем гармонійного розвитку у практиці вітчизняних підприємств та засвідчили, що сформовані системи такого розвитку, як й їхнє використання різняться не лише за різноманітних галузях економіки, видах діяльності, розмірах суб'єктів господарювання, особливостях бізнес процесів кожного окремо взятого підприємства, а й іноді спостерігається відмінність в охопленні сфер ГР та впроваджених ними ініціативами за роками в межах одного й того ж підприємства. Як наслідок, з метою розроблення практичних рекомендацій,

націлених на удосконалення формування та використання систем гармонійного розвитку виникає об'єктивна необхідність в розробленні інструментарію, що забезпечуватиме адаптацію ідей концепції гармонійного розвитку у бізнес практику.

Результати аналізування наукової економічної літератури, наведеної вище, вказують на актуальність, наукову обґрунтованість та практичну значущість застосування бізнес моделей гармонійного розвитку для окреслених потреб. Водночас, проаналізувавши найбільш поширені міжнародні підходи до побудови таких бізнес-моделей, упущень та труднощів їхнього дизайну окреслюють необхідність у розвитку бізнес моделі гармонійного розвитку, адаптованої до вітчизняних умов господарювання, особливостей адаптації ідей досліджуваної концепції в Україні та актуальних потреб суб'єктів господарювання.

В таблиці 5.2.1. наведена бізнес-модель гармонійного розвитку, яку пропонується застосовувати вітчизняним підприємствам, з метою практичної імплементації заходів, націлених на підтримання гармонійного розвитку організації.

Концепт пропонованої бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» полягає у включенні багатовекторних проявів такого розвитку та взаємозв'язків організації із стейкхолдерами, що у своїй синергії забезпечуватимуть їй довгостроковий розвиток із збереженням фокусу на створенні вартості для споживачів та отриманням додаткових переваг. Розглянемо детальніше елементи удосконаленої бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас».

Візія та цілі гармонійного розвитку – основна мета даного елемента є відображення власного бачення підприємством його гармонійного розвитку, цінностей, внеску у добробут суспільства, місця сформованої бізнес-модель у парадигмі гармонійного розвитку в цілому. В даному елементі компанії рекомендується окреслити її довгострокові цілі з підтримання гармонійного розвитку, як вони корелюють із аналогічними цілями гармонійного

розвитку національної економіки, регіону, галузі промисловості тощо. Виокремити цілі економічного та соціального розвитку, розвитку довкілля, управління та культури та яким буде внесок компанії за окресленими цілями.

Таблиця 5.2.1

Бізнес-модель гармонійного розвитку підприємства «Канвас»

Візія та цілі гармонійного розвитку підприємства					
Ключові стейкхолдери *	Активності	Вартість для споживачів			
Економічна сфера	Економічна сфера*		Взаємодія із споживачами	Взаємодія із ключовими стейкхолдерами *	Сегмент-ція споживачів
Сфера довкілля	Сфера довкілля				
Соціальна сфера	Соціальна сфера*				
	Сфера управління				
	Сфера культури*				
	Ресурси підприємства	Вартість для стейкхолдерів *	Канали		
Сфера управління	Економічна сфера*				
	Сфера довкілля*				
Сфера культури	Соціальна сфера*				
	Сфера управління*				
	Сфера культури*				
Витрати		Доходи	Переваги від використання системи гармонійного розвитку*		

Примітки: 1)* - аспекти запропоновані автором;

2) розвинуто автором «Канвас» Osterwalder та Pigneur(2010), шляхом врахування принципів гармонійного розвитку.

Ключові стейкхолдери – даний елемент передбачає включення зацікавлених сторін організації в розрізі виокремлених сфер гармонійного розвитку. Першочергово, підприємству доцільно вносити найбільш важливих стейкхолдерів, які були відібрані за допомогою розробленого в

даному дослідженні іструментарію їхнього відбору (п.п. 4.2). Водночас, з огляду на довгострокову перспективу, організації доцільно окреслити й ті групи впливу, які у майбутньому сприятимуть реалізації її цілей із гармонійного розвитку. У вузькому розумінні це можуть бути стейкхолдери, які виступають драйверами такого розвитку для організації, наприклад, постачальники ключових ресурсів, посередники, фінансово-кредитні організації, інвестори, профспілки, контролюючі державні органи, представники об'єднаних територіальних громад тощо. У широкому сенсі – до них можна віднести інституції загальноновизнаних міжнародних організацій та об'єднань (наприклад GRI, ESG, OECD, ООН, WBCSD, WWF тощо), природоохоронні організації (міжнародні, державні та громадські) тощо.

Активності – перелік видів діяльності, процесів, операцій, які рекомендується представляти у розрізі п'яти сфер гармонійного розвитку. Представлення зазначених аспектів за сферами сприятиме відображенню не лише тих видів діяльності, які здійснюють найбільший внесок в отримання підприємством доходу, створюють конкурентну перевагу, вартість для споживачів, а й дають змогу окреслити наявний потенціал, ресурси та «вузькі місця» реалізації цілей гармонійного розвитку, наприклад (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015; Foxon, T.J., et al., 2015; Joyse, A. & Raquin, R.L., 2016; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010):

- ділянки виробничого процесу, дистрибуції, розробки інновацій, які підприємство забезпечує самостійно або потребує залучення партнерів;

- здійснені практичні кроки та ініціативи із підтримання гармонійного розвитку;

- аспекти в роботі підприємства, де імплементація ідей гармонійного розвитку є першочерговою (що може бути зумовлено як власним бажанням підприємства здійснити означені заходи, так й тиском з боку постачальників, посередників, інвесторів, зміною норм та стандартів, законодавства тощо);

- аспекти в роботі підприємства, які є важливими з точки зору формування вартості для споживачів та інших стейкхолдерів (наприклад підвищення рівня ефективності через удосконалення використання техніко-технологічного оснащення, умов праці та безпеки працівників, державна та міжнародна сертифікація як процесів, так й вироблених послуг тощо);

- ділянки в роботі підприємства, де імплементація ініціатив із гармонійного розвитку матиме довгостроковий позитивний вплив (зниження рівня енергозатратності виробництва, рівня використання електроенергії та води, оптимізація процесу транспортування, використання сировини, переробки та утилізації відходів, продовження життєвого циклу товарів, перехід на відновлювані джерела енергії, використання вторсировини, демонстрування прозорого управління, етичного ставлення до працівників та клієнтів, підвищення рівня розкриття інформації про ведення відповідального бізнесу тощо);

- перелік наявних та потенційних проєктів, які передбачають використання природних ресурсів. Так підприємствам рекомендується наповнювати даний елемент із використанням інформації, поданої до Звіту ОВД (описаний в п.п. 3.3.).

Доцільно відмітити, що бізнес-модель в цілому буде більш інформативною та корисною, за умови заповнення даного елемента не лише описовою інформацією, а й внесенням релевантних показників. Зокрема, ключових показників гармонійного розвитку, сформованих на підставі інструментарію описаного в п.п. 4.3.

Ресурси підприємства – перелік матеріальних, фінансових, енергетичних, інтелектуальних ресурсів, нематеріальних активів організації, техніко-технологічне забезпечення, що бере участь як у створенні вартості для споживачів, виняткових конкурентних характеристик товарів, так й для інших стейкхолдерів та підтримання гармонійного розвитку підприємства в цілому. Останнє, в свою чергу забезпечується представленням наявних та необхідних ресурсів у розрізі виокремлених п'яти сфер гармонійного

розвитку. До даного елемента доцільно також внести інформацію про можливість заміни одних ресурсів на більш екологічні, зменшення використання природних ресурсів, їхнього повторного використання та переробки тощо (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015).

Вартість для споживачів – основна мета даного елемента є відображення інформації про перелік продуктів і послуг компанії, які одночасно задовольняють потреби споживачів та сприяють дотримання ідей гармонійного розвитку. Зокрема підприємствам рекомендується відобразити у даному елементі наступну інформацію (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015; Foxon, T.J., et al., 2015; Joyce, A. & Paquin, R.L., 2016; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010):

- унікальність, інноваційність, легкість у використанні та цінність продукції для споживачів, її переваги у порівнянні із товарами-аналогами та товарами-субститутами;

- врахування у дизайні, виробництві, дистрибуції, характеристиках, способах використання, тарі/упакуванні продукції аспектів гармонійного розвитку (наприклад здатність до переробки чи повторного використання тари й упакування, його екодизайн, існування впливу на довкілля під час його використання (наприклад продукція косметологічної, легкої та харчової галузі, електронна та побутова техніка, транспортні засоби тощо), включення в ціну товару фінансування ініціатив на підтримання ідей гармонійного розвитку і т.д.;

- компенсування компанією негативного впливу продукції, способів її розробки, тестування, просування, рекламних заходів на довкілля, здоров'я споживачів, суспільно важливі питання, норми, цінності тощо;

- переваги для споживачів, унаслідок включення в дизайн, тестування, виробництво, дистрибуцію, характеристики, способи використання, тарі/упакуванні продукції аспектів гармонійного розвитку;

- наявність та можливості офіційного декларування підтримання ініціатив гармонійного розвитку, наприклад у розрізі окремих його аспектів

через сертифікацію, дотримання міжнародних й державних стандартів, маркування на предмет екологічності, природного походження, безпечності продукції, її рециклінгу тощо (ISO, ГОСТ, ДСТУ, CE Mark, ECO Mark, ISEА та ін).

Вартість для стейкхолдерів – даний елемент покликаний відобразити інформацію про вартості (вигоди) у матеріальній та нематеріальній формах, які прямо або опосередковано отримують стейкхолдери, унаслідок імплементації підприємством ініціатив із гармонійного розвитку. Наприклад, через реалізацію навчальних програм для працівників останні не лише удосконалюють власні компетенції, але й зростає їхня вартість на ринку праці. Впроваджуючи технології зменшення викидів промислового пилю та забруднюючих речовин, компанії не лише дотримуються норм чинного законодавства, а й покращують екологічний стан в межах регіону. Ресторани швидкого харчування із внесенням у меню корисних страв не лише сприяють поширенню ідеї здорового харчування, а й безпосередньо впливають на стан здоров'я суспільства, особливо молоді. Зазначені аспекти рекомендується вносити у даний елемент у розрізі груп впливу організації, що в підсумку може стати джерелом зростання її ринкової вартості. Взаємовідносини із споживачами – основна мета даного елемента є відображення типів відносин, які склались в організації із усіма сегментами споживачів, способи впливу організації на їхню поведінку, отримання зворотного зв'язку та якою буде ціна таких інструментів підтримання відносин (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015; Foxon, T.J., et al., 2015; Joyce, A. & Raquin, R.L., 2016; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Водночас у даному блоці доцільно окреслити методи налагодження відносин, утримання клієнтів, збільшення продажів, способів донесення інформації про візію та цілі гармонійного розвитку, імplementовані заходи, майбутні проєкти, внесок компанії в добробут суспільства, збереження довкілля, покращення умов праці, підтримання доброзичливої атмосфери в колективі, внесок клієнта, через придбаний товар, у заходи з підтримання такого розвитку,

способи демонстрування відкритого й прозорого ведення бізнесу тощо. Одним із способів налагодження відносин із споживачами та демонстрування підтримання ідей гармонійного розвитку є залучення споживачів до спільної розробки дизайну нової продукції чи створення додаткових вартостей. Наприклад, компанія Amazon.com пропонує своїм клієнтам долучитись до написання оглядів чи відгуків на книги, які розміщуються на даній платформі, тим самим формуючи цінність для інших покупців (Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Взаємовідносини із стейкхолдерами – виокремлення даного елемента зумовлене необхідністю окреслення способів взаємодії та впливу підприємства на широке коло зацікавлених сторін, які одночасно залучені до ланцюга створення вартості та можуть виступати драйверами у напрямку імплементації ініціатив із гармонійного розвитку. В даному випадку важливим є визначення основних інтересів стейкхолдерів, як вони впливають на діяльність організації, які з ідентифікованих потреб доцільно враховувати та які способи реагування на їхній вплив найраціональніше застосувати. Доцільно також у даному елементі відобразити інформацію які додаткові переваги може, що може принести бізнес-модель підприємства для стейкхолдерів та способів їх залучення до розроблення бізнес-моделі гармонійного розвитку (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015). Канали – інформація, наведена в даному елементі покликана відобразити способи, які використовує організація для дистрибуції, комунікації та продажу товару споживачам (Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Так рекомендується у бізнес-моделі гармонійного розвитку виокремлювати не лише власні канали чи партнерські, інтернет-платформи, застосунки до мобільних телефонів, соціальні мережі, які беруть участь в донесенні вартості товару до клієнта, а й наводити інформацію, яким чином використовувані канали здійснюють внесок у підтримання гармонійного розвитку підприємства (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015; Foxon, T.J., et al., 2015; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Сегментація споживачів – даний елемент покликаний відобразити типи

клієнтів підприємства та важливість для них аспектів гармонійного розвитку. Зокрема рекомендується окреслити існуючу цільову аудиторію за чіткими характеристиками (галузі промисловості, типи ринків, вік, потреби, надання переваги конкретним якостям товару, середній чек, лояльність до бренду тощо), сегменти клієнтів, з якими підприємство може налагодити взаємодію, можливості для диверсифікації споживачів та важливість й цінність для усіх груп споживачів впровадження ініціатив гармонійного розвитку (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015; Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Варто відмітити, що важливим є усвідомлення підприємством, які аспекти його гармонійного розвитку (існуючі й потенційні) формують цінність для клієнтів – ті, що націлені безпосередньо на нього як споживача (наприклад врахування підприємством рекомендацій, зауважень та запитів, які надійшли від споживача, персоналізація продукції, наявність програм лояльності та каналів зворотного зв'язку, наявність сертифікатів відповідності та екомаркування тощо), чи підтримання підприємством багатовекторного гармонійного розвитку – участь у суспільно-важливих проєктах, інфраструктурних проєктах, націлених на зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля, розкриття інформація про використання й відтворення природних ресурсів, збереження та відновлення екосистеми для майбутніх поколінь. Витрати – даний блок звертає увагу на структуру витрат підприємства, які виникають в результаті створення вартості для споживача (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2013a). Формуючи бізнес-модель гармонійного розвитку доцільно виокремити витрати, які свідчать про імплементацію заходів, націлених на підтримання гармонійного розвитку, зокрема, модернізацію техніко-технологічного забезпечення, встановлення обладнання для мінімізації негативного впливу виробничого процесу на довкілля, ощадливого використання природних та матеріальних ресурсів, витрати на супровід продукції наприкінці її життєвого циклу (зокрема збори чи участь у регіональних/національних проєктах з утилізації, переробки, повторного використання (описані в п.п.3.3)), витрати на навчання й

розвиток працівників, забезпечення рівності та недопущення дискримінації, витрати на різного роду сертифікацію та формування звітів із гармонійного розвитку, донесення зазначеної інформації до стейкхолдерів тощо. Водночас у даному пункті підприємствам рекомендується описати інвестиції, які можуть бути необхідними у майбутньому для започаткування чи системного підтримання окреслених заходів (Fichter, K., & Tiemann, I., 2015). Доходи – підприємствам рекомендується у бізнес-моделі гармонійного розвитку вказати існуючі джерела доходів, їх структуру, джерела доходів, які є рушійною силою бізнесу, існуючі моделі ціноутворення та готовність клієнтів оплачувати створену вартість для них, структура надходжень від кожного сегменту споживача тощо (Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010). Означена інформація, першочергово, описує економічну доцільність бізнес-моделі підприємства та його потенційні можливості у підтриманні власного довгострокового економічного розвитку. Разом з тим, розглянуті у п.п. 1.3 види систем гармонійного розвитку підприємств вказують на можливості отримання доходів, в результаті використання таких систем для імплементації ініціатив за багатовекторним підходом до такого розвитку. Зокрема, ініціюючи проекти, спрямовані на захист довкілля, використання відновлюваної енергії, збереження природних ресурсів підприємства мають можливість отримувати додаткові грошові потоки у вигляді державних субсидій чи інвестицій, через участь у міжнародних та національних програмах із відновлення екосистеми тощо. Популяризація ідей гармонійного розвитку у глобальному вимірі та, як наслідок, посилення уваги громадськості до зазначених аспектів призводить до того, що споживачі готові платити вищу ціну, за включення у процес виробництва товару практик гармонійного розвитку. З огляду на зазначене, рекомендується в даному елементі бізнес-моделі вказати існування такої можливості для підприємства на сьогодні та перспективи отримання додаткових доходів у майбутньому, через включення у вартість планової діяльності із гармонійного розвитку.

Переваги від використання системи гармонійного розвитку – безсумнівним є факт, що для будь-якого підприємства кінцевою метою його бізнес-моделі є отримання прибутку. Разом з тим, описані у другому та третьому розділах дисертаційного дослідження, бізнес-кейси вітчизняних та міжнародних компаній вказують на потенційні можливості отримання додаткових переваг від впровадження практичних кроків із імплементації ідей гармонійного розвитку. Саме тому у даному блоці підприємству рекомендується їх виокремити в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Такі переваги можуть мати як грошову, так й нефінансову форми. Наприклад, реалізуючи заходи із збереження природних ресурсів підприємства можуть отримати податкові канікули на сплату екологічних податків і зборів, зниження рівня процентних ставок за кредитами, зростання доданої ринкової вартості, лояльність від споживачів, працівників, інвесторів, більш «м'якого» реагування на зовнішні виклики, сформувати нові партнерства (наприклад із загальноновизнаними міжнародними організаціями, що підтримують гармонійний розвиток), привернення уваги міжнародних інвесторів, у яких за останній час посилилась увага до вкладення ресурсів у зелені інновації та компанії із прозорим та відповідальним стилем бізнесу.

Згідно удосконаленої концептуальної моделі формування та використання системи гармонійного розвитку підприємства, яка описана у розділі 2 та представлена на рисунку 2.2.1, бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас» сприяє практичному інтегруванню ідей досліджуваної концепції у виробничо-господарську діяльність підприємств. Водночас, з огляду на важливість врахування динамічної природи гармонійного розвитку суб'єктів господарювання та можливої зміни інтересів зацікавлених сторін, удосконалену бізнес модель рекомендується переглядати та оновлювати. Слід відмітити, що перегляд бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» доцільно здійснювати на періодичній основі, що обумовлюється факторами, які є специфічними для кожного

окремо взятого підприємства: життєвий цикл товару, швидкість оновлення товарного асортименту як підприємством, так й конкурентами, поява радикальних інновацій, непередбачуваних загроз (як наприклад пандемія COVID-19) та соціально-важливих проблем тощо. Представлений, у концептуальній моделі формування та використання систем гармонійного розвитку підприємства (п.п. 2.2) інструментарій аналізування, дозволить наповнювати окремі елементи бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас», що одночасно підвищує її коректність й об'єктивність та дозволяє враховувати особливості кожного окремо взятого суб'єкта господарювання. На додачу розвинутий метод моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку підприємств дає змогу переглянути раціональність та досяжність поставлених цілей, унаслідок впровадження ініціатив та заходів із гармонійного розвитку. Останнє забезпечується на основі перегляду траєкторії руху узагальненого показника рівня гармонійного розвитку у теоретичному просторі та його наближення до очікуваного рівня такого розвитку за обраним ключовим стейкхолдером/групою стейкхолдерів.

Таким чином поєднання запропонованого у дисертаційній роботі методико-методологічного інструментарію аналізування формування та використання системи гармонійного розвитку та розвинутої бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» дозволить здійснювати перегляд сфер та елементів системи такого розвитку для потреб підприємства, з метою підтримання безперервності, еволюційності, динамічності та релевантності розвитку підприємства в цілому.

Висновки до розділу 5

1. За результатами проведених досліджень встановлено, що гармонійний розвиток є мультиаспектним явищем та характеризується динамічною природою. Водночас, аналізування рівнів гармонійного розвитку підприємств доцільно здійснювати із врахуванням думок його зацікавлених сторін, що одночасно можуть виступати і драйверами такого

розвитку. Зазначені особливості зумовили необхідність розвитку методу моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку підприємств, яка передбачає використання інструментарію багатомірного шкалювання (NonMetricMDS), з метою відслідковування у теоретичному просторі динаміки руху рівня гармонійного розвитку організації та її співставлення із очікуваними стейкхолдерами рівнями такого розвитку. Удосконалений інструментарій було застосовано для дослідження динаміки рівнів гармонійного розвитку Корпорації «Енергоресурс-інвест» та ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». Отримані результати засвідчили його придатність для підприємств різного типу, масштабів діяльності та галузей економіки. Серед переваг зазначеного методу варто виокремити його здатність простежити рівень гармонійного розвитку підприємства, що являє собою узагальнений показник, сформований на базі часткових індикаторів за сферами гармонійного розвитку. Варто відмітити, що зазначений узагальнений індикатор репрезентує комплекс заходів та ініціатив, вжитих компанією за аналізований період. Водночас розвинутий інструментарій дозволяє ідентифікувати направленість гармонійного розвитку по відношенню до ключових стейкхолдерів; виявити періоди, за яких він істотно наближався/віддалявся стосовно очікуваних стейкхолдерами рівнів; ідентифікувати тих стейкхолдерів, для яких існуючий рівень гармонійного розвитку підприємства є найвіддаленішим, а отже найменшою мірою відповідає їхнім уявленням.

2. За результатами аналізування наукової економічної літератури систематизовано підходи науковців до формування бізнес-моделей гармонійного розвитку. Зокрема проаналізовано класичну бізнес модель «Канвас» Osterwalder та Pigneur та підходи науковців до розвитку зазначеної моделі, які адаптовані для врахування принципів гармонійного розвитку. Виокремлено основні упущення при побудові та наповненні означених моделей для потреб суб'єктів господарювання.

3. На основі отриманих результатів аналізування стану формування та використання систем гармонійного розвитку вітчизняних підприємств та систематизації інформації про бар'єри практичної імплементації ідей гармонійного розвитку у бізнес-практику, обґрунтовано необхідність удосконалення бізнес-моделей гармонійного розвитку для потреб вітчизняних суб'єктів господарювання, з метою усестороннього відображення та включення багатовекторної природи такого розвитку та інтеграції інтересів стейкхолдерів в бізнес-моделі українських підприємств.

4. Розвинуто бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас» на основі включення у класичну модель «Канвас» Osterwalder та Pigneur додаткових аспектів й елементів у її структуру та способів наповнення інформацією блоків. Доцільність удосконалення існуючої бізнес-моделі Osterwalder та Pigneur обумовлюється необхідністю врахування особливостей діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та сприяння їхній адаптації до умов глобалізованого бізнес середовища. В контексті даного дослідження гармонійний розвиток розглядається у розрізі п'яти сфер, які необхідно брати до уваги при формуванні систем такого розвитку. Як результат, в удосконаленій бізнес-моделі пропонується заповнювати такі елементи як «ключові стейкхолдери», «активності» та «ресурси підприємства» у розрізі зазначених сфер, що дозволить отримати як холістичне, так й точкове бачення інтегрування ідей гармонійного розвитку в існуючі процеси, його можливості, з точки зору ресурсного забезпечення та окреслення інтересів ключових стейкхолдерів. З огляду на те, що в даному дослідженні особливостей формування та використання систем гармонійного розвитку наголос робиться на взаємодії суб'єктів господарювання із стейкхолдерами, пропонується виокремлювати в бізнес-моделі такі елементи як «ключові стейкхолдери», «вартість для стейкхолдерів» та «взаємодія із стейкхолдерами». Включення означених додаткових елементів дозволить підприємствам зрозуміти які групи впливу є визначальними на даний момент, які зацікавлені сторони залишились поза

увагою та можуть бути включеними у бізнес-модель в майбутньому, яким чином підприємство реагує на їхні потреби та яку вартість підприємство створює для них сьогодні й може запропонувати у майбутньому. Додатково пропонується виокремлювати елемент «переваги від використання системи гармонійного розвитку», що дає змогу підприємствам розглянути фінансові та нематеріальні вигоди як у короткостроковій, так й довгостроковій перспективах від імплементацій заходів із підтримання такого виду розвитку. Винятковою особливістю удосконаленої моделі є наповнення елементів «ключові стейкхолдери» та «активності» результатами, отриманими на підставі застосування розробленого в дисертації інструментарію аналізування. Основною перевагою окресленого способу заповнення блоків бізнес-моделі є релевантність внесеної інформації, зменшення рівня її абстрактності та суб'єктивності та усунення надмірного спрощення бізнес-моделі. З метою забезпечення довготривалого гармонійного розвитку пропонується здійснювати періодичний перегляд бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас», на основі отриманих результатів застосування інструментарію моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку, з урахуванням очікувань ключових стейкхолдерів. Так застосування даного методу моделювання дозволить зрозуміти наскільки підприємству вдалось успішно реалізувати бізнес-модель гармонійного розвитку, з точки зору зміни траєкторії руху рівня її гармонійного розвитку та наближення/віддалення до очікувань ключових зацікавлених сторін.

5. Наукові результати досліджень автора, що висвітлені у Розділі 5, викладені в опублікованих працях (Харчук, В.Ю. та Гнилянська, Л.Й., 2011; Харчук, В.Ю. та Кузьмін, О.Є., 2011; Харчук, В.Ю. та Петришин, Н.Я., 2011; Харчук, В.Ю. та Гнилянська Л.Й., 2013а; Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2013b; Харчук, В.Ю., 2021h; Kharchuk, V., Kenzor, I. & Petryshyn, N., 2014; Kharchuk, V. & Matviyishyn, V., 2012; Kharchuk, V., Shpak, N., Seliuchenko, N., Kosar, N. & Sroka, W., 2019).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано концептуально нове вирішення науково-прикладної проблеми формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу. За результатами проведених досліджень розроблено такі елементи концептуального вирішення проблеми та сформульовано висновки теоретико-методологічного та методико-прикладного характеру:

1. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються мінливістю, динамічністю, появою нових непередбачуваних загроз, зростанням вимог споживачів не лише до якості продукції, а й стилю ведення бізнесу підприємства в цілому. На додачу діяльність суб'єктів господарювання є під прискіпливою увагою цілої низки зацікавлених сторін, що можуть виступати стимуляторами або дестимуляторами його розвитку. Встановлено, що окреслені особливості зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до питання адаптації сучасних концепцій, спрямованих на пошук оптимальних інструментів підтримання розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. Останнє вказує на своєчасність та актуальність обраної тематики дисертаційного дослідження.

2. Обґрунтовано доцільність введення в науковий дискурс поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання», яке пропонується розглядати через призму адаптації ідей та принципів концепції «sustainable development» для потреб вітчизняних суб'єктів господарювання. Така необхідність, першочергово, зумовлена зростанням кількості наукових розвідок, присвячених тематикам, що досліджують особливості та підґрунтя ведення підприємствами відповідального бізнесу, зменшення впливу підприємств на довкілля, здійснення внеску у відтворення та збереження екосистеми, підтримання ними корпоративної соціальної відповідальності, розвитку компетенцій працівників та формування доброзичливого соціо-психологічного клімату в колективі, налагодження двостороннього діалогу з

широким колом зацікавлених сторін. Означені аспекти вказують на існування багатовекторного розвитку підприємств, що потребує відповідного теоретико-методологічного та методично-прикладного інструментарію.

3. Опираючись на результати аналізування підходів загальноновизнаних міжнародних організацій, міжнародних науковців до трактування понять «sustainable development» та «business sustainability» (у т.ч. синонімічних понять) як основоположних категорій, які використовуються у міжнародному науковому середовищі до окреслення гармонійного розвитку підприємств встановлено, що інтерпретація досліджуваного поняття потребує уточнення із врахуванням внеску українських дослідників й специфіки потреб вітчизняних суб'єктів господарювання. Систематизувавши підходи українських дослідників до перекладу та трактування поняття «sustainable development» встановлено, що в науковому обігу поняття «sustainable development» найчастіше перекладається як «сталий розвиток» та «стійкий розвиток», а іноді й використовується синонімічно; здійснюючи переклад поняття «sustainable development», більшість авторів вказують на необхідності аналізування перекладу окремих складових, яке можна перекласти як «здатність продовжуватись» та «здатність бути підтриманим на певному рівні». Варто відмітити, що терміни «сталий розвиток» «стійкий розвиток» початково використовувались для інтерпретації концепції «sustainable development» на макрорівні, що знайшло своє відображення в сімнадцяти цілях сталого розвитку України, початково розроблених ООН для потреб людства в цілому. Водночас, трактування зазначеної категорії на рівні підприємств перебуває на етапі розвитку, з огляду на існування низки поглядів, що акцентують увагу на окремих аспектах такого багатовекторного явища.

4. На основі систематизації думок закордонних дослідників здійснено порівняння таких понять як «business sustainability», «corporate sustainability», «corporate sustainable development» та «corporate social responsibility», які зустрічаються у міжнародних публікаціях для опису

мультиаспектного розвитку організацій. Встановлено, що окреслені терміни описують добровільні ініціативи суб'єктів господарювання, на засадах врахування інтересів окремих представників зацікавлених сторін. Водночас, все більше науковців вказують на те, що імплементація ініціатив із «sustainable development» в компанії реалізується через призму впровадження та розширення аспектів, що відповідають її корпоративній соціальній відповідальності.

5. Удосконалено трактування поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання», що рекомендується розглядати як процес формування та підтримання інклюзивних характеристик діяльності компанії, що у своїй сукупності сприяє його розвитку, збалансуванню цілей за різними сферами такого розвитку та ресурсів підприємства, на засадах взаємодії із широким колом стейкхолдерів. Основною відмінністю від аналогічних підходів до інтерпретації окресленого поняття є фокусування уваги на взаємодії із зацікавленими сторонами організації як потенційними драйверами ініціації та підтримання такого розвитку та наголошенні на здатності компанії створення інклюзивних характеристик, які відображають унікальну сутнісну природу кожної окремо взятої організації. Пропонована інтерпретація враховує як загальновизнані міжнародні трактування понять «sustainable development», «business sustainability», «corporate sustainable development», так і наукові доробки вітчизняних дослідників, які зробили значний внесок у популяризацію та розвиток понять «сталий розвиток» та «стійкий розвиток» на макро та мікро рівнях.

6. Розроблено метод виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку, що передбачає аналізування великого масиву публікацій, що описують об'єкт дослідження, шляхом застосування комбінації кількісних бібліометричних інструментів («co-citation analysis»/аналізування спільних цитувань, «co-word analysis»/аналізування спільних термінів та «bibliometric coupling»/аналізування бібліографічного зв'язку), а також побудови й інтерпретації отриманих кластерів. Зокрема, зазначений метод передбачав

формування вибірки дослідження, що являє собою великий масив публікацій, присвячених питанням гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Так при допомозі окреслення ключових слів та їхньої комбінації, що описують об'єкт дослідження, була сформована вибірка, що складала 6893 наукові статті, представлених у Web of Science. Ключові слова як і вибірка публікацій були англійською мовою, що дало змогу врахувати як здобутки найсучасніших досліджень, так і результати розвідок науковців практично з усіх куточків світу. В результаті застосування кожного із методів було отримано кластери із публікацій, агрегованих за певною ознакою у відповідності до обраного інструменту. За результатами застосування першого кількісного бібліометричного методу («co-citation analysis»/ аналізування спільних цитувань) було сформовано матрицю взаємозв'язків між публікаціями, на основі аналізування спільних цитувань з наступною її візуалізацією. Застосування означеного інструменту дало змогу виявити статті, які є найбільш цитованими за предметом дослідження; ідентифікувати публікації з відповідними авторами, які найчастіше згадуються у списку літератури в аналізованій вибірці; виявити взаємозв'язки між публікаціями та окреслити відповідні їм дослідницькі тематики за темою гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Застосування другого кількісного бібліометричного методу («co-word analysis»/аналізування спільних термінів) дало змогу ідентифікувати 646 термінів, що мають найбільшу частоту появи у аналізованій вибірці публікацій та, на підставі якої, вдалось сформувати інтелектуальну структуру досліджень та виявити в ній предметні області. Так, було встановлено, що контекстуальна структура досліджень, які превалюють в царині гармонійного розвитку підприємств у міжнародних публікаціях стосується: ефективності діяльності компанії; «sustainable development» в контексті окремих складових (сфер) бізнесу; підприємницька діяльність та забезпечення її гармонійного розвитку; навколишнє середовище; соціальні аспекти; звітність із гармонійного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. В результаті застосування третього кількісного

бібліометричного інструментарію («bibliometric coupling»/аналізування бібліографічного зв'язку) ідентифіковано чотири кластери, що відображають основні предметні області в аналізованій вибірці публікацій. Так було ідентифіковано наступні предметні області: забезпечення підприємницької ефективності, сприяння гармонійному розвитку підприємницької діяльності, формування гармонійних бізнес відносин та удосконалення бізнес-моделей підприємницької діяльності; корпоративна соціальна відповідальність організації та її управлінням відносинами із стейкхолдерами; існування позитивного фінансового результату, унаслідок імплементації ініціатив із гармонійного розвитку; формування конкурентної переваги, забезпечення її довготривалості та питання взаємозв'язку управління ресурсами та ефективністю компанії, в умовах гармонійного розвитку тощо. Основними перевагами пропонованого методу є здатність здійснювати аналізування значного масиву публікацій, що неможливо здійснити звиклим наративним способом; отримати об'єктивні результати дослідження, оскільки покладається на великий масив даних та усуває суб'єктивне відношення дослідника до автора публікації, її тематики, способу дослідження тощо; отримати розуміння про інтелектуальну структуру досліджень (тематики, елементи досліджень, понятійно-категоріальний апарат, існуючі публікації, що описують ідентифіковані предметні області, найбільш цитовані публікації тощо) в галузі, що є об'єктом власних наукових пошуків; отримати візуалізацію результатів досліджень, на підстав чого стає можливим зрозуміти як ті аспекти наукових досліджень, що вже отримали багато уваги, так й ті, що лише на початковому етапі наукових дискусій.

7. На підставі аналізування результатів наукових розвідок вітчизняних та закордонних науковців, розвинуто та систематизовано класифікаційні ознаки та відповідні їм типи систем гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Отримані результати будуть цікавими не лише науковцям, а й бізнес-практикам, оскільки сприятимуть формуванню

комплексного уявлення варіативність опцій для формування й використання означених систем для потреб бізнесу.

8. Обґрунтовано доцільність розгляду гармонійного розвитку підприємств з точки зору системного підходу, опираючись на наукові дослідження вітчизняних та міжнародних фахівців за окресленою проблематикою та, на цій основі, окреслено визначальні характеристики таких систем.

9. Розвинуто інтерпретацію поняття «система гармонійного розвитку суб'єктів господарювання», а саме як сукупності елементів, які у своїй єдності формують інклюзивні характеристики підприємства, забезпечуючи гармонізування цілей його розвитку на засадах взаємодії із стейкхолдерами. Пропоноване трактування опирається на результати аналізування наукових розвідок з питань сутності концепції «гармонійний розвиток», підходів до її інтерпретації на рівні суб'єктів господарювання, результатів дослідження предметних областей, які були отримані, в результаті застосування методу виокремлення тематичних напрямків та інтелектуальної структури досліджень із гармонійного розвитку підприємств на засадах використання бібліометричного інструментарію обробки великого масиву публікацій та розгляду використання системного підходу науковцями до вивчення даної проблематики.

10. Систематизовано існуючі загальновизнані міжнародні стандарти (Глобальна ініціатива зі звітності (Global reporting initiative (GRI)), стандарти ESG (Environmental, Social and Governance), стандарти обліку з гармонійного розвитку для галузей промисловості (Sustainability Accounting Standards (SAS standards)), які застосовуються на рівні суб'єктів господарювання, що покликані сприяти та мотивувати останніх до адаптації ідей гармонійного розвитку у виробничо-господарську діяльність. Досліджено досвід закордонних організацій стосовно імплементації вимог зазначених міжнародних стандартів та, на цій основі, виокремлено переваги

для суб'єктів господарювання, унаслідок підтримання ініціатив із гармонійного розвитку.

11. Проаналізовано особливості долучення вітчизняних підприємств до міжнародної ініціативи зі звітності під егідою ООН (GRI) та наведено порівняльний аналіз поданих звітів із гармонійного розвитку до GRI у розрізі України, Польщі, Німеччини, Франції та Великобританії. Отримані результати вказують на зростаючу зацікавленість компаній, з аналізованих країн, в адаптації та демонструванні підтримання гармонійного розвитку в практичній діяльності. Останнє засвідчує практичну значущість впровадження та підтримання ініціатив із гармонійного розвитку в іноземних державах та актуальність розгляду даної концепції вітчизняними підприємствами, особливо коли мова йде про міжнародну економічну співпрацю.

12. Удосконалено концептуальну модель формування та використання системи гармонійного розвитку підприємств, яка передбачає виокремлення змісту системи – сфер, елементів, показників гармонійного розвитку; використання системи через застосування бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» та інструментарію аналізування, як сукупності методико-методологічних прийомів і процедур, яка на відміну від існуючих дає змогу враховувати вихідні умови як самого підприємства, так й інтереси стейкхолдерів. Останнє досягається при допомозі ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів підприємств, інтереси яких виступають драйверами такого розвитку; виокремленні ключових показників оцінювання гармонійного розвитку, що дає змогу сфокусуватись на найбільш важливих аспектах забезпечення такого розвитку та, на цій основі, здійснити моделювання рівня динаміки такого розвитку та співставити його із очікуваннями стейкхолдерів.

13. Проаналізовано існуючі напрацювання вітчизняних та закордонних науковців стосовно окреслення сфер/елементів/проекцій гармонійного розвитку. Встановлено, що спільним у підходах є виокремлення економічного, соціального вимірів та виміру навколишнього

природного середовища. Водночас підкреслено, що при ідентифікації сфер гармонійного розвитку підприємств доцільним є врахування як передумов їхнього функціонування, так і причин, що спонукають вітчизняні організації імплементувати такий розвиток, особливо коли мова йде про врахування аспектів глобалізації бізнесу.

14. Розроблено мультиаспектний метод виокремлення та обґрунтування переліку сфер гармонійного розвитку підприємств. Мультиаспектність пропонованого методу обумовлюється врахуванням трьох фокусів аналізування, з метою обґрунтування сфер та релевантних елементів гармонійного розвитку. Зокрема, пропонований інструментарій опирається на результати застосування методу визначення інтелектуальної структури великого масиву публікацій за проблемою гармонійного розвитку організацій, критеріїв, представлених у загальновизнаних міжнародних стандартах із гармонійного розвитку та результатів аналізування звітів українських компаній із гармонійного розвитку, поданих до міжнародних ініціатив. Комбінація зазначених аспектів забезпечує поєднання фундаментальних наукових постулатів, міжнародних практичних рекомендацій та існуючих результатів впровадження та підтримання гармонійного розвитку вітчизняними підприємствами. Як наслідок, виокремлені сфери та відповідні елементи повною мірою враховують науково-обґрунтовані підходи, загальновизнані аспекти імплементацій ідей гармонійного розвитку, що сприяє врахуванню аспектів глобалізації бізнесу та вихідні умови діяльності вітчизняних підприємств.

15. З метою врахування вихідних умов діяльності вітчизняних підприємств, проаналізовано статистичні дані, що можуть свідчити про існуючі передумови та імплементацію заходів із гармонійного розвитку, зокрема: динаміку чистих надходжень прямих іноземних інвестицій; динаміку зміни прибутку/збитку підприємств у розрізі їхньої величини; динаміку зміни витрат на охорону атмосферного повітря, зміни клімату та очищення зворотних вод промислових підприємств України; динаміку зміни витрат на поводження з відходами, на захист та реабілітацію ґрунту,

підземних та поверхневих вод; динаміку витрат українських підприємств на оплату праці; динаміку витрат українських підприємств на соціальні відрахування. Отримані результати дали змогу окреслити аспекти гармонійного розвитку, яким приділялась увага та співставити фінансові можливості вітчизняних підприємств, у напрямку довгострокового підтримання заходів із такого розвитку.

16. Удосконалено метод аналізування звітів із гармонійного розвитку, основна мета якого виявити особливості імплементації ідей та принципів досліджуваної концепції у практиці вітчизняних підприємств. Сутність даного методу полягає в обранні критеріїв для аналізування, керуючись рекомендаціями міжнародних стандартів GRI, ESG, SAS, зокрема, було обрано 24 критерії, відібраних із зазначених стандартів. Підтвердження врахування таких аспектів здійснювалось із застосуванням методу «reality check» для вибірки звітів, завантажених вітчизняними організаціями. В даному дослідженні вибірку становили звіти підприємств подані до Глобальної ініціативи зі звітності ООН та звіти із корпоративної соціальної відповідальності, представлені на міжнародній платформі Corporateregister за останні десять років. Отримані висновки свідчать про існування відмінних систем гармонійного розвитку в аналізованих організаціях та способів їх використання у виробничо-господарській діяльності українських організацій.

17. Запропоновано поняття «сфера гармонійного розвитку» та охарактеризовано кожну з п'яти сфер, а саме: сферу економіки, сферу довкілля, соціальну сферу, сферу управління та сферу культури. Виокремлено та описано елементи, які деталізують кожну зі сфер, зокрема, економічна сфера репрезентується такими елементами: фінансовий результат, інвестиційний розвиток, ринкове позиціонування; сфера довкілля – охорона атмосферного повітря, використання природних ресурсів, використання матеріальних ресурсів; соціальна сфера – працівники, споживачі, суспільство; сфера управління – система управління, юридична

відповідальність, прозорість бізнесу; сфера культури – етика ведення бізнесу, етика міжособистісного спілкування, інформаційна відповідальність. Виокремлені сфери є обов'язковими під час розгляду гармонійного розвитку вітчизняних підприємств, в той час як перелік елементів є рекомендованим та націлений на врахування особливостей діяльності організацій не залежно від виду та масштабів бізнесу.

18. Удосконалено комплексний метод оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання, який полягає в обґрунтуванні доцільності здійснення оцінювання гармонійного розвитку, на підставі кореляційного аналізу взаємозв'язку між гармонійним розвитком (DJSI) та фінансовим результатом (S&P500); визначенні сфер та відповідних їм елементів, які характеризують практичні аспекти гармонійного розвитку; визначенні критеріїв - «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами»; формуванні системи показників у розрізі виокремлених сфер, елементів та кожним критерієм відповідно; аналізуванні стану формування та використання системи гармонійного розвитку. Так дослідження кореляційного зв'язку виявило існування впливу індексу із гармонійного розвитку на ринкову капіталізацію суб'єктів господарювання, що засвідчує не лише суспільну важливість ідей концепції гармонійного розвитку, а й її позитивний економічний ефект.

19. Розвинуто комплексну систему показників оцінювання гармонійного розвитку, яка на відміну від аналогічних систем, відображає особливості ведення виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств, є придатною для різноманітних цілей аналізування (комплексне оцінювання гармонійного розвитку організації, окремої сфери/певного елемента, дослідження існуючої результативності, на предмет імплементованих заходів із гармонійного розвитку чи моніторингу передумов до системного підтримання такого розвитку організацією, наскрізність взаємодії із стейкхолдерами тощо) та відслідкувати як поточний стан гармонійного розвитку підприємства, так і наявність еволюційних змін в процесі підтримання такого розвитку.

20. Розроблено двовекторний метод оцінювання системи гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Сутність якого полягає у можливості застосування для потреб підприємства як паралельного, так й послідовного оцінювання системи гармонійного розвитку за такими напрямками – аналізування формування системи та аналізування використання існуючої системи. Даний метод передбачає послідовне виконання таких етапів: обрання вектору (напрямку аналізування); обрання найбільш важливих стейкхолдерів із використанням інструментарію аналітичного ієрархічного процесу; обрання ключових показників гармонійного розвитку (для вектору «формування системи» використовується усі вибірка показників, для вектору «використання системи» вихідною є вибірка показників критерію «розвиток») із застосуванням шкали Лайкерта та правила Стерджеса; моделювання динаміки гармонійного розвитку за відповідним вектором. Основною перевагою пропонованого методу є можливість його застосування підприємствами, що перебувають на різних етапах адаптації ідей концепції гармонійного розвитку – від започаткування ініціатив в розрізі обраних сфер до системного та усестороннього запровадження заходів, націлених на підтримання довгострокового та гармонійного розвитку організації в цілому.

21. Розвинуто інструментарій відбору найбільш важливих стейкхолдерів для формування та використання системи гармонійного розвитку, який на відміну від аналогічних методів, полягає у визначення важливостей груп впливу як для підтримання гармонійного розвитку підприємства в цілому, так й в розрізі окремих сфер та відповідних утворюючих елементів такого розвитку із використанням інструментарію аналітично ієрархічного процесу. Зазначений метод було апробовано на прикладі двох компаній – Корпорації «Енергресурс-інвест» та ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», що засвідчило його придатність для підприємств різних масштабів та видів діяльності та стало можливим визначення

переліку найбільш важливих стейкхолдерів, з точки зору врахування потреб та запитів для системного впровадження та підтримання їхнього гармонійного розвитку. Основними перевагами удосконаленого методу є можливість здійснення пріоритизації зацікавлених сторони на підставі як отриманих значень важливостей кожної із групи стейкхолдерів в розрізі окремих сфер гармонійного розвитку, так й на підставі врахування цілей гармонійного розвитку чи організації в цілому. На додачу, пропонований інструментарій буде корисним бізнес практикам адже дає змогу приймати управлінські рішення, з приводу налагодження чи підсилення взаємодії із певною групою зацікавлених сторін на підставі отриманих значень їхньої важливості, що сприятиме розвитку підприємства в цілому.

22. Удосконалено послідовність відбору ключових показників оцінювання гармонійного розвитку організації, яка, на відміну від існуючих, полягає в оцінюванні експертами-стейкхолдерами системи показників гармонійного розвитку. Так, згідно пропонованого двовекторного методу аналізування гармонійного розвитку підприємств є можливим проведення діагностики формування та використання системи такого розвитку. Обираючи перший вектор аналізування, доцільно використовувати розвинуту комплексну систему показників, а саме 99 індикаторів із яких обиратимуться ключові показники. За умови обрання оцінювання використання системи гармонійного розвитку – обираються індикатори із критерію «розвиток», а саме 30 показників, що віднесені до зазначеного критерію за кожною сферою та елементом гармонійного розвитку. Вибірка показників оцінюється за шкалою Лайкерта не предмет їхньої релевантності та репрезентативності характеристик досліджуваної системи. Використання правила Стерджеса дозволило сформуванню шкали отриманих усереднених значень, на підставі яких стало можливим визначення порогових рівнів для кожної сфери гармонійного розвитку. В результаті за кожною сферою було обрано ключові показники, які репрезентують визначальні характеристики гармонійного розвитку з точки зору найбільш важливих стейкхолдерів як

для Корпорації «Енергресурс-інвест», так і ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». Отримані результати засвідчили відмінні порогові значення для обрання ключових показників та унікальний остаточний їхній перелік. Останнє дає змогу здійснювати об'єктивне дослідження такого розвитку.

23. Розвинуто інструментарій моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації, який передбачає використання багатомірного шкалювання, з метою відслідковування у теоретичному просторі динаміки руху рівня гармонійного розвитку організації та її наближення/віддалення до очікуваних стейкхолдерами рівнів такого розвитку. Пропонований метод було застосовано для аналізування рівня гармонійного розвитку Корпорації «Енергресурс-інвест», так і ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП», що дало змогу здійснити порівняльний аналіз, з точки зору динаміки рівнів такого розвитку та його спрямованості до очікуваних стейкхолдерами бачень такого розвитку в аналізованих об'єктах. Удосконалений метод має ряд переваг, а саме: дозволяє відслідковувати гармонійний розвиток як комплекс заходів та ініціатив, вжитих компанією за аналізований період; ідентифікувати направленість гармонійного розвитку по відношенню до ключових стейкхолдерів; виявити періоди, за яких, ГР організації істотно наближався/віддалявся від певного стейкхолдера/групи стейкхолдерів; окреслити тих стейкхолдерів, для яких існуючий рівень ГР організації є найвіддаленішим, а отже найменшою мірою відповідає їхнім очікуванням.

24. Розвинуто бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас» на основі включення у класичну модель «Канвас» додаткових аспектів й елементів у її структуру та способів наповнення інформацією блоків. В контексті даного дослідження гармонійний розвиток розглядається у розрізі п'яти сфер, які необхідно брати до уваги при формуванні систем такого розвитку. Як результат, в удосконаленій бізнес-моделі пропонується заповнювати такі елементи як «ключові стейкхолдери», «активності» та «ресурси підприємства» у розрізі зазначених сфер, що дозволить отримати

як холістичне, так й точкове бачення інтегрування ідей гармонійного розвитку в існуючі процеси, його можливості, з точки зору ресурсного забезпечення та окреслення інтересів ключових стейкхолдерів. З огляду на те, що в даному дослідженні особливостей формування та використання систем гармонійного розвитку наголос робиться на взаємодії суб'єктів господарювання із стейкхолдерами, пропонується виокремлювати в бізнес-моделі такі елементи як «ключові стейкхолдери», «вартість для стейкхолдерів» та «взаємодія із стейкхолдерами». Включення означених додаткових елементів дозволить підприємствам зрозуміти які групи впливу є визначальними на даний момент, які зацікавлені сторони залишились поза увагою та можуть бути включеними у бізнес-модель в майбутньому, яким чином підприємство реагує на їхні потреби та яку вартість підприємство створює для них сьогодні й може запропонувати у майбутньому. Додатково пропонується виокремлювати елемент «переваги від використання системи гармонійного розвитку», що дає змогу підприємствам розглянути фінансові та нематеріальні вигоди як у короткостроковій, так й довгостроковій перспективах від імплементацій заходів із підтримання такого виду розвитку. Винятковою особливістю удосконаленої моделі є наповнення елементів «ключові стейкхолдери» та «активності» результатами, отриманими на підставі застосування розробленого в дисертації інструментарію аналізування. З метою забезпечення довготривалого гармонійного розвитку пропонується здійснювати періодичний перегляд бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас», на основі отриманих результатів застосування інструментарію моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку, з урахуванням очікувань ключових стейкхолдерів. Так застосування даного методу моделювання дозволить зрозуміти наскільки підприємству вдалось успішно реалізувати бізнес-модель гармонійного розвитку, з точки зору зміни траєкторії руху рівня її гармонійного розвитку та наближення/віддалення до очікувань ключових зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Агенство Sustainalytics надало Метінвесту рейтинг ESG*. Метінвест, 2020. [online] Доступно: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/sustainalytics-assigns-esg-rating-to-metinvest> [Дата звернення 24 травня 2020].
2. *Акції світових банків падають після публікації файлів FinCEN*. Український капітал, 2020. [online] Доступно: <https://ucap.io/akcziiyivsvitovyh-bankiv-padayut-pislya-publikacziyi-fajliv-fincen> [Дата звернення 24 травня 2020].
3. *Антикорупційна програма Корпорації «Енергоресурс-інвест»*. Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2017. [online] Доступно: <https://energoresurs.com/wp-content/uploads/2017/07/Antykoruptsijna-programa-KERI-1-1.pdf> [Дата звернення 16 січня 2021].
4. Артеменко, В.Б., 2006. Індикатори стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. *Регіональна економіка*, 2, с. 90-97.
5. Бардачов, Ю.М. 2002. *Дискретна математика*. Київ: Вища школа.
6. Білорус, О. Г. та Мацейко, Ю.М. 2005. *Глобальна перспектива і сталий розвиток : (Системні маркетинг. дослідж.)*. Київ.: МАУП.
7. Борщук, Є.М., 2005. Концепція стійкого розвитку і проблеми переходу на еколого-економічну модель господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*, 15.6, с.160-165.
8. Бурмака, М. М., 2014. Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем. *Економіка транспортного комплексу*, 23, с. 37–50.
9. В. А., Рижко. 2014. *Концепція*. [online] Енциклопедія Сучасної України: електронна версія. НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. Доступно: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=3256 [Дата звернення 12 травня 2021].

10. Васильчук, І. П., 2012. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2, с. 39–44.
11. Васюткіна, Н. В., 2014. Формування системи управління сталим розвитком підприємства. *"Економіка розвитку" (Economics of Development)*, 2 (70), с. 92 – 98.
12. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*, 2020. Ірпінь: ВТФ «Перун».
13. Вергун, А.М., Тарасенко, І.О., 2014. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*, 2, с.207 – 215.
14. Водний кодекс України від 06.06.1995р. № 214/95-ВР. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
15. *Гідна праця та економічне зростання. Інформаційне забезпечення моніторингу ЦСР, метадані*. Державна Служба Статистики України, 2020. [online] Доступно: https://ukrstat.org/uk/csr_present/ukr/st_rozv/metadata/08/08.htm [Дата звернення 21 січня 2021].
16. Данилишин, Б.М., 2010. Соціальна безпека – підґрунтя сталого розвитку. *Вісник Національної академії наук України*, 1, с. 20 – 28.
17. Демидова, А.І., 2008. Фактори, що впливають на стійкий розвиток машинобудівного підприємства. *Формування ринкової економіки* [online] 20, с. 243-254. Доступно: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283191.pdf> [Дата звернення 22 грудня 2020].
18. Державне агентство водних ресурсів України, 2020. [online] Доступно: <https://www.davr.gov.ua/publiczna-informaciya> [Дата звернення 16 грудня 2020].
19. *Директива 2010/75/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 24 листопада 2010 року «Про промислове забруднення (інтегроване*

- запобігання та контроль забруднення)» (Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control)), 2010 [online] Доступно: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0075&from=EN> [Дата звернення 20 грудня 2019].
20. Довгань, Л.Є. та Сімченко, Н.О., 2008. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 3, с. 71 – 83.
21. ДТЕК, 2019. *Сталий розвиток*. [online] Доступно: https://renewables.dtek.com/sustainable_development/ [Дата звернення 20 грудня 2019].
22. Економічна енциклопедія: У трьох томах., 2002. Київ: Видавничий центр “Академія”.
23. Єфремов, О. 2008. Сталий чи гармонійний (з екосистемою) розвиток – чому віддати перевагу? *Економіка України*, 2, с. 85-90.
24. Загорський, В.С. 2018. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ.
25. *Звіт незалежного аудитора*. Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2019. [online] Доступно: <https://energoresurs.com/zvit-nezalezhnogo-audytora/> [Дата звернення 16 січня 2021].
26. *Звіт про управління Корпорації “Енергоресурс-інвест”*. Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2019. [online] Доступно: https://energoresurs.com/wp-content/uploads/2019/03/zvit_1-obedyneny.pdf [Дата звернення 16 січня 2021].
27. Земельний кодекс України від 25.10.2001р. № 2768-III. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/863-14#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].

28. Інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1 – екологічні витрати «Звіт про витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі»: затв. наказом Держ. комітету статистики України від 24.10.2006 р., № 494.
29. Інформаційне забезпечення моніторингу ЦСР, метадані. Державна служба статистики України, 2020. [online] Доступно: https://ukrstat.org/uk/csr_prezent/ukr/st_rozv/metadata/metadata.htm [Дата звернення 16.12.2020].
30. Каминський, П. Д. 2004. Удосконалення механізму сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури. Автореферат . дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського.
31. Кармазін, В.А та Огієнко, Ю.М., 2010. Стабільний розвиток економіки – запорука технологічного прориву України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 7, с.33-36.
32. Кирич, Н. Б., 2003. Від стабілізації суспільного виробництва — до сталого розвитку суспільства: монографія. Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя.
33. Кирич, Н. Б., Мельник, Л.М. та Погайдак, О. Б., 2015. Сталий розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (Європейські акценти). *ВІСНИК ЕКОНОМІЧНОЇ НАУКИ УКРАЇНИ*, 2, с.151 – 155.
34. Конвенція про боротьбу з небезпекою, спричинюваною канцерогенними речовинами й агентами у виробничих умовах, та заходи профілактики N 139 (Женева, 1974): ратифікована Законом України від 10.03.2010р. № 1956-VI. [online] Доступно: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU74K03U.html [Дата звернення 22 грудня 2020].
35. Конвенція про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті (Еспо, Фінляндія, 1991): ратифіковано Законом України від 19.03.1999р. № 534-XIV (534-14). [online]

- Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_272#Text [Дата звернення 22 грудня 2020].
36. Конституція України, 2020. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення 15 червня 2020].
37. Корпорація «Енергоресурс-інвест», 2021. [online] Доступно: <https://energoresurs.com/en/> [Дата звернення 16 січня 2021].
38. Кримінальний кодекс України, 2021. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [Дата звернення 16 грудня 2020].
39. Кодекс України про адміністративні правопорушення, 2002. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 16.12.2020).
40. Кузьміна, О.С., 2015. Аналіз підходів до трактування поняття «сталій розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*, 5, 1, с. 13 – 21.
41. Лісовий кодекс України, 1994. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 22.12.2020).
42. Лопатинський, Ю.М. та Годорюк, С.І. 2015. *Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія*. Чернівці: Чернівецький національний університет.
43. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І. 1998. *Економетрика*. Київ: Товариство “Знання”, КОО.
44. Малхотра, Н.К. 2002. *Маркетинговые исследования. Практическое руководство [3-е изд.: пер. с англ.]*. Москва: Издательский дом „Вільямс”.
45. Масловська, Л.Ц. 2003. *Сталій розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика: монографія*. Київ: Київський національний торгово-економічний університет.

46. Мельник, Л. Г. 2005. *Основи стійкого розвитку: Посібник для перепідготовки фахівців*. Суми: Університетська книга.
47. Мельник, О. Г., 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
48. *Мережа енергоефективних підприємств: цілей досягнуто!* Львівська торгово-промислова палата, 2019. [online] Доступно: <https://lcci.com.ua/merezheyu-energoefektyvnykh-pidpryyemstv-cilej-dosyagnuto/> [Дата звернення 16 жовтня 2020].
49. *Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості*. Міністерство промислової політики, 2007. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text> [Дата звернення 11 жовтня 2019].
50. Мірошниченко, О.В. та Мурашко, І.С., 2014. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, [online] 2 (12), с. 58-62. Доступно: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html> [Дата звернення 15 жовтня 2019].
51. *Многомерный статистический анализ в экономике*, 1996. Москва: Юнити-Дана.
52. Назаренко, Т.П., 2009. Аналіз стану наукових досліджень питань маржинального аналізу. *Вісник ЖДТУ*, 1 (47), с. 76 — 81.
53. Нікітченко, О. Ю., 2013. *Конспект лекцій з дисципліни “Промислова екологія” (для студентів 3 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.170202 “Охорона праці”)*. Харків: ХНАМГ.
54. Олексів, І.Б. та Кузьмін, О.Є., 2011. Формування системи оцінювання діяльності підприємства із урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу. *Актуальні проблеми економіки*, 2(116), с.77-88.

- 55.Олексів, І.Б., 2013. *Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: монографія*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
- 56.Олексів, І.Б. та Подольчак, Н.Ю., 2005. Методи багатовимірного аналізу в оцінюванні фінансових ризиків підприємства. *Фінанси України*, 1, с.96-106.
- 57.Організація Об'єднаних Націй в Україні, 2019. *Цілі сталого розвитку 2016-2030*. [online] Доступно: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> [Дата звернення 22 грудня 2019].
- 58.Офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період). Національний банк України, 2020. [online] Доступно: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?cn%5B%5D=USD&startDate=31.12.2010&endDate=31.12.2018> [Дата звернення 26 серпня 2020]
- 59.Офіційний сайт Єдиного реєстру з оцінки впливу на довкілля. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, 2019. [online] Доступно: <http://eia.menr.gov.ua/uk/case/id-528> [Дата звернення 22 листопада 2019].
- 60.Пакуліна, А.А. 2016. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*, 38 (8), с. 2.1 – 2.17.
- 61.Перелік видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів. Кабінет міністрів України, 2019р. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-96-%D0%BF#Text> [Дата звернення 22 листопада 2019].
- 62.Підвищення енергоефективності – запорука забезпечення енергетичної незалежності України. Центр досліджень та соціальних комунікацій НБУВ, 2015. [online] Доступно: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=745

:pidvishchennya-energoefektivnosti&catid=8&Itemid=350 [Дата звернення 16 грудня 2020].

63. *Політика запобігання та протидії корупції та План її впровадження*. Укрзалізниця, 2019. [online] Доступно: https://www.uz.gov.ua/about/compliance/preventing_corruption/documents/501290/ [Дата звернення 25 січня 2021].
64. *Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні*. Закон України від 14.11.2020р. № 996-XIV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
65. *Про внесення змін до деяких законів України з метою забезпечення врахування екологічних вимог у процесі приватизації*. Закон України від 01.10.2018р. № 2258-VIII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1863-15#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
66. *Про внесення змін до Закону України “Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів”*. Закон України від 01.09.2001р. № 863-XIV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/863-14#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
67. *Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об’єктами державної та комунальної власності*. Закон України від 02.06.2016р. № 1405-VIII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
68. *Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві*. Закон України від 16.01.2020 р. № 466-IX. [online] Доступно:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
69. *Про державний контроль за використанням та охороною земель*. Закон України від 16.10.2020р. № 963-IV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
70. *Про екологічний аудит*. Закон України від 24.06.2004р. № 1862-IV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1862-15#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
71. *Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення*. Закон України від 24.02.1994р. № 4005-XII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text> [Дата звернення 22 грудня 2020].
72. *Про затвердження переліку видів діяльності та об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку*. Постанова кабінету міністрів України від 28.08.2013р. № 808. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-2013-%D0%BF#Text> [Дата звернення 10 січня 2020].
73. *Проекти Львівського ІТ Кластеру*. Львівський ІТ Кластер, 2020. [online] Доступно: <https://itcluster.lviv.ua/projects/> [Дата звернення 10 січня 2020].
74. *Про запобігання корупції*. Закон України від 30.12.2020р. № 1700- VII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
75. *Про затвердження переліку заходів та засобів з охорони праці*. Постанова КМУ від 27. 06. 2003. № 994. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994-2003-%D0%BF#Text> [Дата звернення 16 грудня 2020].
76. *Про затвердження Порядку видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки*. Постанова Кабінету

- міністрів України від 26.10.2011р. № № 1107. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1107-2011-%D0%BF#Text> [Дата звернення 10 січня 2019].
77. *Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві*. Постанова КМУ від 17. 04. 2019. № 337. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#Text> [Дата звернення 16 грудня 2020].
78. *Про захист рослин*. Закон України від 14.10.1998р. № 180-XIV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-14#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
79. *Про ліцензування видів господарської діяльності*. Закон України від 25.10.2020р. № 222-VIII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
80. *Про Митний тариф України*. Закон України від 19.09.2013р. № 584-VII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
81. *Про охорону атмосферного повітря*. Закон України від 16.10.1992р. № 2707-XII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
82. *Про охорону земель*. Закон України від 19.06.2003р. № 962-IV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
83. *Про охорону навколишнього природного середовища*. Закон України від 16.10.1999р. № 187-XIV. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].

84. *Про охорону праці*. Закон України від 14.10.1992р. № 2695-ХІІ. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
85. *Про оцінку впливу на довкілля*. Закон України від 13.04.2017 №2019-VIII. Офіційний вебпортал Верховної Ради України: веб-сайт. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
86. *Про перевезення небезпечних вантажів*. Закон України від 16.10.2020р. № 1644-III. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
87. *Про пестициди і агрохімікати*. Закон України від 02.03.1995р. № 87/95. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/95-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
88. *Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення*. Закон України від 18.05.2017р. № 2047-VIII. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> ([Дата звернення: 22 грудня 2020].
89. *Про ратифікацію Конвенції про заборону розробки, виробництва, накопичення і застосування хімічної зброї та про її знищення*. Закон України від 26.06. 1991р. № 1268-ХІІ. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-14#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].
90. *Про ратифікацію Стокгольмської конвенції про стійкі органічні забруднювачі*. Закон України від 18.04.2007р. № 949-V. [online] Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_a07#Text [Дата звернення: 22 грудня 2020].
91. *Про страхування*. Закон України від 07.03.1996р. № 86/96-ВР. [online] Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> [Дата звернення: 22 грудня 2020].

92. *Розвиваємо малий та середній бізнес. EU4Business?* 2020. [online] Доступно: <https://eu4business.org.ua/> [Дата звернення: 16 грудня 2020].
93. Сизоненко, О.А., 2009. *Механізм забезпечення сталого розвитку в системі управління металургійним підприємством*. Автореферат дисертації. Кандидат наук. Класичний приватний університет.
94. Славов, В.П. та Коваленко, О.В., 2007. Економіко-енергетична система сталого розвитку сільських територій. *Вісник аграрної науки*, 8, с.68-71.
95. Смерічевський, С.Ф. та Клімова, О.І., 2017. Business Model Canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*, 9, с. 11 – 14.
96. Смержанюк, Т.П., 2013. Сталий розвиток в умовах глобалізації та його складові. *Економічні інновації*, 53, с. 253-260.
97. Сталинська, О. В., 2011. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку. *Економічний вісник Національного гірничого університету*, 4, с. 114–119.
98. Статистична інформація Державного комітету статистики України, 2020. *Економічна статистика. Діяльність підприємств*. [online] Доступно: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm. [Дата звернення 26 серпня 2020].
99. Статистична інформація Державного комітету статистики України, 2020. *Навколишнє природне середовище*. [online] Доступно: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ns.htm [Дата звернення 26 серпня 2020].
100. *ТОП-100 найбільших підприємств-забруднювачів*. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, 2019. [online] Доступно: <https://menr.gov.ua/news/34251.html> [Дата звернення 19 січня 2020].
101. Трегобчук, В., 2002. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник НАН України*, 2, с. 31–41.

102. *Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони*, від 16.09.2014р. [online] Доступно: https://ips.ligazakon.net/document/view/mu14097?an=3&ed=2019_07_08 [Дата звернення 15 липня 2020].
103. Фещур, Р.В. 2003. *Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти*. Львів: «Інтелект-Захід».
104. Фоміна, М. В. 2010. *Сталий розвиток економіки в умовах глобалізації: теорія і методологія*. Автореферат дисертації. Доктор наук. Донецький національний університет.
105. Фоміна, М.В., 2011. Сталий економічний розвиток та особливості його реалізації в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.19, с. 39 – 45.
106. Харчук, В. Ю. та Андреев, Х.І., 2016. Наслідки впливу фінансової кризи в Китаї у 2016р. на міжнародне інвестиційне середовище, «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів»: *Матеріали науково-практичної конференції (Львів 27-28 жовтня 2016р.)*. С. 109–112.
107. Харчук, В. Ю. та Боршовська, Ю.М., 2016. Ідентифікація ризиків міжнародної економічної діяльності, *Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 11–12 листопада 2016 р*, С. 55–56.
108. Харчук, В.Ю. та Гнилянська, Л.Й., 2011. Особливості формування та реалізації інноваційних програм з урахуванням фактора ризику. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.18, с.175-179.

109. Харчук, В.Ю. та Гнилянська Л.Й., 2013. *Формування та реалізація інноваційних програм на засадах ризик-менеджменту*. Львів: Видавництво ЗУКЦ.
110. Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2013а. Методичний підхід до визначення результативності інноваційної програми. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23.7, с.199-204.
111. Харчук, В. та Громяк, О., 2012. Теоретичні аспекти сутності категорії «ризик бюджетування» та особливості його оцінювання. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 48, с.303-309.
112. Харчук, В. Ю. та Дубик, М.Й., 2012. Ризик науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок: сутність та особливості виникнення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 727, с.387-392.
113. Харчук, В.Ю. та Кузьмін, О.Є., 2011. Засоби реагування на ризик нововведень у діяльності підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*, 1, с.117-127.
114. Харчук, В.Ю., Лема, Г.В., Олексів, І.Б. та Лісович, Т.Ю. 2019. Corporate social responsibility at emerging market: Ukrainian dimension. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 1, 2, с. 33–42.
115. Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014. Основні та допоміжні показники в системі оцінювання діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 794, с.289-294.
116. Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014б. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*, [online] 13. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_20.

117. Харчук, В.Ю. та Олексів, І.Б., 2014с. Підходи до оптимізування управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. *Економіка: реалії часу*, 4, с.57-62.
118. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б. та Лісович, Т.Ю., 2017. Оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління, 873, с. 79-87.
119. Харчук, В.Ю. та Петришин, Н.Я., 2011. Теоретичні аспекти формування технології стратегічного планування ризиків нововведень у діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 714, с.128-133.
120. Харчук, В.Ю. Скасько, О.І. та Ронек, Г., 2019. Sustainable development of the non-bank financial market subjects of Ukraine: problems and prospects of functioning. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2 (29). с. 220-228.
121. Харчук, В.Ю. та Ярошенко, В.В., 2019. Стан та перспективи розвитку експорту та імпорту в Україні, *Матеріали економічної наукової інтернет-конференції «Світ економічної науки»*, [online] 11. Доступно: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3045/>.
122. Харчук, В.Ю., 2019. Sustainable development concept as a key approach towards business performance. В: Київський національний університет технологій та дизайну, Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Київ, Україна, 11 Квітня.
123. Харчук, В.Ю., 2020d. Аналізування міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. *Наукового-виробничий журнал «Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво», 6 (117), с. 111-118.

124. Харчук, В.Ю., 2020e. Види і класифікація систем гармонійного розвитку. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*, 49. с.138-147.
125. Харчук, В. Ю., 2020f. Генезис поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2, 2, с. 154–168.
126. Харчук, В.Ю., 2020g. Метод обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку підприємств. *Економіка: реалії часу*, 6(52). с. 109-117.
127. Харчук, В.Ю. та Зіміна, Є. С., 2020. Prerequisites for the sustainable development of the Ukrainian economy. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2, 1. с. 122–134.
128. Харчук, В.Ю. та Омелянчук, А. Б., 2020. Analysis of GRI and CSR Reports, submitted by Ukrainian Companies. *Modern Economics*, 24, с. 200-204.
129. Харчук, В. Ю., Уголькова, О. З. та Холостенко, А. М., 2020. Прояви корпоративної соціальної відповідальності в практиці ісламського банкінгу: надання фінансових послуг. *Modern Economics*, 20, с. 286–290.
130. Харчук, В.Ю., 2021h. *Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання: монографія*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
131. Харчук, В.Ю., Олексів, І. Б. та Бережна, Т.Ю., 2021. Врахування інтересів стейкхолдерів в процесі управління університетом. *Причорноморські економічні студії*, 62, с.88-94.
132. Харчук, В.Ю., 2021i. Характеристика сфер гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 1(15), с. 73-81.

133. Харчук, В.Ю., Чернобай, Л.І. та Рябічіна, Ю.С., 2021. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / Львівський торговельно-економічний університет*, 28, с. 103 – 110.
134. Хвесик, М. А. та Горбач, Л.М., 2008. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації і регіоналізації. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 7, с. 107-113.
135. Шандова, Н.В. 2015. *Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: Методологічні підходи*. Автореферат дисертації. Доктор наук. Херсонський національний технічний університет.
136. Шевчук, В. Я. 2006. *Макроекономічні проблеми сталого розвитку*. Київ: Геопрінт.
137. Allianz, 2019. *Allianz страхує сталий розвиток*. [online] Доступно: <https://allianz.ua/press-tsentr/allianz-strahuje-ustojchivoe-razvitie> [Дата звернення 24 травня 2020].
138. *10 Amazing Brands That Make Clothes Using Recycled Plastic*. Goodonyou, 2020. [online] Доступно: <https://goodonyou.eco/brands-using-recycled-plastic/> [Дата звернення 16 грудня 2020].
139. AccountAbility, 2015. *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. [online] Доступно: <https://www.accountability.org/standards/> [Дата звернення 22 вересня 2020].
140. *15 Awesome Environmentally Friendly Companies*. CareerAddict, 2020. [online] Доступно: <https://www.careeraddict.com/environmentally-friendly-companies> [Дата звернення 19 січня 2021].
141. *29 stats that show what consumers expect from brand communication*. Intrado, 2019. [online] Доступно: <https://www.west.com/blog/interactive->

- services/consumers-expect-brand-communication/ [Дата звернення 19 січня 2021].
142. Ahmad, S., Kuan, Y. W., & Rajoo, S., 2019. Sustainability indicators for manufacturing sectors: IMS. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), pp. 312-334. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/JMTM-03-2018-0091>.
143. Akamp, Marion & Müller, Martin, 2013. Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 54-62. 10.1016/j.jclepro.2011.11.069.
144. Anca, Butnariu, & Silvia, Avasilcai, 2015. The Assessment of The Companies' Sustainable Development Performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 1233-1238, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00422-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00422-0).
145. Amit, Raphael, Massa, Lorenzo, and Zott, Christoph, 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37.4, pp.1019-1042.
146. André, v. H., 2019. Generational shifts in managerial values and the coming of a unified business culture: A cross-national analysis using european social survey data: JBE. *Journal of Business Ethics*, 155(2), pp. 547-566. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s10551-017-3488-4>.
147. Andrieu, N., Piraux, M., and Tonneau J.P., 2007. Design of sustainability indicators of the production systems in Brazilian semi-arid area by the analysis of biomass flows. *International Journal of Sustainable Development*, 10(1/2), pp. 106-121.
148. Antikainen, M., & Valkokari, K., 2016. Framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), pp. 5-12.
149. Aras, G., & Crowther, D., 2008. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and

- corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), pp. 433-448. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/00251740810863870.
150. Aras, G., & Crowther, D., 2010a. Sustaining business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(5), pp. 565-576.
151. Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N., 2011. An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), pp. 353-367. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/09555341111145744.
152. *A Systems Approach to Global Sustainability*. Futureearth. [online] Available at: <https://futureearth.org/publications/explainers/a-systems-approach/> [Accessed 21 January 2021].
153. *Australia examines global firms' Luxembourg tax deals*. BBC news, 2014. [online]. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-asia-29928923> [Accessed 23 September 2020].
154. Axelsson, R., Angelstam, P., Degerman, E., Teitelbaum, S., Andersson, K., Elbakidze, M., & Drotz, M. K., 2013. Social and cultural sustainability: Criteria, indicators, verifier variables for measurement and maps for visualization to support planning. *Ambio*, 42(2), pp. 215-28. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s13280-012-0376-0.
155. Azapagic A. & Perdan S., 2000. Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 8, 4, pp. 243-261. doi:10.1205/095758200530763.
156. Azapagic, A., 2003. Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81, pp. 303–316. doi: 10.1205/095758203770224342.
157. Azapagic, A., 2004a. Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12, 6, pp. 639-662. doi: [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00075-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00075-1).

158. *Available funding opportunities from the Ontario Government*. Ontario Government, 2021. [online]. Available at: <https://www.ontario.ca/page/available-funding-opportunities-ontario-government> [Accessed 21 January 2021].
159. Bakkes, J., 2011. Bellagio SusTainability Assessment and Measurement Principles (BellagioSTAMP)—significance and examples from international environment outlooks. In: Rubik, F., von Raggamby, A.(Eds.), *Sustainable Development, Evaluation and Policy-Making: Theory, Practice and Quality Assurance*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, in press.
160. Bansal, P., 2005. Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 26, pp. 197-218. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.441>.
161. Bansal, P., Grewatsch, S., & Sharma, G., 2020. How COVID-19 informs business sustainability research: it's time for a systems perspective. *Journal of Management Studies*, pp. 602-606. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12669>.
162. Bahaudin, G. Mujtaba & Frank, J. Cavico, 2013. Corporate Social Responsibility and Sustainability Model for Global Firms. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(1), pp. 58-75.
163. Barua, Ankur, 2013. Methods for decision-making in survey questionnaires based on Likert scale. *Journal of Asian Scientific Research*, 3, pp. 35-38.
164. Baumgartner, R. J., & Ebner, D., 2010. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18, pp. 76–89.
165. Bazin, D. and Ballet, J., 2004. Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder? *International Journal of Sustainable Development*, 7, 1, pp. 59-75.
166. Beattie, V., & Smith, S. J., 2013. Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *British Accounting Review*, 45(4), pp. 243–254. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>.

167. B Corporation, 2020. [online]. Available at: <https://bcorporation.net/> [Accessed 10 October 2020].
168. BellagioSTAMP, 2009. SusTainability Assessment and Measurement Principles. *IISD*. [online]. Available at: <https://www.iisd.org/projects/bellagiostamp-sustainability-assessment-and-measurement-principles> [Accessed 05 February 2021].
169. Bell, S. & Morse, S. 2001. Breaking through the glass ceiling: who really cares about sustainability indicators? *Local Environment*, 6(3), pp.291–309.
170. Ben Ashwell. 2019. More than 100 companies using SASB standards. IR magazine. [online]. Available at: <https://www.irmagazine.com/reporting/more-100-companies-using-sasb-standards> [Accessed 07 July 2020].
171. Bergman, Manfred Max & Bergman, Zinette & Berger, Lena., 2017. An Empirical Exploration, Typology, and Definition of Corporate Sustainability. *Sustainability*, 9 (5), pp. 753-766. doi: 10.3390/su9050753.
172. Bertram, D., 2006. Likert Scales: CPSC 681—Topic Report. *Poincare*, pp. 1-11. doi:http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf.
173. Bhattacharya, Chinmoy, 2010. Introduction to the Special Section on Stakeholder. *Marketing. Journal of Public Policy & Marketing*, 29, pp. 1-3. doi:10.2307/20798390.
174. Bob Willard. 2002. *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*. Gabriola Island, BC Canada: New Society.
175. Bogdan, W., & Korneliusz, P., 2020. Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. *Electronic Markets*, 30(4), pp. 679-697. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s12525-020-00422-7.
176. Bonnet, Jean & Coll Martínez, Eva & Renou-Maissant, Patricia, 2021. Evaluating Sustainable Development by Composite Index: Evidence from French Departments. *Sustainability*, 13, pp. 761-772. doi:10.3390/su13020761.

177. Borg, I., & Lingo, J. 1987. *Multidimensional similarity structure analysis*. New York: Springer.
178. Bossel, H., 2002. Assessing Viability and Sustainability: a Systems-based Approach for Deriving Comprehensive Indicator Sets. *Conservation Ecology*, 5, pp. 247-266.
179. Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
180. Brundtland, G.H. 1987. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
181. Boyack, K., & Klavans, R., 2010. Co-citation analysis, bibliographic coupling, and direct citation: Which citation approach represents the research front most accurately? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), pp. 2389-2404. doi:10.1002/asi.
182. Brennan, K., 2009. *A guide to the Business analysis body of knowledge (BABOK guide)*. Toronto: International Institute of Business Analysis.
183. *Business and the United Nations. Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action*. Sustainable Development Goals Fund, 2019. [online]. Available at: https://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf [Accessed 10 October 2020].
184. Calvert Research and Management (Calvert), 2020. [online]. Available at: <https://www.calvert.com/how-we-are-different.php>. [Accessed 10 October 2020].
185. Calvert, 2020. *Top sustainable companies in the United States in 2020*. [online]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/974169/top-sustainable-companies-us> [Accessed 10 October 2020].
186. Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I. & Götze, U., 2020. Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their

- Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. *Sustainability*, 12 (21). pp. 9130. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su12219130>.
187. Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management*, 4, pp. 497-505.
188. Casadesus-Masanell, R; Ricart, J.E., 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. Vol.43, Issue 2-3, 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.
189. Căruțasu, G., Pîrjan, A., Coculescu, C., Stănică, J. L., & Pîrnău, M., 2019. DATA ANALYSIS ON NON-RESIDENTIAL ELECTRICITY CONSUMPTION BY STATISTICAL AND MATHEMATICAL TECHNIQUES IN VIEW OF DEVISING APPROPRIATE CONSUMPTION STRATEGIES. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 13(2), pp. 27-48.
190. CFA Institute. 2015. *Environmental, Social, and Governance Issues in Investing: A Guide for Investment Professionals*. [online] Available at: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/esg-issues-in-investing-a-guide-for-investment-professionals.ashx> [Accessed 21 August 2020].
191. Chabowski, B. R., Mena, J. A., & Gonzalez-Padron, T. L., 2011. The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 55-70.
192. Chabowski, B. R., Samiee, S., & Hult, G. T. M., 2013. A bibliometric analysis of the global branding literature and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 44(6), pp. 622-634. doi:10.1057/jibs.2013.20.
193. Chang, D.-s. and Kuo, L.-c.R., 2008. The effects of sustainable development on firms' financial performance – an empirical approach. *Sustainable Development*, 16, pp. 365-380. doi:10.1002/sd.351.

194. Chauhan, A., Debnath, R.M. and Singh, S.P., 2017. Modelling the drivers for sustainable agri-food waste management. *Benchmarking: An International Journal*, 25, 3, pp. 981-993. doi: 10.1108/BIJ-07-2017-0196.
195. Chee Tahir, Aidil & Darton, Richard, 2010. The Process Analysis Method of selecting indicators to quantify the sustainability performance of a business operation. *Journal of Cleaner Production*, 18, pp. 1598-1607. doi:10.1016/j.jclepro.2010.07.012.
196. Chen C. Chao, Patricia Gene Greene, Ann Crick, 1998. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 4, pp. 295-316. doi:https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3.
197. Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S., 2012. Corporate sustainability: Historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), pp. 157-172. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/01409171211195170.
198. Clayton A. M.H. and Radcliffe N.J. 1996. *Sustainability. A system approach*. UK: Earthscan Publication Limited.
199. *Global Environment Outlook*. UNEP, 2020. [online] Available at: <https://www.unep.org/global-environment-outlook> [Accessed 02 February 2020].
200. Commission of European Communities, 2019. *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. [online] Available at: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en [Accessed 13 March 2020].
201. *Core beliefs and culture Chairman's survey findings*. Deloitte, 2012. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf> [Accessed 10 January 2021].
202. *Corporate immunity to the COVID-19 pandemic*. National Bureau of Economic Research, 2020. [online] Available at:

- https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27055/w27055.pdf
[Accessed 29 January 2021].
203. Corporate Knights, 2020. *Leading sustainable corporations based on score worldwide as of 2020* [Graph]. [online] Available at: <https://www.statista.com/statistics/972898/leading-sustainable-companies-globally> [Accessed 19 January 2021].
204. CorporateRegister, 2019. [online] Available at: <https://www.corporateregister.com/> [Accessed 5 September 2020].
205. Cox, T.F. & Cox, M.A., 2001. *Multidimensional Scaling. Second edition*. London: Chapman & Hall.
206. Cramer, J. et al., 2004. Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 2, pp. 215-222.
207. Cruz, Jose, 2013. Modeling the relationship of globalized supply chains and corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 73-85. doi:10.1016/j.jclepro.2011.09.013.
208. D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lahtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B.D. & Toppinen, A., 2017. Green, circular, bio economy: a comparative analysis of sustainable avenues. *Journal of cleaner production*, 168, pp. 716 – 734.
209. Dalal-Clayton, B. and Bass, S. 2002. *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. London: Earthscan Publications Ltd.
210. Data and statistics. IEA, 2020. [online] Available at: <https://www.iea.org/data-and-statistics?country=UKRAINE&fuel=Energy%20consumption&indicator=NatGasConsBySector> [Accessed 31 January 2020].
211. *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2020. [online] Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution> [Accessed 02 February 2021].

212. Dawkins, J. and Lewis, S., 2003. CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 44, 2-3, pp. 185-193.
213. Demil, B. & Lecocq, X., 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 2-3, pp. 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>.
214. Dennis, A Rondinelli and Michael, A Berry, 2000. Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. *European Management Journal*, 18, 1, pp. 70-84.
215. DeSarbo, W. S., & Manrai, A. K., 1992. A NEW MULTIDIMENSIONAL SCALING METHODOLOGY FOR THE ANALYSIS OF ASYMMETRIC PROXIMITY DATA IN MARKETING RESEARCH. *Marketing Science*, 11(1), pp. 1-20.
216. DesJardins, J., 1998. Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17, 8, pp. 825-838.
217. Dessen, J., Soini, K., Fairclough, G., & Horlings, L. (Eds.), 2015. Culture in, for and as sustainable development: *Conclusions from the COST Action IS1007 -investigating cultural sustainability*. IS1007. Retrieved from <http://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf>.
218. Deutsch, Nikolett & Berényi, László, 2018. Personal approach to sustainability of future decision makers: a Hungarian case. *Environment, Development and Sustainability*, 20, pp. 271-303. doi:10.1007/s10668-016-9881-9.
219. Dhanavanth, Reddy Maditati, Ziaul, Haque Munim, Hans-Joachim, Schramm, Sebastian Kummer, 2018. A review of green supply chain management: From bibliometric analysis to a conceptual framework and future research directions. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, pp. 150-162. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.004>.
220. *Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-*

financial and diversity information by certain large undertakings and groups.

European Commission, 2014. [online] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj> [Accessed 29 January 2020].

221. *Diversity and inclusion efforts that really work.* Harvard Business Review, 2020. [online] Available at: <https://hbr.org/2020/05/diversity-and-inclusion-efforts-that-really-work> [Accessed 2 February 2021].
222. Dočekalová, Marie Pavláková, and Alena Kocmanová, 2016. Composite Indicator for Measuring Corporate Sustainability. *Ecological indicators*, 61, pp. 612-623. doi: 10.1016/j.ecolind.2015.10.012.
223. Dočekalova, M., Kocmanová, A., & Koleňák, J., 2019. Determination of economic indicators in the context of corporate sustainability performance. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 16(1), pp. 15-24. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.3846/btp.2015.450>.
224. *Do Customers Really Care About Your Environmental Impact?* Forbes, 2018. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2018/11/21/do-customers-really-care-about-your-environmental-impact/?sh=3ccf0787240d> [Accessed 19 January 2021].
225. Dow Jones Sustainability Indices Results, 2019. [online] Available at: <https://www.spglobal.com/esg/csa/csa-resources/djsi-csa-annual-review> [Accessed 2 November 2020].
226. Dow Jones Sustainability World Index, 2020. [online] Available at: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index/#overview> [Accessed 2 November 2020].
227. *Dow Jones Sustainability Indices Methodology.* S&P Dow Jones Indices, 2020. [online] Available at: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/dow-jones-sustainability-world-index/#overview> [Accessed 2 November 2020].
228. Dyllick, T. and Hockerts, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 2, pp. 130-141.

229. Dyllick, Thomas & Muff, Katrin, 2014. An Organizational Roadmap of Business Sustainability. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.2442211.
230. Dyllick, T., & Muff, K., 2016. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), pp. 156-173. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1177/1086026615575176>.
231. *Ease of Doing Business rankings*. The World Bank, 2020. [online] Available at: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings> [Accessed 21 August 2020].
232. Ebner, D. and Baumgartner, Rupert J., 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*, 4th-5th September, Dublin, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d9f/ea26a56ac7fea0331a55c2d94e6c8756b616.pdf>.
233. *Education & Skills Funding Agency*. GOV.UK, 2021. [online] Available at: <https://www.gov.uk/government/organisations/education-and-skills-funding-agency> [Accessed 21 Desember 2020].
234. Edward, B. Barbier and Joanne, C. Burgess, 2017. The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 11 (2017-28), pp. 1–22. doi:<http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2017-28>.
235. Edward B. Barbier, Joanne C. Burgess, 2020. Sustainability and development after COVID-19. *World Development*, 135, pp. 1-4. doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105082>.
236. Effiong, Joseph & Singhal, Neeraj, 2014. Impact of Green Business Model on Sustainability Management of Indian Corporate Organisations: A Review of Issues and Opportunities for Business Growth. *FIIB Business Review*, 3(3), pp. 7-19. doi: 10.1177/2455265820140302.

237. Elkington, J., 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), pp. 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>.
238. Elkington, J. B., 1997a. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
239. Elkington, J. B., 1999b. Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *Australian CPA*, pp. 18-21.
240. Elkington, J. B., 2001c. *The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation*. Oxford: Capstone/John Wiley & Sons.
241. Elkington, J. B., 2006d. Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An international review*, 14, 6, pp. 522-529.
242. Elkington, R., & Upward, A., 2016. Leadership as enabling function for flourishing by design. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), pp. 126-144. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/JGR-01-2016-0002>.
243. *Employee Surveys Are Still One of the Best Ways to Measure Engagement*. Harvard Business Review, 2018. [online] Available at: <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement> [Accessed 29 August 2020].
244. *Environment*. Apple, 2021. [online] Available at: <https://www.apple.com/environment/> [Accessed 29 November 2020].
245. *Environmental Reporting Guidelines: Including mandatory greenhouse gas emissions reporting guidance*. Gov.UK, 2020[online] Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/environmental-reporting-guidelines-including-mandatory-greenhouse-gas-emissions-reporting-guidance> [Accessed 20 December 2020].
246. *Environmental sustainability*. Disney, 2021. [online] Available at: <https://thewaltdisneycompany.com/environmental-sustainability/> [Accessed 19 January 2021].

247. Epstein, M.J. and Widener, S.K., 2010. Identification and use of sustainable performance measures in decision making, *Journal of Corporate Citizenship*, 40, 1, pp. 43-73.
248. Escrig-Olmedo, E., Munoz-Torres, M., Fernandez-Izquierdo, M., & Rivera-Lirio, J., 2017. Measuring corporate environmental performance: A methodology for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), pp. 142-162. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1002/bse.1904>.
249. *ESG Investing and Analysis*. CFA Institute, 2020. [online] Available at: <https://www.cfainstitute.org/en/research/esg-investing> [Accessed 16 December 2020].
250. ESG Global survey, 2019. *Investing with purpose for performance*. [online] Available at: https://cib.bnpparibas.com/sustain/esg-global-survey-2019-investing-with-purpose-for-performance_a-3-2900.html. [Accessed 30 May 2020].
251. European Commission, 2010. *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. COM (2010). [online] Available at: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/com-2010-2020-europe-2020> [Accessed 6 December 2020].
252. European Environment Agency (EEA), 2020. [online] Available at: <https://www.eea.europa.eu> [Accessed 23 September 2020].
253. EU neighbours. EU4Energy, 2019. *Що це за програма та як вона працює в Україні?* [online] Available at: <https://www.euneighbours.eu/uk/east/stay-informed/cards/eu4energy-scho-ce-za-programa-ta-yak-vona-pracyue-v-ukraini> [Accessed 16 December 2020].
254. Feil, Alexandre & Quevedo, Daniela & Schreiber, Dusan, 2015. Selection and identification of the indicators for quickly measuring sustainability in micro and small furniture industries. *Sustainable Production and Consumption*, 3, pp. 34-44. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2015.08.006>.

255. Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T.L., Hult, G.T.M., & Maignan, I., 2010. From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), pp. 93-96. doi:10.1509/jppm.29.1.93.
256. Ferro, C., Padin, C., Høgevold, N., Svensson, G., & Sosa Varela, J. C., 2019. Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), pp. 95-116. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/JBIM-07-2017-0181.
257. *FinCEN Files: All you need to know about the documents leak*. BBC news, 2020. [online] Available at: <https://www.bbc.com/news/uk-54226107> [Accessed 23 September 2020].
258. Fichter, K., & Tiemann, I., 2015. Das Konzept Sustainable Business Canvas. *Unterstützung Nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodell-Entwicklung; Rahmenpapier StartUp4Climate AP 3.1*. Oldenburg, Germany; Berlin, Germany, 2015. Available online: https://start-green.net/media/cms_page_media/2015/12/8/Fichter_Tiemann_2015_Sustainable_Business_Canvas_0812.2015.pdf [Accessed 2 November 2020].
259. FORA, 2010. *Green Business Models in the Nordic Region: A key to promote sustainable growth, Green paper for the Nordic Council of Ministers*, FORA, [online] Available at: https://www.foranet.dk/media/27577/greenpaper_fora_211010.pdf. [Accessed 2 November 2020].
260. Foxon, T.J., Bale, Catherine, Busch, Jonathan, Bush, Ruth, Hall, Stephen & Roelich, Katy, 2015. Low carbon infrastructure investment: extending business models for sustainability. *Infrastructure Complexity*, 2, pp. 1-13.
261. Franceschini, S., Faria, L., & Jurowetzki, R., 2016. Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms. *Journal of Cleaner Production*, 127, pp. 72 – 83.
262. Francisco, J López-Arceiz, Cristina, Del Río, & Bellostas, A. J., 2020. Sustainability performance indicators: Definition, interaction, and influence

- of contextual characteristics. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 27(6), pp. 2615-2630. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1002/csr.1986>.
263. Francisco Székely & Marianna Knirsch, 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23, 6, pp. 628-647. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>.
264. Funk, K., 2003. Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), pp. 65-70.
265. *Gallup Q12 Meta-Analysis Report*. Gallup, 2020. [online] Available at: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> [Accessed 29 November 2020]
266. Gao, S.S. and Zhang, J.J., 2006. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12, 6, pp. 722-740. doi:<https://doi.org/10.1108/14637150610710891>.
267. Gauthier, C., 2005. Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assessment. *Journal of Business Ethics*, 59, 1-2, pp. 199-206.
268. Geibler, Justus, 2013. Market-based governance for sustainability in value chains: Conditions for successful standard setting in the palm oil sector. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 39-53. doi:10.1016/j.jclepro.2012.08.027.
269. Geissdoerfer, Martin & Vladimirova, Doroteya & Evans, Steve., 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, pp. 401-416. doi:10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
270. Georg Kell. 2018. *The Remarkable Rise Of ESG*. Forbes. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/#105e99841695>. [Accessed 25 May 2020].

271. *German Packaging Act (VerpackG)*. Deutsche recycling, 2019. [online] Available at: <https://deutsche-recycling.de/en/packaging-regulation> [Accessed 23 September 2020].
272. Gerner, M., 2019. Assessing and managing sustainability in international perspective: Corporate sustainability across cultures – towards a strategic framework implementation approach. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), pp. 1-34. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1186/s40991-019-0043-x>.
273. Glavic, P. and Lukman, R., 2007. Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15, 8, pp. 1875-1885.
274. Global Reporting Initiative (GRI). 2019. [online] Available at:<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> [Accessed 10 December 2019].
275. Global Sustainable Investment Review, 2018 [online] Available at: http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf [Accessed 25 May 2020].
276. Golicic, S.L. and Smith, C.D. 2013. A Meta-Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49, pp. 78-95. doi:10.1111/jscm.12006.
277. Global Reporting Initiative, 2020. *GRI Standards*. [online] Available at: <https://www.globalreporting.org/standards> [Accessed 10 December 2019].
278. GRI (Global Reporting Initiative), 2006. *Sustainability Reporting Guidelines, Version 3.0*. [online] Available at:efaidnbnmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.esb-netvaerk.dk%2Fimages%2Fpdf%2Fdeloitte%2520g3_guidelinesenu.pdf&clean=2111286&chunk=true [Accessed 10 December 2019].

279. *Group of 88 investors target over 700 companies for not reporting environmental information.* Sustainability-reports.com, 2019. [online] Available at: <https://www.sustainability-reports.com/group-of-88-investors-target-over-700-companies-for-not-reporting-environmental-information/> [Accessed 19 January 2020].
280. Gullen, J.G., 2017. Educating business students about sustainability: a bibliometric review of current trends and research needs. *Journal of Business Ethics*, 145, pp. 429 – 439.
281. Hak, Tomas, Moldan, Bedřich & Dahl, Arthur. 2007. *Sustainability Indicators: A Scientific Assessment. SCOPE 67.* Washington: Island Press.
282. Hakovirta, M and Denuwara, N. 2020. How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability. *Sustainability, MDPI AG*, 12(9), pp. 3727.
283. Hammond, D. 2003. *The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory.* Boulder: University Press of Colorado.
284. Harrison, S., Jeffrey Bosse, A., Douglas, & Phillips, A. Robert., 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management*, 31, 1, pp. 58-74. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.801>.
285. Hassan, S.-Ul, Haddawy, P., & Zhu, J., 2014. A bibliometric study of the world's research activity in sustainable development and its sub-areas using scientific literature. *Scientometrics*, 99, pp. 549 – 579.
286. Hjorth, Peder & Bagheri, Ali., 2006. Navigating towards sustainable development: A system dynamics approach. *Futures*, 38, pp. 74-92. doi:10.1016/j.futures.2005.04.005.
287. Holly Black. 2020. *Record-Shattering Year for Sustainable Investments.* Morningstar, 2020. [online] Available at: <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/199190/record-shattering-year-for-sustainable-investments.aspx> [Accessed 2 June 2020].

288. Hopkins, M. S., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., & Berns, M., 2009. The business of sustainability: What it means to managers now. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), pp. 20-26.
289. HSBC bank 'helped clients dodge millions in tax'. BBC news, 2019. [online] Available at: <https://www.bbc.com/news/business-31248913>. [Accessed 23 September 2020].
290. Hugé, Jean, Trinh, Hai, Hai, Pham, Kuilman, Jan & Hens, Luc., 2010. Sustainability indicators for clean development mechanism projects in Vietnam. *Environment Development and Sustainability*, 12, pp. 561-571. doi:10.1007/s10668-009-9211-6.
291. Hunt, S.D., Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58.3, pp. 20-38.
292. *Investment attractiveness index 1st half of 2020*. European Business Association, 2020. [online] Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_ENG.pdf. [Accessed 21 August 2020].
293. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2021. [online] Available at: <https://www.ipcc.ch> [Accessed 15 January 2021].
294. International Energy Agency, 2020. [online] Available at: <https://www.iea.org> (дата звернення 16.12.2020).
295. Intergovernmental Panel on Climate Change, 2021. [online] Available at: <https://www.ipcc.ch> [Accessed 15 January 2021].
296. International Institute for Sustainable Development (IISD), 2021. [online] Available at: <https://www.iisd.org/> [Accessed 15 January 2021].
297. Ishizaka, A., & Labib, A., 2009. Analytic hierarchy process and expert choice: Benefits and limitations. *OR Insight*, 22(4), pp. 201-220. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1057/ori.2009.10.
298. International Standards Office, 2015. *ISO14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. [online]

- Available at: <https://www.iso.org/standard/60857.html> [Accessed 2 June 2020].
299. International Standards Office, 2010. *ISO26000 – social responsibility, Guidance for social responsibility: international organization for standardization*. [online] Available at: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm [Accessed 2 June 2020].
300. International Standards Office, 2013. *ISO/IEC27001 – information security management*. [online] Available at: <https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html> [Accessed 2 June 2020].
301. International Standards Office, 2017. *ISO20121:2012 – event sustainability management systems – requirements with guidance for use*. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/54552.html> [Accessed 2 June 2020].
302. International Standards Office, 2018. *ISO22000:2018 Food safety management systems*. [online] Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65464.html> [Accessed 2 June 2020].
303. International Standards Office, 2018. *ISO45001:2018 Occupational health and safety management systems*. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/63787.html> [Accessed 2 June 2020].
304. International Standards Office, 2015. *ISO9001:2015 Quality management systems*. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html> [Accessed 2 June 2020].
305. International Standards Office, 2018. *ISO 31000 – risk management*. [online] Available at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> [Accessed 2 June 2020].
306. International Standards Office, 2018. *ISO 50001:2018 Energy management systems*. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/69426.html> [Accessed 2 June 2020].
307. International Standards Office, 2019. *ISO/TS26030:2019 – Social responsibility and sustainable development — Guidance on using ISO*

- 26000:2010 in the food chain. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/71624.html> [Accessed 2 June 2020].
308. IWA, 2011. *IWA 9:2011 - Framework for managing sustainable development in business districts*. [online] Available at: <https://www.iso.org/standard/55328.html> [Accessed 2 June 2020].
309. Jenkins, H. M., 2004. Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 1, pp. 23-34.
310. Jones, M. T., 1999. The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20, 2, pp. 163-179.
311. Jones, P. & Upward, A., 2013. Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises. In Proceedings of the RSD3, *Third Symposium of Relating Systems Thinking to Design*, Oslo, Norway, 15–17 October 2014.
312. Joung, C., Carrell, J., Sarkar, P. & Feng, S., 2013. Categorization of Indicators for Sustainable Manufacturing. *Ecological Indicators*, 24, pp. 148-157. doi:10.1016/j.ecolind.2012.05.030.
313. Joyce, A. & Paquin, R.L., 2016. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474–1486.
314. Keeble, J., Topiol, S. & Berkeley, S., 2003. Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, pp. 149-158. doi:10.1023/A:1023343614973.
315. Kessler, M. M., 1963. Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), pp. 10–25. doi:10.1002/asi.5090140103.
316. Kharchuk, V. Yu., 2014. Theoretical principles of necessity and feasibility of implementing changes in enterprises, *Management of innovation process in Ukraine: establishing interaction between participants*, “Proceedings of V international scientific and practical conference „MIPU – 2015”, Lviv.
317. Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V. & Yastrubskyj, M.I., 2014. The theoretical and methodological basis of the identification and classification of

- changes in enterprise: A. Zahorodniy and H. Ronek, ed. *Problems of accounting and analytical support of the management system of an enterprise*. p. 211-222.
318. Kharchuk, V. & Boiev, O., 2016. The impact of labour market to the entrepreneurship development, *Мале і середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, 17–18 листопада 2016 р., Київ. 2016.
319. Kharchuk V. & Domashchuk Y. 2019. Market Overview of Healthy Fast Food Restaurants Chain Establishing: International Dimension. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, 5, 11, pp. 59-63.
320. Kharchuk, V. & Domashchuk, Y., 2019a. Essence and evolution of sustainable development concept. В: Громадська організація «Фінансово-економічна наукова рада», *Науковий диспут: питання економіки і фінансів: XIII Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Відень, Лондон, 31 Січень 2019. Київ.
321. Kharchuk, V. & Domashchuk, Y., 2019. Healthy fast food: market observation, *Тридцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, Львів.
322. Kharchuk, V., Kenzor, I. & Petryshyn, N., 2014. The role of marketing strategies for innovations. *Econtechmod*, 3 (1), pp.49-54.
323. Kharchuk, V. & Matviyishyn, V., 2012. Modelling techniques for rational management decision considering innovation risk. *Econtechmod*, 1 (3), pp.35-38.
324. Kharchuk, V., Motorniuk, U. & Terebuch, V., 2016. Development trends of the international derivatives market. *Econtechmod*, 5 (1), pp.63-71.
325. Kharchuk, V., Oleksiv, I., Izonin, I., Tkachenko, R. & Doroshenko, A. 2018. Identification of IT Sector Stakeholder's Requirements to Masters Program in Information System in Lviv Region. *Proceedings of the 14th International Conference on ICT in Education*.

326. Kharchuk, V. & Orlikova, B., 2015. Drawbacks of Key Performance Measurement, *Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства: Матеріали науково-практичної конференції* (Львів 27-28 листопада 2015р.).
327. Kharchuk, V., Shpak, N., Seliuchenko, N., Kosar, N. & Sroka, W., 2019. Evaluation of product competitiveness: a case study analysis. *Organizacija*, 52 (2), pp.107-126.
328. Kharchuk V., Lisovych T., Oleksiv I., Lema H., Dluhopolskyi O., & Dluhopolska, T. 2020. Identification of stakeholders importance for the company's social responsibility using the analytic hierarchy process, *Advanced computer information technologies (ACIT) : proceedings 2020 10th International conference* (Deggendorf, Germany, 16–18 September 2020).
329. Kharchuk, V. & Yastrubskyy, M., 2012. Estimating innovation risk based on forecasting of its level. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio Economica*, 40 (4), pp.319-330.
330. Kharchuk, V., Zupic, I. & Oleksiv I., 2020. The Development of Corporate Social Responsibility Research. B: *BAM2020 Conference in the cloud. British Academy of Management*, 2nd – 4th September.
331. Knoepfel, I., 2001. Dow Jones Sustainability Group Index: a global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8 (1), pp. 6-15.
332. Kruskal, J.B. & Wish, M. 1978. *Multidimensional Scaling*. London: Sage university papers.
333. Labuschagne, C., Brent, A.C. and van Erck, R.P.G, 2005. Assessing the sustainability performance of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13, 4, pp. 373-385.
334. Landrum, N. E., & Ohsowski, B., 2018. Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability

- reports. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), pp. 128-151. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1002/bse.1989>.
335. Latham, J. R., 2012. Management system design for sustainable excellence: Framework, practices and considerations. *The Quality Management Journal*, 19(2), pp. 7-21.
336. *Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies*. Aperial global, 2020. [online] Available at:<https://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/> [Accessed 19 April 2020].
337. Leite, L.R., Yagasaki, C.F., Aken, E.V., & Martins, R.F., 2012. Bibliometric Analysis of Literature on Performance Measurement Systems and Sustainability. *Industrial and Systems Engineering Research Conference*.
338. Lepetu, Joyce, 2012. The use of analytic hierarchy process (AHP) for stakeholder preference analysis: A case study from Kasane Forest Reserve. *Journal of Soil Science and Environmental Management*, 3(10), pp. 237-251. doi:10.5897/JSSEM11.065.
339. Likert, R.A., 1932. Technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, pp. 1-55.
340. Lidiane Cássia Comin, Camila, C. A., Sehnem, S., M-Y Yusliza, Cazella, C. F., & Dulcimar José Julkovski, 2019. Sustainable business models: A literature review. *Benchmarking*, 27(7), pp. 2028-2047. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/BIJ-12-2018-0384>.
341. Lim, M., Jørgensen, P., & Wyborn, C., 2018. Reframing the sustainable development goals to achieve sustainable development in the Anthropocene—a systems approach. *Ecology and Society*, 23(3), 22. doi:<https://doi.org/10.5751/ES-10182-230322>.
342. Linton, J.D., Klassen, R. and Jayaraman, V., 2007. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25, pp. 1075-1082. doi:10.1016/j.jom.2007.01.012.

343. List of GRI Standards reports and published materials with their self-declared claims, 2020. [online] Available at: <https://www.globalreporting.org/reportregistration/verifiedreports> [Дата Accessed 2 June 2020].
344. Lofts, G., 2018. Who cares wins in the brave world of ESG. Financial Times. [online] Available at: <https://search-proquest-com.ezproxy.kingston.ac.uk/docview/2134988113?accountid=14557> [Accessed 29 June 2019].
345. López, M.V., Garcia, A. & Rodriguez, L., 2007. Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, 75, pp. 285–300. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>.
346. Longman Dictionary. Online resource. Available at: <https://www.ldoceonline.com/dictionary>.
347. Lozano, R., 2013. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? an analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 20(5), pp. 275-295.
348. Lozano, Rodrigo, 2018. Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27, pp.1159-1166. doi: 10.1002/bse.2059.
349. Machiba, T., Doranova, A., Joller, L., Leon, L.R., Miedzinski, M., Van Der Veen, G., 2012. OECD Background paper. The Future of Eco-Innovation: The Role of Business Models in Green Transformation. Organisation for Economic Co-operation Development, European Commission, *Nordic Innovation Joint Workshop*. 19-20 Jan 2012. Copenhagen.
350. Maignan, I., Ferrell, O. & Ferrell, L., 2005. A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), pp. 956-977. doi:10.1108/03090560510610662.

351. Malyaretz, L., Dorokhov, O., & Ponomarenko, V., 2015. The generalized approach to multidimensional scaling. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, V, 8(2), pp. 479-486.
352. Mann, H., Kumar, U., Kumar, V., & Mann, I. J. S., 2010. Drivers of sustainable supply chain management. *IUP Journal of Operations Management*, 9(4), pp. 52-63.
353. Manning, L. and Soon, J.M., 2016, Development of sustainability indicator scoring (SIS) for the food supply chain. *British Food Journal*, 118, 9, pp. 2097-2125. doi:<https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2016-0007>.
354. Marcel van Marrewijk, 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), pp. 95-105.
355. Marcel, v. Marrewijk, & Werre, M., 2003. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), pp. 107-119. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1023/A:1023383229086>.
356. Martin, M. 2009. *The „Biogasification“ of Linköping: A Large Technical Systems Perspective. Environmental Technology and Management*. Linköping: Linköpings Universitet.
357. Maassen, M. A., 2018. Sustainable business models: An imperative in the strategic management of companies and organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), pp. 323-335. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.25019/MDKE/6.2.09>.
358. Matteo Ignaccolo, Giuseppe Inturri, Mónica García-Melón, Nadia Giuffrida, Michela Le Pira, Vincenza Torrisi, 2017. Combining Analytic Hierarchy Process (AHP) with role-playing games for stakeholder engagement in complex transport decisions, *Transportation Research Procedia*, 27, pp. 500-507. doi:10.1016/j.trpro.2017.12.069.
359. McElhaney, K. A., Toffel, M. W., & Hill, N., 2004. Designing a sustainability management system at BMW group: The Designworks/USA case study. *Greener Management International*, (46), pp. 103-116.

360. MSCI KLD 400 SOCIAL INDEX METHODOLOGY, 2018. [online]. Available at: https://www.msci.com/eqb/methodology/meth_docs/MSCI_KLD_400_Social_Index_Methodology_May2018.pdf [Accessed 29 June 2019].
361. Mecaj, A. and Bravo, M., 2014. CSR Actions and Financial Distress: Do Firms Change Their CSR Behavior When Signals of Financial Distress Are Identified? *Modern Economy*, 5, pp. 259-271. doi: 10.4236/me.2014.54027.
362. Meckling, Wh, Jensen, Michael C, and Meckling, William H., 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3.4, pp. 305-360.
363. Meenakshisundaram, R. & Shankar, B. 2011. Business Model Innovation by Better Place: A Green Ecosystem for the Mass Adoption of Electric Cars, in: Hamschmidt, J. & Pirson, M. (Eds.): *Case studies in social entrepreneurship and sustainability*. The oikos collection. Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 292-316.
364. *Meet the 2020 consumers driving change*. IBM, 2020. [online]. Available at: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8> [Accessed 15 January 2021].
365. Millennium Ecosystem Assessment, 2021. [online]. Available at: <https://www.millenniumassessment.org/en/index.html> [Accessed 15 January 2021].
366. Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B., 2008. Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45, pp. 51-78. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x.
367. Mittal, V.K. and Sangwan, K.S., 2014. Development of a structural model of environmentally conscious manufacturing drivers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 28, 8, pp. 1195-1208, doi: 10.1108/JMTM-02-2013-0012.

368. Montiel, I., 2008. Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, 21(3), pp. 245–269. doi:[10.1177/1086026608321329](https://doi.org/10.1177/1086026608321329).
369. Montiel, Ivan & Delgado-Ceballos, Javier, 2014. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?. *Organization and Environment*, 27, pp. 113-139. doi:10.1177/1086026614526413.
370. Muhammad Asif, Cory Searcy, 2014. Towards a standardised management system for corporate sustainable development. *TQM Journal* 26(5), pp. 411 – 430.
371. National Bureau of Economic Research (NBER), 2021. [online]. Available at: <https://www.nber.org/> [Accessed 29 January 2021].
372. Natural Resources Defense Council, 2021. [online]. Available at: <https://www.nrdc.org> [Accessed 15 January 2021].
373. Nawaz, Sania, 2016. Extensive Literature Review to Investigate the Dimensions of Business Sustainability. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 22,3, pp. 273-302.
374. Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M., 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 11, pp. 1131-1152. doi:[10.1108/01443579710177888](https://doi.org/10.1108/01443579710177888).
375. Neely, Andy & Adams, Chris & Kennerley, Mike. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. New York: Pearson Education.
376. Kaplan R. S., Norton D. P., 1992. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 70, 1, pp. 71-79.
377. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2021. [online]. Available at: <https://www.oecd.org> [Accessed 15 January 2021].
378. OECD, 2011. *Fostering Innovation for Green Growth*. OECD Green Growth Studies. Paris: OECD Publishing.

379. Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology. In: A Proposition in a Design Science Approach*. Doctoral Thesis. Université de Lausanne.
380. Osterwalder, A., and Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. Hoboken. N.J.: John Wiley & Sons.
381. Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2013a. Designing business models and similar strategic objects: The contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), pp. 237-244.
382. Othman, Radiah, and Ameer, Rashid, 2012. Sustainability Practices and Corporate Financial Performance: A Study Based on the Top Global Corporations. *Journal of Business Ethics*, 108.1, pp. 61-79. doi:[10.1007/s10551-011-1063-y](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1063-y).
383. Panama Papers Q&A: What is the scandal about? BBC news, 2016. [online] Available at: <https://www.bbc.com/news/world-35954224>. [Accessed 23 September 2020].
384. Pagell, M., & Wu, Z., 2009. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), pp. 37-56.
385. Paradise Papers: Everything you need to know about the leak. BBC news, 2017. [online] Available at: <https://www.bbc.com/news/world-41880153> [Accessed 23 September 2020].
386. Parasuraman, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard, 1988. SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64, 1, pp. 12 – 40.
387. Park, C., & Irwin, S. H., 2010. A reality check on technical trading rule profits in the U.S. futures markets. *The Journal of Futures Markets*, 30(7), pp. 633-674.
388. Parmar L. Bidhan, Freeman R. Edward, Harrison S. Jeffrey, Wicks C. Andrew, Purnell Lauren and Simone de Colle, 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4, 1, doi:[10.5465/19416520.2010.495581](https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581).

389. Patten, D.M., 2008. Does the Market Value Corporate Philanthropy? Evidence from the Response to the 2004 Tsunami Relief Effort. *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 599–607. doi:10.1007/s10551-007-9534-x.
390. Payne, D. M. and Raiborn, C. A., 2001. Sustainable Development: The Ethics Support the Economics. *Journal of Business Ethics*, 32, 2, pp. 157-168.
391. Peng, M., Wang, D. & Jiang, Y., 2008. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, pp. 920–936
392. Peteraf A. Margaret, 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management*, 14, 3, pp. 179-191.
393. Peters J. Nils, Hofstetter S. Joerg, Hoffmann H. Volker, 2011. Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, 22, 1, pp. 52-86. doi:[10.1108/09574091111127552](https://doi.org/10.1108/09574091111127552).
394. Pinter, Laszlo & Hardi, Peter & Martinuzzi, Andre & Hall, Jon, 2011. Bellagio SusTainability Assessment and Measurement Principles (STAMP). *Ecological Indicators - ECOL INDIC*, 17. doi:10.1016/j.ecolind.2011.07.001.
395. Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A., 2008. The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, pp. 3-12. doi:10.1111/j.1467-8608.2008.00515.x.
396. Porter, Terry, 2008. Managerial Applications of Corporate Social Responsibility and Systems Thinking for Achieving Sustainability Outcomes. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, pp. 397 - 411. doi:10.1002/sres.902.
397. Porter, Terry & Córdoba, José-Rodrigo, 2009. Three Views of Systems Theories and their Implications for Sustainability Education. *Journal of Management Education*, 33, pp. 323-347. doi:10.1177/1052562908323192.
398. Prevent and Manage Waste. Xerox, 2020. [online] Available at: <https://www.xerox.ca/en-ca/about/environment/reduce-waste> [Accessed 23 September 2020].

399. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review, 2008. [online] Available at: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> [Accessed 15 January 2021].
400. Rahdari, Amir & Anvary Rostamy, Ali, 2015. Designing a General Set of Sustainability Indicators at the Corporate Level. *Journal of Cleaner Production*, 108, pp. 1-15. doi:10.1016/j.jclepro.2015.05.108.
401. Ramsay, Tamasin, 2012. Systems Approach to Agriculture. *LEISA India*, 14, pp. 29-30.
402. Rasmussen, B., 2007. Business Models and the Theory of the Firm. Working Paper №32. Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.
403. Reason P., 2007. Education for ecology: Science, aesthetics, spirit, and ceremony. *Management Learning*, 38(1), pp. 27–44.
404. Rebecca L. H. Chiu, 2004. Socio-cultural sustainability of housing: a conceptual exploration, *Housing, Theory and Society*, 21:2, pp. 65-76. doi: 10.1080/14036090410014999.
405. *Review of the Product Stewardship Act 2011, including the National Television and Computer Recycling Scheme*. Australian Government. Department of Agriculture, Water and the Environment, 2011. [online]. Available at: <https://www.environment.gov.au/protection/waste/product-stewardship/consultation-review-ps-act-incl-ntcrs> [Accessed 29 June 2019].
406. Roberts, P.W. and Dowling, G.R., 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093. doi:10.1002/smj.274.
407. Rodrigo Lozano, 2012. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, pp. 14-26. doi:10.1016/j.jclepro.2011.11.060.
408. Roy, Ranjan & Chan, Ngai Weng, 2012. An assessment of agricultural sustainability indicators in Bangladesh: review and synthesis. *Environmentalist*, 32, pp. 99–110. doi:[10.1007/s10669-011-9364-3](https://doi.org/10.1007/s10669-011-9364-3).

409. Saaty, T. L., 1994. How to make a decision: The analytic hierarchy process. *Interfaces*, 24(6), 19.
410. Saaty T.L. 2001. *Models, Methods, Concepts and Application of the Analytic Hierarchy Process*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
411. Saaty, T. L., & Shang, J. S., 2011. An innovative orders-of-magnitude approach to AHP-based mutli-criteria decision making: Prioritizing divergent intangible humane acts. *European Journal of Operational Research*, 214(3), pp. 703-715.
412. Saaty, T. L., & Vargas, L. G, 2012. The possibility of group choice: Pairwise comparisons and merging functions. *Social Choice and Welfare*, 38(3), pp. 481-496.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s00355-011-0541-6>.
413. Saaty, T. L., 2013a. The modern science of multicriteria decision making and its practical applications: The AHP/ANP approach. *Operations Research*, 61(5), pp. 1101-1118.
414. SASB Annual Report 2018. [online] Available at: <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/11/SASB-Annual-Report-2018-w.pdf>. [Accessed 24 May 2020].
415. Salzman, O. et al., 2005. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. *European Management Journal*, 23, 1, pp. 27-36.
416. Salzman, O. and Steger, U., 2006. Die soziale Verantwortung von Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 7, pp. 7-10.
417. Scott, D.W., 2009. Sturges' rule. *WIREs Computing Statistics*, 1, pp. 303-306.
418. Searcy, C., Karapetrovic, S., & McCartney, D., 2005. Designing sustainable development indicators: Analysis for a case utility. *Measuring Business Excellence*, 9(2), pp. 33-41.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1108/13683040510602867>.

419. Searcy, Cory & Elkhawas, Doaa, 2012. Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, 35, pp. 79–92. doi:10.1016/j.jclepro.2012.05.022.
420. Senge P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York:Doubleday.
421. Seuring, Stefan & Gold, Stefan, 2013. Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 1-6. doi:10.1016/j.jclepro.2012.11.033.
422. Seuring, Stefan, 2013. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, 54, pp. 1513–1520. doi:10.1016/j.dss.2012.05.053.
423. Shamir Ronen, 2008. The age of responsabilization: on market-embedded morality. *Economy and Society*, 37:1, pp. 1-19, doi:10.1080/03085140701760833.
424. Sharma, S. and Vredenburg, H., 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 729-753. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4.
425. Sharma, S., & Henriques, I., 2005. Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 159-180.
426. Shortall, R., Davidsdottir, B., & Axelsson, G., 2015. Methodology for Designing a Sustainability Assessment Framework for Geothermal Energy Developments. *Proceedings World Geothermal Congress 2015 Melbourne, Australia*, 1-10.
427. Sikdar, S. K., 2009. On aggregating multiple indicators into a single metric for sustainability. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 11(2), pp. 157-161. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s10098-009-0225-4.

428. Sipahi, Seyhan & Timor, Mehpare, 2010. The analytic hierarchy process and analytic network process: An overview of applications. *Management Decision*, 48, pp. 775-808. doi:10.1108/00251741011043920.
429. Schaltegger, S., 2011. Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy*, 33, pp. 15-28. doi:10.1556/SocEc.33.2011.1.4.
430. Sheth, J.N., Sethia, N.K. & Srinivas, S., 2011. Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), pp. 21–39. doi:<https://doi.org/10.1007/S11747-010-0216-3>
431. Shmelev, Stanislav & Rodríguez-Labajos, Beatriz, 2009. Dynamic multidimensional assessment of sustainability at the macro level: The case of Austria. *Ecological Economics*, 68, 2560-2573. doi:10.1016/j.ecolecon.2009.03.019.
432. Simons, Luuk & Wiegel, Vincent, 2009. Evaluating AHP as multi-stakeholder decision tool. *IEEE International Technology Management Conference (ITMC)*, pp.1-9. doi:10.1109/ITMC.2009.7461367.
433. Soini, K. and Birkeland, I., 2014. Exploring the scientific discourse of cultural sustainability. *Geoforum*, 51, pp. 213–23.
434. *Social Impact and Sustainability on Corporate Websites*. Nilsen Norman Group, 2019. [online] Available at: <https://www.nngroup.com/articles/corporate-social-responsibility/> [Accessed 23 September 2020].
435. S&P 500 [online] Available at: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-500/#overview>.
436. S&P Global BMI. <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-global-bmi/#overview> [Accessed 23 September 2020].
437. Staniškis, Jurgis & Arbaciauskas, Valdas, 2019. Sustainability Performance Indicators for Industrial Enterprise Management. *Environmental Research*,

- Engineering and Management*, 2(48), pp. 42-50.
doi:10.5755/j01.erem.48.2.13.
438. Stankova, S., 2015. Complex evaluation of corporate social responsibility using fuzzy analytic hierarchy process. Kidmore End: *Academic Conferences International Limited*. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.kingston.ac.uk/conference-papers-proceedings/complex-evaluation-corporate-social/docview/1738817533/se-2?accountid=14557>.
439. *Starbucks Social Impact*. Starbucks, 2021. [online] Available at: <https://www.starbucks.com/responsibility> [Accessed 19 January 2021].
440. Starik M, Rands G., 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 908–935.
441. Stead WE, Stead J. 2004. *Sustainable Strategic Management*. London: M.E. Sharpe.
442. Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. et al., 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61, pp. 263–281. doi:[10.1007/s10551-005-7054-0](https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0).
443. *Streamlining of national training products*. Australian Government, 2021. [online] Available at: <https://training.gov.au/home/TGA> [Accessed 19 January 2021].
444. Stewart, J., & Hocking, C., 2020. Adaptive sustainability for business in times of uncertainty and hyper disruption. *The Journal of Applied Business and Economics*, 22(12), pp. 24-43.
445. Stubbs, W. and Cocklin, C., 2008. Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21(2), pp. 103–127. doi: 10.1177/1086026608318042.
446. Sturges, H. A., 1926. The choice of a class interval. *Journal of the American Statistical Association*, 21(153), pp. 65–66.

447. Sangwan, Kuldip Singh & Bhakar, Vikrant & Digalwar, Abhijeet, 2019. A sustainability assessment framework for cement industry – a case study. *Benchmarking: An International Journal*, 26, pp. 470-497. doi: 10.1108/BIJ-01-2018-0021.
448. Sustainability Accounting Standards Board, 2020. *Sustainability Accounting Standards (SASB standards)*. [online] Available at: <https://www.sasb.org/standards-overview> [Accessed 16 December 2020].
449. Sustainability Accounting Standards Board (SASB), 2020. [online] Available at: <https://www.sasb.org> [Accessed 16 December 2020].
450. Sustainability Accounting Standards Board. Wikipedia, 2020. [online] Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability_Accounting_Standards_Board#cite_note-38 [Accessed 15 May 2020].
451. *Sustainability Disclosure Database*. Global Reporting Initiative, 2019. [online] Available at: <https://database.globalreporting.org/search/> [Accessed 6 December 2019].
452. SustainAbility, 1996. *Engaging Stakeholders. 2 volume report for the United Nations Environment Programme*. London: SustainAbility.
453. SustainAbility, 2002a. *Good News & Bad: The Media, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*. London: SustainAbility.
454. *Sustainability as a business strategy*. IBM, 2020. [online] Available at: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ibm.com%2Fdownloads%2Fcas%2FGGQQ7JV2O%3Fmhsr%3Dibmsearch_a%26mhq%3DSustainability%2520as%2520a%2520business%2520strategy [Accessed 1 December 2020].
455. Sustainability – caring for people and the planet. IKEA, 2021. [online] Available at: <https://about.ikea.com/en/sustainability> [Accessed 11 January 2021].

456. *Sustainable corporate governance*. European Commission, 2020. [online] Available at: <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance> [Accessed 18 January 2021].
457. *Sustainability in business today: A cross-industry view*. Deloitte. 2010. [online] Available at: https://www.paceworxnews.com/images/pdf/Sustainability_Deloitte_Aug10.pdf [Accessed 22 May 2020].
458. *Sustainability strategy*. Ford, 2020. [online] Available at: <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2020/sustainability-strategy.html> [Accessed 10 January 2021].
459. *Sustainability Trends. Five trends shaping the future*. Deloitte. 2014. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/is/Documents/risk/Deloitte%20Sustainability.pdf> [Accessed 5 May 2020].
460. Svensson, G. and Wagner, B., 2012. Business sustainability and e-footprints on earth's life and ecosystems – generic models. *European Business Review*, 24, 6, pp.543-552.
461. Székely, F. and Knirsch, M., 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23, 6, pp. 628-647.
462. Tanzil, D., & Beloff, B. R., 2006. Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. *Environmental Quality Management*, 15(4), pp.41-56.
463. Teece, D. J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 172–194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.
464. *The Clean Development Mechanism*. United Nations Climate Change. [online] Available at: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-kyoto-protocol/mechanisms-under-the-kyoto-protocol/the-clean-development-mechanism> [Accessed 10 August 2020].

465. *The Dual System in Germany*. ICREI, 2016. [online] Available at: <http://www.icrei.fr/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Quoden2004.pdf> [Accessed 8 December 2020].
466. *The effect of cancel culture on brands*. Research world, 2020. [online] Available at: <https://www.researchworld.com/the-effect-of-cancel-culture-on-brands/> [Accessed 21 January 2021].
467. *The Fiduciary Duty in the 21st century. Final Report. 2019*. United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2019. [online] Available at: <https://www.unepfi.org/publications/investment-publications/fiduciary-duty-in-the-21st-century-final-report>. [Accessed 8 September 2020].
468. The Global Innovation Index (GII), 2020. [online] Available at: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy> [Accessed 14 January 2020].
469. *The Importance Of Creating Sustainable Employees In The Workplace*. Forbes, 2019. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/06/19/the-importance-of-creating-sustainable-employees-in-the-workplace/?sh=366f7cd27285> [Accessed 11 January 2020].
470. The International Integrated Reporting Council (IIRC), 2020. [online] Available at: <http://integratedreporting.org> [Accessed 11 January 2020].
471. *The Most Sustainable Companies In 2019*. Forbes, 2019. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2019/01/22/the-most-sustainable-companies-in-2019/#32b66f676d7d> [Accessed 21 June 2020].
472. *The World in Data Breaches*. Varonis, 2020. [online] Available at: <https://www.varonis.com/blog/the-world-in-data-breaches/> [Accessed 11 January 2020].
473. The United Nations Environment Programme (UNEP), 2021. [online] Available at: <https://www.unep.org/about-un-environment> [Accessed 14 January 2021].

474. *The Value of Sustainability Standards for Business. Stories from Companies.* ISEAL Alliance, 2015. [online] Available at: <http://biodiv sourcing.com/wp-content/uploads/2015/09/ISEAL-Business-Stories-Full-Report-2015zip.pdf> [Accessed 13 March 2021].
475. Tong, A., Calvo, J., & Haapala, K. R., 2018. Integration of sustainability indicators and the viable system model towards a systemic sustainability assessment methodology. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(5), pp. 564-587. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1002/sres.2553>.
476. *Ukraine Foreign Direct Investment – Net Inflows.* Trading Economics, 2020. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/ukraine/foreign-direct-investment> [Accessed 8 September 2020].
477. Ulrich W., 1993. Some difficulties of ecological thinking, considered from a critical systems perspective: A plea for critical holism. *Systems Practice*, 6(6), pp. 583–611.
478. United Nations. *Sustainable Development Goals.* [online] Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals> [Accessed 13 September 2019].
479. United Nations, 1992. *United Nations Conference on Environment & Development.* [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [Accessed 13 September 2019].
480. United Nations Global Compact, 2019. *28 companies with combined market cap of \$1.3 trillion step up to new level of climate ambition.* [online] Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2019/07/un-global-compact-pr>. [Accessed 13 September 2019].
481. United Nations Global Compact, 2019. *UN Global Compact Participants.* [online] Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> [Accessed 13 September 2019].

482. United Nations Global Compact, 2019. *UN Global Compact Management Model*. [online] Available at: <https://www.unglobalcompact.org/library/231> [Accessed 13 September 2019].
483. United Nations Global Compact, 2019. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. [online] Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> [Accessed 13 September 2019].
484. United Nations Commission on Sustainable Development. [online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/intergovernmental/csd/about> [Accessed 17 September 2019].
485. Uphoff, Norman, 2014. Systems thinking on intensification and sustainability: Systems boundaries, processes and dimensions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 8, pp. 89-100. doi:10.1016/j.cosust.2014.10.010.
486. Using Non-Metric Multidimensional Scaling for Assessment of Regions' Economy in the Context of Their Sustainable Development [online]. Pavlo Hryhoruk, Svitlana Grygoruk, Nila Khrushch, Tetiana Hovorushchenko, 2020. SEUR-WS. Available at: <http://ceur-ws.org/Vol-2713/paper35.pdf>. [Accessed 17 January 2020].
487. Van Marrewijk, M., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44, 2, pp. 95-105.
488. Veleva, Vesela & Ellenbecker, Michael, 2001. Indicators of sustainable production: Framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9, pp. 519-549. doi:10.1016/S0959-6526(01)00010-5.
489. Venetucci, R., 1992. Benchmarking: A reality check for strategy and performance objectives. *Production and Inventory Management Journal*, 33(4), pp. 32-36.

490. Vollero, Agostino & Siano, Alfonso & della Volpe, Maddalena, 2018. A Systems Perspective for Conceptualizing Sustainability in Long-lived Family Businesses. Research Proposals on Risk Taking and Innovativeness. *Systems Research and Behavioral Science*, 36, 1, pp. 111-127. doi:10.1002/sres.2548.
491. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A., 2005. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), pp. 80–94. doi:[10.1509/jmkg.69.1.80.55505](https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505).
492. Vu, H.M., Chan, H.K., Lim, M.K. and Chiu, A.S.F., 2017. Measuring business sustainability in food service operations: a case study in the fast food industry. *Benchmarking: An International Journal*, 24, 4, pp. 1037-1051. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2015-0030>.
493. Waas, Tom & Hugé, Jean & Block, Thomas & Wright, Tarah & Benitez-Capistros, Francisco & Verbruggen, Aviel, 2014. Sustainability Assessment and Indicators: Tools in a Decision-Making Strategy for Sustainable Development. *Sustainability*, 6, pp. 5512-5534. doi:10.3390/su6095512.
494. Waddock S. 2006. *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value-Added*, (2 Edn.). New York:McGraw Hill.
495. Weber, O., Koellner, T., Habegger, D., Steffensen, H., & Ohnemus, P., 2008. The relation between the GRI indicators and the financial performance of firms. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 5(3), pp. 236-254.
496. Webster's Revised Unabridged Dictionary. The ARTFL Project, 2021. [online] Available at: <http://www.dict.org/bin/Dict> [Accessed 17 January 2020].
497. *We invest in wellbeing*. Investors in people, 2021. [online] Available at: <https://www.investorsinpeople.com/accreditations/we-invest-in-wellbeing/> [Accessed 21 January 2021].
498. *What's next for sustainable business? SustainAbility Trends 2020*. ERM Group company, 2019. [online] Available at: <https://sustainability.com/our->

- [work/reports/whats-next-for-sustainable-business/](#) [Accessed 21 January 2021].
499. What is ESG? AdecInnovations, 2020. [online] Available at: <https://www.esg.adec-innovations.com/about-us/faqs/what-is-esg> [Accessed 17 December 2020].
500. *What is product stewardship?* Product stewardship institute, 2020. [online] Available at: <https://www.productstewardship.us/page/Definitions> [Accessed 17 December 2020].
501. *Where Job Satisfaction is Highest and Lowest?* Statista, 2020. [online] Available at: <https://www.statista.com/chart/5068/where-people-feel-good-at-work/> [Accessed 17 December 2020].
502. *Why Brands Need To Pay Attention To Cancel Culture.* Forbes, 2020. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/09/29/why-brands-need-to-pay-attention-to-cancel-culture/?sh=18c3a7ed645e> [Accessed 17 December 2020].
503. *Why should Sustainable Development Goals be part of every business plan?* Ernst and Young 2017. [online] Available at: <https://www.ey.co.il/userfiles/why%20should%20sdg%20be%20part%20of%20every%20business%20plan.pdf> [Accessed 10 December 2020].
504. Wichaisri, S., Sopadang, A., 2018. Trends and Future Directions in Sustainable Development. *Sustainable Development*, 26, pp. 1–17.
505. Wiengarten, Frank & Pagell, Mark & Fynes, Brian, 2013. ISO 14000 certification and investments in environmental supply chain management practices: Identifying differences in motivation and adoption levels between Western European and North American companies. *Journal of Cleaner Production*, 56, pp. 18-28. doi:10.1016/j.jclepro.2012.01.021.
506. Wilkinson, A. et al., 2001. The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 12, pp. 1492-1592.

507. Williams, Amanda & Philipp, Felix & Kennedy, Steve & Whiteman, Gail, 2017. Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research. *Journal of Cleaner Production*, 148, pp. 866-881. doi:10.1016/j.jclepro.2017.02.002.
508. Windolph, S., 2011. Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes. *Journal of Environmental Sustainability*, 1, pp. 31-57. doi:10.14448/jes.01.0005.
509. Wing, S. Chow., & Yang, Chen., 2012. Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), pp. 519-533.
510. Winroth, M., Almström, P., Andersson, C., 2016. Sustainable Indicators at Factory Level. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(6), pp. 842-873.
511. Winston Jerónimo Silvestre, Antunes, P., & Walter, L. F., 2018. The corporate sustainability typology: Analysing sustainability drivers and fostering sustainability at enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), pp. 513–533. doi:http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.3846/20294913.2016.1213199.
512. World Economic Forum, 2006. *Global Risks 2006*. Geneva: World Economic Forum.
513. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2021. [online] Available at: <https://www.wbcsd.org> [Accessed 21 January 2021].
514. WWF, 2020. *Living Planet Report 2020 – Bending the Curve of Biodiversity Loss*. [online] Available at: <https://livingplanet.panda.org> [Accessed 16 December 2020].
515. Xiuwen Chena et al., 2016. Mapping the research trends by co-word analysis based on keywords from funded project. *Procedia Computer Science*, 91, pp. 547 – 555. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.140>.

516. Young, S., & Thyil, V., 2014. Corporate social responsibility and corporate governance: Role of context in international settings. *Journal of Business Ethics*, 122(1), pp. 1-24. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.1007/s10551-013-1745-8>.
517. Yuan, Jingfeng & Zhang, Lei & Tan, Yongtao & Skibniewski, Miroslaw, 2019. Evaluating the regional social sustainability contribution of public-private partnerships in China: The development of an indicator system. *Sustainable Development*, 28, pp. 259-278. doi:10.1002/sd.2001.
518. Yudhari, I. D., Darwanto, D. H., Waluyati, L. R., & Mulyo, J. H., 2020. Multidimensional scaling: Sustainability of arabika coffee agro-tourism in kabupaten bangli bali. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(6), pp. 1455-1465. doi:[http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.14505/jemt11.6\(46\).16](http://dx.doi.org.ezproxy.kingston.ac.uk/10.14505/jemt11.6(46).16).
519. Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M., 2019. The Concept of Financial Sustainability Measurement: A Case of Food Companies from Northern Europe. *Sustainability*, 11, 5139. doi:10.3390/su11185139.
520. Zemigala, M., 2019. Tendencies in research on sustainable development in management sciences. *Journal of Cleaner Production*, 218, pp. 796-809. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.009>.
521. Zhou, L., Tokos, H., Krajnc, D. et al., 2012. Sustainability performance evaluation in industry by composite sustainability index. *Clean Techn Environ Policy*, 14, pp. 789–803. doi:<https://doi.org/10.1007/s10098-012-0454-9>.
522. Zhu, J., Hua, W., 2017. Visualizing the knowledge domain of sustainable development research between 1987 and 2015: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 110, pp. 893 – 914.
523. Zwetsloot, G. I. J. M., 2003. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44, 2-3, pp. 201-207.
524. Zupic, I., & Čater, T., 2015. Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), pp. 429-472.

525. *18 false advertising scandals that cost some brands millions.* Business insider, 2017. [online] Available at: <https://www.businessinsider.com/false-advertising-scandals-2017-2> [Accessed 10 December 2020].

ДОДАТКИ

Значення рівня прибутку/збитку українських підприємств у розрізі великих, малих та середніх протягом 2010 – 2018рр.

Роки	Великі підприємства, тис. дол.США	Темп зміни,%	Середні підприємства, тис. дол.США	Темп зміни,%	Малі підприємства, тис. дол.США	Темп зміни,%
2010	355791.209 1		3871862.79 6		- 19661443.1	
2011	7421195.28 2	20.8582873 7	2414621.93 2	0.62363313 5	- 10593564.3	0.53879892
2012	1900450.21 3	0.25608411 3	4326498.25	1.79179116 7	- 14748310.9	1.39219534 4
2013	1018616.53 8	0.53598696 3	- 195970.212 5	- 0.04529534 1	- 29420914.2	1.99486669 4
2014	- 17188757.9 1	- 16.8746110 8	- 17329681.2 3	- 88.4301803 1	- 179297518. 8	6.09421983 2
2015	- 6997815.73 9	- 0.40711584 7	- 4714183.86 2	- 0.27202946 2	- 118194421. 9	0.65920835 2
2016	1830077.26 6	0.26152121 4	588352.980 5	0.12480484 4	- 32206794.2	0.27248996 8
2017	4496979.32 3	2.45726200 1	2635526.56 8	4.47949896 6	-20971864	0.65116272 9
2018	5028565.34 9	1.11820957 8	4399259.33 5	1.66921456 6	31868636.7	- 1.51959009

Таблиця 2

Поточні витрати промислових підприємств на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів, тис.дол США

Роки	Витрати на охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату, тис.дол	Витрати на очищення зворотних вод, тис.дол	Витрати на поводження з відходами, тис.дол	Витрати на захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод, тис.дол
2010	165591.6	634188.1	327408.5	59981.5
2011	185118.8	676080.7	485057.7	74370.2
2012	167691.0	774388.7	594522.8	92933.4
2013	176974.4	771989.7	605538.1	115404.5
2014	104087.1	471559.8	455208.0	81070.3
2015	69716.9	304783.7	312015.2	52876.2
2016	68774.0	304690.9	262483.5	46765.4
2017	79108.1	303205.0	282263.7	36984.3
2018	106532.1	353804.2	324639.8	47366.7
2019	114879.4	421424.2	396400.9	61392.5

Таблиця 3

Поточні витрати промислових підприємств на персонал протягом
2013 – 2018рр., тис.дол США

Роки	Витрати на оплату праці суб'єктів великого підприємництва, тис.дол.	Витрати на оплату праці суб'єктів середнього підприємництва, тис.дол.	Витрати на оплату праці суб'єктів малого підприємництва, тис.дол.
2013	16016997.41	13300834.93	7514668.588
2014	9556243.647	9173276.597	4661798.437
2015	5593433.271	5866597.729	2736367.055
2016	5611586.531	6259430.563	2808855.031
2017	6657816.147	8033537.12	3766895.887
2018	8576470.132	9881420.754	4511918.39

Таблиця 4

Поточні витрати промислових підприємств на соціальні відрахування
протягом 2013 – 2018рр., тис.дол США

Роки	Витрати на соціальні відрахування суб'єктів великого підприємництва, тис.дол.	Витрати на соціальні відрахування середнього підприємництва, тис.дол.	Витрати на соціальні відрахування суб'єктів малого підприємництва, тис.дол.
2013	16016997.41	13300834.93	7514668.588
2014	9556243.647	9173276.597	4661798.437
2015	5593433.271	5866597.729	2736367.055
2016	5611586.531	6259430.563	2808855.031
2017	6657816.147	8033537.12	3766895.887
2018	8576470.132	9881420.754	4511918.39

Вихідні дані для обчислення кореляційного зв'язку індексів Dow Jones
Sustainability World Index та S&P 500 (фрагмент)

№ З.р.	Дата	Dow Jones Sustainability World Index	S&P 500
1.	11/2/2017	100	100
2.	11/3/2017	99.86	100.31
3.	11/6/2017	99.67	100.44
4.	11/7/2017	99.49	100.42
5.	11/8/2017	99.68	100.56
6.	11/9/2017	99.11	100.18
8.	11/10/2017	98.98	100.09
9.	11/13/2017	98.67	100.19
10.	11/14/2017	98.57	99.96
11.	11/15/2017	98.23	99.41
12.	11/16/2017	98.87	100.22
13.	11/17/2017	98.78	99.96
14.	11/20/2017	98.96	100.09
15.	11/21/2017	99.45	100.74
16.	11/22/2017	99.53	100.67
17.	11/23/2017	99.84	-
18.	11/24/2017	100.22	100.87
19.	11/27/2017	99.82	100.84
20.	11/28/2017	100.32	101.83
21.	11/29/2017	100.38	101.79
22.	11/30/2017	100.52	102.63
23.	12/1/2017	99.96	102.42
24.	12/4/2017	100.16	102.31
25.	12/5/2017	99.88	101.93
26.	12/6/2017	99.55	101.92
27.	12/7/2017	99.57	102.21
28.	12/8/2017	100.05	102.78
29.	12/11/2017	100.41	103.11
30.	12/12/2017	100.55	103.27
31.	12/13/2017	100.65	103.22
32.	12/14/2017	100.17	102.8
33.	12/15/2017	100.38	103.72
35.	12/18/2017	101.42	104.28
36.	12/19/2017	101.04	103.94
37.	12/20/2017	100.94	103.85
38.	12/21/2017	101.13	104.06
39.	12/22/2017	101.04	104.01
40.	12/25/2017	101.06	-

Таблиця 9

Важливість стейкхолдерів для елемента «використання матеріальних ресурсів» сфери довкілля

Стейкхолдери	В	У	Р	П	С	І	ПДОВГІ	МО
Власники (В)								
Управлінці (У)								
Робітники (Р)								
Постачальники (П)								
Споживачі (С)								
Інвестори (І)								
Представники державних органів влади та громадських інституцій (ПДОВГІ)								
Міжнародні організації (МО)								

Таблиця 10

Важливість стейкхолдерів для елемента «споживачі» соціальної сфери

Стейкхолдери	В	У	Р	П	С	І	ПДОВГІ	МО
Власники (В)								
Управлінці (У)								
Робітники (Р)								
Постачальники (П)								
Споживачі (С)								
Інвестори (І)								
Представники державних органів влади та громадських інституцій (ПДОВГІ)								
Міжнародні організації (МО)								

Аналогічно й для tktvtynsd сфери управління та сфери культури

Дякуємо за співпрацю!

Анкета

Вельмишановний респонденте, просимо Вас прийняти участь в опитуванні, націленого на дослідження обрання ключових показників гармонійного розвитку для формування системи зазначеного розвитку суб'єктами господарювання. Отримані результати використовуватимуться для подальших наукових досліджень та розробленні практичних рекомендацій, у напрямку сприяння імплементації ініціатив гармонійного розвитку.

Здійсніть, будь-ласка, оцінювання релевантності кожного із запропонованих показників для формування системи гармонійного розвитку у розрізі сфер та відповідних утворюючих елементів такого розвитку. За шкалою від 1 до 5, де «1» – показник є вкрай недоречний; «2» – показник, ймовірно, не матиме значення; «3» – показник більш-менш відповідний; «4» – показник швидше за все відповідний; «5» – показник дуже актуальний. Кількісні оцінки прохання вносити у табличну форму, що наведена нижче.

Таблиця 1

Показники оцінювання гармонійного розвитку організації

Найменування показника та спосіб обчислення	Умовні позначення показників	Кількісні оцінки				
		1	2	3	4	5
1.Операційний прибуток (гр.од.)	ЕВІТ					
2.Загальна величина активів (гр.од.)	ВА					
3.Загальна сума витрат на операційну діяльність (гр.од.)	ВОП					
4.Рентабельність активів, %	ROA					
5.Рентабельність продажу, %	ROS					
6.Загальна ліквідність підприємства, %	ЛП					
7.Частка боргового капіталу у його загальній сумі, %	ЧБК					
8.Загальна сума чистого прибутку (гр.од.)	ЧП					
9.Темп зміни чистого прибутку, %	ТЧП					
10.Нерозподілений прибуток (гр.од.)	НП					
11.Загальна сума капітальних витрат (гр.од.)	КВ					
12.Темп зміни капітальних витрат підприємства, %	ТКВ					
13.Економічна додана вартість (гр.од.)	EVA					
14.Ринкова додана вартість, гр.од.	MVA					
15.Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами (власники, топ менеджмент, представники контролюючих фінансових інституцій), к-сть	КСФА					
16.Загальна сума сплачених податків (гр.од.)	СП					
17.Загальна сума сплачених штрафів за недотримання чинного законодавства, гр.од	СШ					
18.Ринкова капіталізація, гр.од.	РК					
19.Рентабельність інвестицій, %	ROI					
20.Рентабельність акціонерного капіталу,%	ROE					
21.Показник реінвестування, %	PI					
22.Показник виплат дивідендів, % (частка прибутку підприємства, що виплачується власникам акцій у вигляді дивідендів)	ВД					
23.Загальна сума витрати на R&D, гр.од.	BR&D					
24.Показник інноваційного потенціалу, % (являє собою частку витрат на дослідження й розробки у загальній сумі витрат)	ІП					
25.Темп зміни показника інноваційного потенціалу, %	ТПП					
26.Темп зміни ринкової капіталізації, %	ТРК					
27.Загальна кількість взаємодій із зацікавленими сторонами (інвесторами, потенційними інвесторами, фінансовими посередниками та учасниками ринку фінансових послуг, представниками контролюючих фінансових інституцій), к-сть	KCIA					
28.Участь усіх акціонерів в обговоренні та затвердженні дивідендної політики, так/ні	УА					

Продовження табл. 1

29.Показник залученості інвесторів, % (частка пропозицій інвесторів у загальній кількості наданих відгуків за певний період часу)	ЗІ					
30.Показник врахування запитів інвесторів, % (частка пропозицій інвесторів у загальній кількості впроваджених рекомендацій за певний період часу)	ВЗІ					
31.Показник ринкової частки підприємства, %	ЧР					
32.Показник цінової конкурентної переваги, % (відсоток товарів за ціною продажу, вищої середньої ціни продажу аналогічних товарів)	ЦКП					
33.Наявність стратегії розвитку підприємства, так/ні	СР					
34.Темп зміни частки ринку, %	ТЧР					
35.Маржинальний прибуток, гр.од (визначається як різниця між доходом від реалізації конкретного виду товару та змінними витратами на виробництво, а також постійними витратами, які пов'язані суто з виробництвом та збутом цього товару відповідно)	МП					
36.Контакти із стейкхолдерами, к-сть (партнерами, постачальниками, посередниками, дистриб'юторами, споживачами)	КСРП					
37.Частка витрат на комунікацію із стейкхолдерами у загальній сумі витрат на маркетинг,%	ЧВС					
38.Загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря, гр.од.	ВОАП					
39.Частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом попереднього певного періоду, %	ЧВЧТУ					
40.Темп зміни токсичних викидів/забруднюючих речовин в атмосферу повітря та/чи водний басейн, %	ТЗВ					
41.Темп зміни витрат на охорону навколишнього природного середовища, %	ТВОНС					
42.Наявність стратегії (політики) охорони навколишнього природного середовища на підприємстві, так/ні	СОНС					
43.Контакти із стейкхолдерами, к-сть (партнерами, постачальниками, посередниками, дистриб'юторами, споживачами, міжнародними, урядовими та неурядовими природоохоронними організаціями та ін. стейкхолдерами, властивих усім етапам життєвого циклу товару)	КСОАП					
44.Загальна сума витрат підприємства, спрямована на програми та/чи заходи із запобігання забрудненню та охороні навколишнього середовища, що фінансуються громадою (наприклад ОТГ), промисловістю, державою, неурядовими організаціями протягом попереднього певного періоду, гр.од.	ВПОНС					
45.Ефективність використання електроенергії, % (середнє значення суми спожитої енергії в грошовому еквіваленті протягом року/обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року)	ЕВЕ					
46.Ефективність використання газу, % (середнє значення суми спожитого газу в грошовому еквіваленті протягом року/обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року)	ЕВГ					
47.Ефективність використання води, % (середнє значення суми спожитої води в грошовому еквіваленті протягом року/обсяг виробництва продукції за ринковими цінами протягом року)	ЕВВ					
48.Темп зміни ефективності використання електроенергії в порівнянні з минулим роком, %	ТЕВЕ					
49.Темп зміни ефективності використання газу в порівнянні з минулим роком,%	ТЕВГ					
50.Темп зміни ефективності використання води в порівнянні з минулим роком, %	ТЕВВ					
51.Загальна сума витрат на заходи, пов'язані із мінімізацією використання природних ресурсів протягом року, гр.од	ВМВІР					
52.Загальна кількість взаємодій із релевантними зацікавленими сторонами, к-сть (постачальниками природних ресурсів, посередниками, енергоаудиторами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, ОТГ, міжнародними організаціями)	КСВІР					
53.Участь у проєктах із підвищення енергоефективності та ощадливого використання природних ресурсів, к-сть	УППР					
54.Показник зносу основних засобів, % (загальна сума нарахованої амортизації за основними засобами підприємства на кінець звітного періоду/загальна сума первісної вартості основних засобів підприємства на початок періоду)	ЗОЗ					
55.Матеріаломісткість виробленої продукції, % (матеріальні витрати і-го виду для виробництва певного виду продукції підприємства протягом року, грн/обсяг виробництва певного виду продукції за ринковими цінами протягом року, грн)	МВП					
56.Матеріалоємність виготовленої продукції в натуральних одиницях, кг	МСП					
57.Енергоємність виробленої продукції, Мдж	ЕСП					
58.Показник повторного використання матеріалів, % (показує частку матеріалів, які через зміну їхніх властивостей (хімічних, фізичних тощо) можуть бути використані підприємством вдруге)	ПВМ					
59.Показник оновлення основних засобів, % (загальна вартість основних засобів, які були набуті підприємством протягом звітного періоду, гр.од/загальна первісна вартість основних засобів, наявних на підприємстві станом на кінець звітного періоду, гр.од)	ООЗ					
60.Темп зміни оновлення основних засобів у порівнянні із значеннями минулого року,%	Тооз					
61.Темп зміни обсягів виробничих відходів, %	ТОВ					
62.Наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу, так/ні	ССТ					

Продовження табл. 1

63. Загальна кількість ініціатив (політики, процедури, проєкти, технологічні рішення, модернізоване обладнання, придбане устаткування тощо) підприємства, націлених у напрямку забезпечення ошадливого використання матеріальних ресурсів, скорочення відходів у як процесі виробництва, так й згенерованого підприємством в цілому, повторне використання та безпечна утилізація, к-сть	КІВМР					
64. Загальна кількість взаємодій із зацікавленими сторонами (постачальники матеріальних ресурсів, працівники виробничих підрозділів, представники природоохоронних контролюючих органів, споживачі тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведення спільних навчань та консультацій, ініціації спільних проєктів і т.д. за певний)	КСВМР					
65. Загальна кількість інформаційних повідомлень (на сайті компанії, ЗМІ, соціальних мережах, форумах, виставках, випуск інформаційних буклетів тощо) про екологічний вплив та заходи підприємства щодо його мінімізації протягом року	КІП					
66. Показник плинності кадрів за рік, %	ПК					
67. Частка витрат підприємства на навчання та розвиток компетенцій працівників у фактичних витратах підприємства на персонал, %	ВНР					
68. Кількість інцидентів та порушень правил безпеки на робочому місці протягом року, к-сть	КІРБ					
69. Темп зміни витрат підприємства на навчання й розвиток професійних компетенцій та соціальних пакетів, започаткованих компанією для потреб власних працівників, %	ТВНР					
70. Темп зміни витрат підприємства на охорону праці, %	ТВОП					
71. Загальна кількість взаємодій із зацікавленими сторонами (управлінці, робітники, рекрутери, працівники HR підрозділів, представники професійних об'єднань, компанії з підбору персоналу тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та консультацій, анонімних опитувань, інтерв'ю, індивідуальних консультацій за певний період часу з питань забезпечення задоволеністю роботою та збереження відданості компанії)	КІ					
72. Показник утримання споживачів, % (існуючі споживачі, що повторно здійснили покупки товарів/послуг протягом року/загальна кількість споживачів, які здійснили придбання товарів/послуг у компанії протягом року)	ПУС					
73. Показник повернень, % (загальна кількість продукції, що була повернута виробнику через скарги, дефекти, неналежну якість, розходження у задекларованих параметрах та властивостях із наявними характеристиками, неможливість використання за призначенням і т.д. протягом року/загальна кількість продукції, що була реалізована компанією протягом року)	ПП					
74. Показник врахування запитів споживачів, % (кількість скарг, пропозицій та відгуків клієнтів, які знайшли практичне втілення у виробничо-господарській діяльності суб'єкта господарювання за певний період часу/загальній кількості отриманих скарг, відгуків та пропозицій за певний період часу)	ПВЗС					
75. Проведення опитувань існуючих та потенційних клієнтів, так/ні	ОК					
76. Загальна сума витрат підприємства на пожертви, спонсорство, матеріальну та нематеріальну підтримку, гранти, фінансування громадських ініціатив та суспільно важливих проєктів, гр.од	ВС					
77. Темп зміни обсягів фінансування на суспільно важливі проєкти, %	ТФСІ					
78. Загальна кількість взаємодій із представниками громадськості (к-сть) (представники органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та спілок, неприбуткових організацій, професійних об'єднань, ЗМІ, активістів тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та роз'яснювальної роботи, індивідуальних консультацій за певний період часу з суспільно важливих питань та забезпечення їхніх запитів.	КГ					
79. Наявність розробленої стратегії управління гармонійним розвитком підприємства (стратегії корпоративної соціальної відповідальності, стратегії відповідального бізнесу, етичного бізнесу тощо, так/ні)	СГР					
80. Наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку ISO, так/ні	МС					
81. Показник рівня реалізації цілей із гармонійного розвитку, % (даний показник засвідчує рівень виконання компанією цілей, що визначені компанією та описують як окремі аспекти, так й гармонійний розвиток в цілому)	РЦГР					
82. Загальна кількість взаємодій із стейкхолдерами, залученими до процесу управління, к-сть (власники, акціонери, міноритарні інвестори, менеджери тощо)	КУ					
83. Наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву, так/ні	ПК					
84. Загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов'язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства, гр.од	ВШП					
85. Темп зміни загальної суми сплачених штрафів, %	ТШП					
86. Загальна кількість взаємодій із представниками контролюючих органів, к-сть (представники міністерств, фондів, профільних служб (Державна екологічна інспекція, Державна архітектурно – будівельна інспекція України, Державна регуляторна служба України, Державна фіскальна служба тощо), професійних об'єднань тощо) у вигляді зустрічей, круглих столів, проведенні спільних навчань та роз'яснювальної роботи, індивідуальних консультацій за певний період часу)	ККО					
87. Наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності, так/ні	АВ					
88. Наявність на офіційному сайті організації деталізованої інформації про склад, функціональні обов'язки, розподіл відповідальності та фінансову винагороду керівної підсистеми (інституційний рівень), так/ні	ІКІ					

Продовження табл. 1

89. Розміщення на сайті (та/чи загальнодоступних міжнародних платформах – Глобальна ініціатива зі звітності, Corporate Register) звіту із гармонійного розвитку (звіт із корпоративної соціальної відповідальності, звіт про відповідальний бізнес, звіт про етичний бізнес тощо), так/ні	ЗГР					
90. Наявність Кодексу організаційної культури (Кодексу корпоративної культури, організаційної етики, тощо), так/ні	КОК					
91. Включення аспектів культури у місію та цілі розвитку організації, так/ні	КМЦ					
92. Наявність опитувань релевантних стейкхолдерів (споживачів, постачальників, партнерів, існуючих/потенційних інвесторів, представників ЗМІ) про випадки неетичної поведінки та проявів дискримінації під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків, так/ні	ОНП					
93. Наявність задекларованої політики (процедур) вирішення конфліктних ситуацій та проявів недоброчесної поведінки, спричинених расовою та гендерною дискримінацією, сегрегацією, сїджизмом, утисками, зловживанням службовим становищем та існуванням токсичних умов праці, так/ні	ПВКС					
94. Активне поширення інформації (у вигляді інформаційних повідомлень, роз'яснень, просвітницьких заходів, розпоряджень, наказів, оголошень) серед колективу працівників організації через офіційні засоби комунікації (корпоративну мережу, групові чати, дошки оголошень тощо) про наявність нульової толерантності до будь-яких форм утисків, знущань та порушень прав індивідів, так/ні	ІНУЗ					
95. Наявність анонімних опитувань працівників організації за проблемою робочої атмосфери в колективі (так/ні).	ОПРА					
96. Наявність політики (кодексу) конфіденційності та безпека персональних даних споживачів, працівників, партнерів, інформації про здійснювані операції, умови контрактів тощо (так/ні).	ПЗПД					
97. Наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації за недостовірний опис характеристик товару, поширення недостовірної інформації про конкурентів, у рекламних заходах, виток інформації з необережності тощо (так/ні)	ПВНД					
98. Інформаційна відкритість, так/ні (зазначений якісний показник, спрямований на підтвердження наявності інформації про гармонійний розвиток (корпоративну соціальну відповідальність, відповідальний бізнес, етичний бізнес тощо) у вигляді розширеної інформації на веб-сайті (окремої закладки, сторінки, розділу і т.д.)	ІВ					
99. Наявність засобів комунікації, так/ні (даний показник інформує про практичні кроки компанії для налагодження двостороннього зв'язку із стейкхолдерами. Налагодження такої комунікації може здійснюватися через автоматичні чат-боти, «гарячі лінії», рубрики «запитуйте-відповідаємо», електронну пошту тощо)	ЗК					

Дякуємо за співпрацю!

Оцінювання експертами релевантності показників гармонійного розвитку у розрізі сфер* для Корпорації «Енергоресурс-інвест»

№ з.п.	Номер показника	Оцінки експерта 1	Оцінки експерта 2	Оцінки експерта 3	Середнє значення
1.	Q**8***	5	5	5	5.0
2.	Q11	5	5	5	5.0
3.	Q31	5	4	4	4.3
4.	Q32	4	4	5	4.3
5.	Q1	4	4	3	3.7
6.	Q14	4	4	3	3.7
7.	Q18	4	4	3	3.7
8.	Q19	4	4	2	3.3
9.	Q23	3	4	3	3.3
10.	Q5	4	4	1	3.0
11.	Q15	2	3	4	3.0
12.	Q29	3	3	3	3.0
13.	Q33	3	3	3	3.0
14.	Q34	3	3	3	3.0
15.	Q3	3	3	2	2.7
16.	Q4	3	3	2	2.7
17.	Q20	3	3	2	2.7
18.	Q27	2	2	4	2.7
19.	Q36	2	2	4	2.7
20.	Q2	3	3	1	2.3
21.	Q6	3	3	1	2.3
22.	Q10	3	3	1	2.3
23.	Q13	3	3	1	2.3
24.	Q16	2	3	2	2.3
25.	Q24	3	3	1	2.3
26.	Q26	3	3	1	2.3
27.	Q35	3	3	1	2.3
28.	Q9	2	2	2	2.0
29.	Q17	2	2	2	2.0
30.	Q25	2	2	2	2.0
31.	Q30	2	2	2	2.0
32.	Q7	2	2	1	1.7
33.	Q12	2	2	1	1.7
34.	Q37	1	1	3	1.7
35.	Q21	1	1	1	1.0
36.	Q22	1	1	1	1.0
37.	Q28	1	1	1	1.0
38.	Q39	5	5	5	5.0
39.	Q38	4	5	5	4.7
40.	Q42	4	4	4	4.0
41.	Q40	3	4	4	3.7
42.	Q41	3	4	4	3.7
43.	Q43	4	4	3	3.7

44.	Q44	3	3	4	3.3
45.	Q45	3	3	4	3.3
46.	Q46	3	3	3	3.0
47.	Q47	3	4	2	3.0
48.	Q48	3	4	2	3.0
49.	Q49	2	3	4	3.0
50.	Q50	2	2	4	2.7
51.	Q51	3	3	2	2.7
52.	Q52	3	3	2	2.7
53.	Q53	3	3	2	2.7
54.	Q54	3	3	2	2.7
55.	Q55	2	2	4	2.7
56.	Q56	2	2	3	2.3
57.	Q57	2	2	3	2.3
58.	Q58	3	3	1	2.3
59.	Q59	2	2	2	2.0
60.	Q60	2	2	2	2.0
61.	Q61	2	2	2	2.0
62.	Q62	2	2	2	2.0
63.	Q63	2	2	2	2.0
64.	Q64	2	2	2	2.0
65.	Q65	1	1	2	1.3
66.	Q66	5	5	4	4.7
67.	Q72	4	4	5	4.3
68.	Q67	4	4	4	4.0
69.	Q68	4	4	4	4.0
70.	Q69	4	4	4	4.0
71.	Q70	3	3	4	3.3
72.	Q71	3	3	4	3.3
73.	Q73	2	2	3	2.3
74.	Q74	2	2	2	2.0
75.	Q75	2	2	2	2.0
76.	Q76	2	2	2	2.0
77.	Q77	1	1	2	1.3
78.	Q78	1	1	1	1.0
79.	Q80	5	5	4	4.7
80.	Q87	5	5	4	4.7
81.	Q79	4	4	4	4.0
82.	Q83	3	4	5	4.0
83.	Q81	3	3	4	3.3
84.	Q82	3	3	4	3.3
85.	Q84	2	2	3	2.3
86.	Q85	2	2	3	2.3
87.	Q86	2	2	2	2.0
88.	Q88	1	1	1	1.0
89.	Q89	1	1	1	1.0
90.	Q90	5	5	5	5.0
91.	Q98	4	4	5	4.3
92.	Q93	3	4	4	3.7
93.	Q92	3	3	4	3.3

94.	Q97	3	3	4	3.3
95.	Q91	2	3	3	2.7
96.	Q94	2	2	2	2.0
97.	Q95	2	2	2	2.0
98.	Q96	1	1	3	1.7
99.	Q99	1	1	2	1.3

* - межі сфер відмічені кольором;

**Q – шифр назви показника;

*** - номер показника відповідає порядковим номерам показників, наведених у Додатку Г.

Таблиця 2

Оцінювання експертами релевантності показників гармонійного розвитку у розрізі сфер* для ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

№ з.п.	Номер показника	Оцінки експерта 1	Оцінки експерта 2	Оцінки експерта 3	Середнє значення
1.	Q**1***	4	4	3	3.7
2.	Q2	5	5	4	4.7
3.	Q3	3	3	2	2.7
4.	Q4	3	3	2	2.7
5.	Q5	4	4	1	3.0
6.	Q6	3	3	1	2.3
7.	Q7	2	2	1	1.7
8.	Q8	5	4	5	4.7
9.	Q9	2	2	2	2.0
10.	Q10	3	3	1	2.3
11.	Q11	4	4	4	4.0
12.	Q12	2	2	1	1.7
13.	Q13	3	3	1	2.3
14.	Q14	4	4	3	3.7
15.	Q15	2	3	4	3.0
16.	Q16	2	3	2	2.3
17.	Q17	2	2	2	2.0
18.	Q18	4	4	3	3.7
19.	Q19	4	4	2	3.3
20.	Q20	3	3	2	2.7
21.	Q21	1	1	1	1.0
22.	Q22	1	1	1	1.0
23.	Q23	3	4	3	3.3
24.	Q24	3	3	1	2.3
25.	Q25	2	2	2	2.0
26.	Q26	3	3	1	2.3
27.	Q27	2	2	4	2.7
28.	Q28	1	1	1	1.0
29.	Q29	3	3	3	3.0
30.	Q30	2	2	2	2.0
31.	Q31	4	4	4	4.0
32.	Q32	4	5	5	4.7
33.	Q33	3	3	3	3.0
34.	Q34	3	3	3	3.0

35.	Q35	3	3	1	2.3
36.	Q36	2	2	4	2.7
37.	Q37	1	1	3	1.7
38.	Q38	3	3	3	3.0
39.	Q39	4	3	2	3.0
40.	Q40	2	2	3	2.3
41.	Q41	2	2	2	2.0
42.	Q42	2	2	3	2.3
43.	Q43	2	2	4	2.7
44.	Q44	4	2	3	3.0
45.	Q45	3	4	2	3.0
46.	Q46	3	4	2	3.0
47.	Q47	3	3	2	2.7
48.	Q48	3	3	2	2.7
49.	Q49	2	2	2	2.0
50.	Q50	2	2	2	2.0
51.	Q51	2	2	2	2.0
52.	Q52	3	3	4	3.3
53.	Q53	4	4	3	3.7
54.	Q54	5	5	4	4.7
55.	Q55	4	4	3	3.7
56.	Q56	3	3	2	2.7
57.	Q57	3	3	1	2.3
58.	Q58	2	2	2	2.0
59.	Q59	3	3	2	2.7
60.	Q60	2	2	2	2.0
61.	Q61	1	1	2	1.3
62.	Q62	5	4	5	4.7
63.	Q63	4	3	4	3.7
64.	Q64	3	3	4	3.3
65.	Q65	2	3	4	3.0
66.	Q66	3	3	4	3.3
67.	Q67	3	3	1	2.3
68.	Q68	2	2	2	2.0
69.	Q69	1	1	1	1.0
70.	Q70	2	2	2	2.0
71.	Q71	4	4	4	4.0
72.	Q72	4	4	4	4.0
73.	Q73	5	5	5	5.0
74.	Q74	5	4	5	4.7
75.	Q75	2	2	4	2.7
76.	Q76	2	2	3	2.3
77.	Q77	1	1	2	1.3
78.	Q78	3	3	3	3.0
79.	Q79	3	3	4	3.3
80.	Q80	5	5	5	5.0
81.	Q81	2	2	3	2.3
82.	Q82	2	2	3	2.3
83.	Q83	2	2	1	1.7
84.	Q84	5	5	5	5.0

85.	Q85	1	1	1	1.0
86.	Q86	2	2	2	2.0
87.	Q87	3	4	3	3.3
88.	Q88	1	1	2	1.3
89.	Q89	3	3	4	3.3
90.	Q90	4	3	4	3.7
91.	Q91	1	1	3	1.7
92.	Q92	2	2	4	2.7
93.	Q93	3	3	2	2.7
94.	Q94	1	1	2	1.3
95.	Q95	2	2	2	2.0
96.	Q96	1	1	2	1.3
97.	Q97	5	4	5	4.7
98.	Q98	5	5	4	4.7
99.	Q99	4	3	4	3.7

* - межі сфер відмічені кольором;

**Q – шифр назви показника;

*** - номер показника відповідає порядковим номерам показників, наведених у Додатку

Г.

Додаток Е

Показники оцінювання гармонійного розвитку організації за критерієм
«розвиток» у розрізі сфер

№ з/п	Найменування показників та їх порядковий номер у загальній системі показників гармонійного розвитку	Умовні позначення показників
1.	8.Загальна сума чистого прибутку (гр.од.)	ЧП
2.	9.Темп зміни чистого прибутку, %	ТЧП
3.	10.Нерозподілений прибуток (гр.од.)	НП
4.	11.Загальна сума капітальних витрат (гр.од.)	КВ
5.	12.Темп зміни капітальних витрат підприємства, %	ТКВ
6.	13.Економічна додана вартість (гр.од.)	ЕВА
7.	14.Ринкова додана вартість, гр.од.	MVA
8.	23.Загальна сума витрати на R&D, гр.од.	BR&D
9.	24.Показник інноваційного потенціалу, % (являє собою частку витрат на дослідження й розробки у загальній сумі витрат)	ПІ
10.	25.Темп зміни показника інноваційного потенціалу, %	ТПІ
11.	26.Темп зміни ринкової капіталізації, %	ТРК
12.	33.Наявність стратегії розвитку підприємства, так/ні	СР
13.	34.Темп зміни частки ринку, %	ТЧР
14.	35.Маржинальний прибуток, гр.од	МП
15.	41.Темп зміни витрат на охорону навколишнього природного середовища, %	ТВОНС
16.	42.Наявність стратегії (політики) охорони навколишнього природного середовища на підприємстві, так/ні	СОНС
17.	48.Темп зміни ефективності використання електроенергії в порівнянні з минулим роком, %	ТЕВЕ
18.	49.Темп зміни ефективності використання газу в порівнянні з минулим роком,%	ТЕВГ
19.	50.Темп зміни ефективності використання води в порівнянні з минулим роком, %	ТЕВВ
20.	51.Загальна сума витрат на заходи, пов'язані із мінімізацією використання природних ресурсів протягом року, гр.од	ВМВПР
21.	59.Показник оновлення основних засобів, %	ООЗ
22.	60.Темп зміни оновлення основних засобів у порівнянні із значеннями минулого року,%	Тооз
23.	61.Темп зміни обсягів виробничих відходів, %	ТОВ
24.	62.Наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу, так/ні	ССТ
25.	69.Темп зміни витрат підприємства на навчання й розвиток професійних компетенцій та соціальних пакетів, започаткованих компанією для потреб власних працівників, %	ТВНР
26.	70.Темп зміни витрат підприємства на охорону праці, %	ТВОП
27.	74.Показник врахування запитів споживачів, %	ПВЗС
28.	77.Темп зміни обсягів фінансування на суспільно важливі проекти, %	ТФСП
29.	81.Показник рівня реалізації цілей із гармонійного розвитку, %	РЦГР
30.	85.Темп зміни загальної суми сплачених штрафів, %	ТШП
31.	88.Наявність на офіційному сайті організації деталізованої інформації про склад, функціональні обов'язки, розподіл відповідальності та фінансову винагороду керівної підсистеми, так/ні	ІКП
32.	91.Включення аспектів культури у місію та цілі розвитку організації, так/ні	КМЦ
33.	94.Активне поширення інформації, так/ні	ІНУЗ
34.	97.Наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації за недостовірний опис характеристик товару, поширення недостовірної інформації про конкурентів, у рекламних заходах, витоку інформації з необережності тощо (так/ні)	ПВНД

Значення ключових показників гармонійного розвитку

Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Дата обчислення показника	Ключові показники гармонійного розвитку										
	ЧП*	КВ	ЧВЧТУ У	ВОА П	П К	ПУ С	М С	А В	П К	КО К	І В
01.12.18	3499 8	3801 5	22	8	8	85	1	0	1	0	0
01.12.19	2976 6	3703 9	23	7	7	87	1	1	1	0	0
01.12.20	2767 7	2899 2	15	6	3	89	1	1	1	0	0
1.12.2020 (власники)	3520 0	3200 0	33	5	5	90	1	1	1	1	1
01.12.2020 (менеджери)	2980 0	3400 0	34	10	6	85	1	1	1	1	1
01.12.2020 (споживачі)	2900 0	5000	45	50	5	98	1	1	1	1	1

*Умовні позначення: ЧП – чистий прибуток, тис.грн.; КВ – загальна сума капітальних витрат, тис. грн; ЧВЧТУ – частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом року, %; ВОАП – загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря протягом року, тис.грн.; ПК – показник плинності кадрів, %; ПУС – показник утримання споживачів, %; МС – наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку; АВ – наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності; ПК – наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву; КОК – наявність Кодексу корпоративної культури; ІВ – інформаційна відкритість.

Таблиця 2

Стандартизовані значення ключових показників гармонійного розвитку

Корпорації «Енергоресурс-інвест»

Дата обчислення показника	Ключові показники гармонійного розвитку										
	ЧП*	КВ	ЧВЧТУ	ВОАП	ПК	ПУС	МС	АВ	ПК	КОК	ІВ
01.12.18	1.126	1.303	0.767	0.558	1.412	0.955	1.000	0.000	1.000	0.000	0.000
01.12.19	0.958	1.270	0.802	0.488	1.235	0.978	1.000	1.200	1.000	0.000	0.000
01.12.20	0.891	0.994	0.523	0.419	0.529	1.000	1.000	1.200	1.000	0.000	0.000
1.12.2020 (власники)	1.133	1.097	1.151	0.349	0.882	1.011	1.000	1.200	1.000	2.000	2.000
01.12.2020 (менеджери)	0.959	1.165	1.186	0.698	1.059	0.955	1.000	1.200	1.000	2.000	2.000
01.12.2020 (споживачі)	0.933	0.171	1.570	3.488	0.882	1.101	1.000	1.200	1.000	2.000	2.000

*Умовні позначення: ЧП – чистий прибуток, тис.грн.; КВ – загальна сума капітальних витрат, тис. грн; ЧВЧТУ – частка витрати на «чисті» виробничі технології та обладнання до загальних витрат на обладнання протягом року, %; ВОАП – загальна сума витрат підприємства на охорону атмосферного повітря протягом року, тис.грн.; ПК – показник плинності кадрів, %; ПУС – показник утримання споживачів, %; МС – наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку; АВ – наявність на сайті зовнішнього незалежного аудиторського висновку та фінансової звітності; ПК – наявність на підприємстві задекларованої політики, процедур чи структурних підрозділів, метою яких є протидія корупції та хабарництву; КОК – наявність Кодексу корпоративної культури; ІВ – інформаційна відкритість.

**Значення ключових показників гармонійного розвитку
ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»**

Дата обчислення показника	Ключові показники гармонійного розвитку										
	ВА*	ЧП	ЦКП	ЗОЗ	ССТ	ПП	ПВЗС	МС	ВШП	ПВНД	ІВ
01.12.18	98	8400	34	255	0	7	82	1	0	0	0
01.12.19	98	8500	35	255	0	7	82	1	0	1	0
01.12.20	95	10800	40	240	1	3	89	1	0	1	0
1.12.2020 (власник та менеджери)	200	11000	95	400	1	0	100	1	0	0	0
01.12.2020 (постачальники)	95	15000	75	240	1	0	90	1	0	1	1
01.12.2020 (споживачі)	50	8000	20	140	1	0	40	1	0	1	1

*Умовні позначення: ВА – загальна величина активів, тис. грн.; ЧП – чистий прибуток, тис.грн.; ЦКП – показник цінової конкурентної переваги, %; ЗОЗ – показник зносу основних засобів, тис.грн.; ССТ – наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу; ПП – показник повернень, %; ПВЗС – показник врахування запитів споживачів, %; МС – наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку; ВШП – загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов’язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства, тис.грн.; ПВНД – наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації; КОК – наявність Кодексу корпоративної культури; ІВ – інформаційна відкритість.

**Стандартизовані значення ключових показників гармонійного розвитку
ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»**

Дата обчислення показника	Ключові показники гармонійного розвитку										
	ВА*	ЧП	ЦКП	ЗОЗ	ССТ	ПП	ПВЗС	МС	ВШП	ПВНД	ІВ
01.12.18	0.924528	0.816856	0.682274	1	0	2.470588	1.018634	1	0	0	0
01.12.19	0.924528	0.82658	0.702341	1	0	2.470588	1.018634	1	0	1.5	0
01.12.20	0.896226	1.050243	0.802676	0.941176	1.5	1.058824	1.10559	1	0	1.5	0
1.12.2020 (власник та менеджери)	1.886792	1.069692	1.906355	1.568627	1.5	0	1.242236	1	0	0	0
01.12.2020 (постачальники)	0.896226	1.458671	1.505017	0.941176	1.5	0	1.118012	1	0	1.5	3
01.12.2020 (споживачі)	0.471698	0.777958	0.401338	0.54902	1.5	0	0.496894	1	0	1.5	3

*Умовні позначення: ВА – загальна величина активів, тис. грн.; ЧП – чистий прибуток, тис.грн.; ЦКП – показник цінової конкурентної переваги, %; ЗОЗ – показник зносу основних засобів, тис.грн.; ССТ – наявність стратегії супроводу товару протягом його життєвого циклу; ПП – показник повернень, %; ПВЗС – показник врахування запитів споживачів, %; МС – наявність міжнародних стандартів, що визначають окремі аспекти гармонійного розвитку; ВШП – загальна сума витрат, понесених на сплату пені, штрафів та ін. обов’язкових платежів, унаслідок недотримання чинного законодавства, тис.грн.; ПВНД – наявність політики (кодексу, процедур), що описують відповідальність організації; КОК – наявність Кодексу корпоративної культури; ІВ – інформаційна відкритість.

Матриця відмінностей ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

Змінні	ГР2018	ГР2019	ГР2020	ГР «Власник та менеджери»	ГР «Постачальники»	ГР «Споживачі»
ГР2018	0.000	1.500	2.564	3.349	4.550	4.513
ГР2019	1.500	0.000	2.077	3.662	4.291	4.258
ГР2020	2.564	2.077	0.000	2.446	3.283	3.326
ГР «Власник та менеджери»	3.349	3.662	2.446	0.000	3.599	4.147
ГР «Постачальники»	4.550	4.291	3.283	3.599	0.000	1.550
ГР «Споживачі»	4.513	4.258	3.326	4.147	1.550	0.000
Means	0	0	0	0	0	0
Std. Dev.	0	0	0	0	0	0
No. Cases	6					
Matrix	3					

Таблиця 2

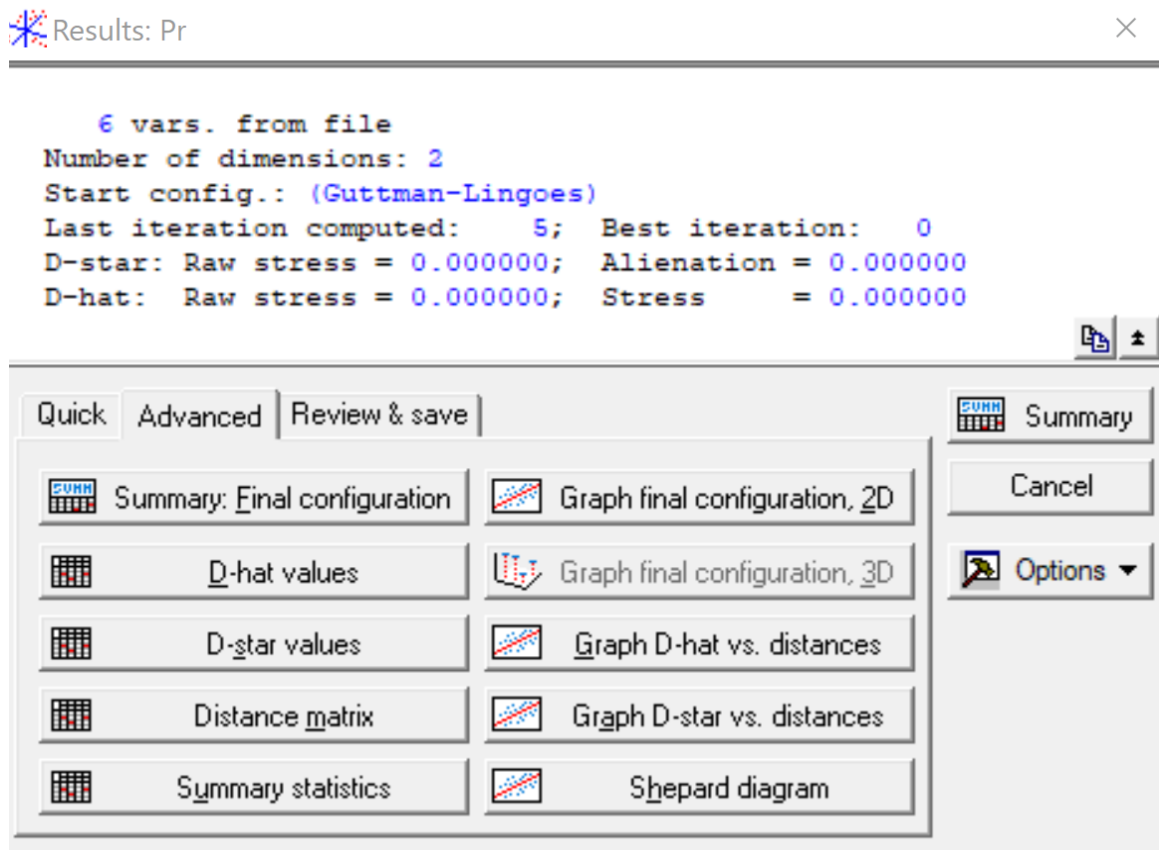
Координати точок (рівнів гармонійного розвитку) у новому теоретичному просторі

ТзОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»

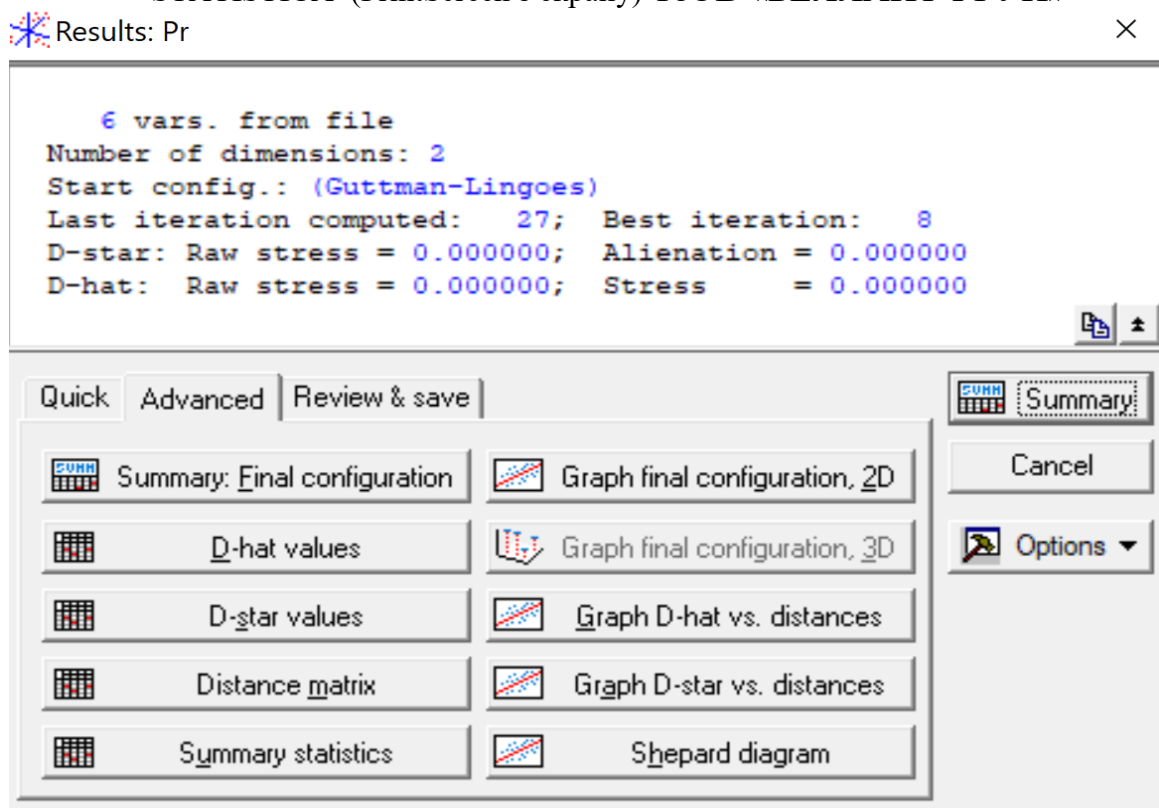
Рівні гармонійного розвитку	Вісь абсцис	Вісь ординат
ГР2018	-1.12142	-0.197031
ГР2019	-0.86804	-0.409025
ГР2020	-0.13230	0.079607
ГР «Власник та менеджери»	-0.09106	0.997722
ГР «Постачальники»	1.18357	0.067661
ГР «Споживачі»	1.02925	-0.538933

Примітка: розраховано автором із використанням програмного пакету STATISTICA

Результати стрес-тестів процедури NonMetricMDS у програмному пакеті
STATISTICA (PrintScreen з екрану) Корпорації «Енергоресурс-інвест»



Результати стрес-тестів процедури NonMetricMDS у програмному пакеті
STATISTICA (PrintScreen з екрану) ТЗОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»



Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Монографії

1. Харчук, В.Ю., 2021. Формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу: теоретико-концептуальні засади та інструментарій моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

2. Kharchuk, V.Yu., Aleksiejev, I.V., Yastrubskiy, M.I., 2014. The theoretical and methodological basis of the identification and classification of changes in enterprise: A. Zahorodniy and H. Ronek, ed. *Problems of accounting and analytical support of the management system of an enterprise*. Lviv. с. 211-222. (Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методологічні засади ідентифікації змін на підприємствах).

3. Харчук, В.Ю., Гнилянська Л.Й., 2013. Формування та реалізація інноваційних програм на засадах ризик-менеджменту. Львів: Видавництво ЗУКЦ. (Особистий внесок автора: розвинуто підходи до оцінювання ефективності інноваційних програм).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

4*. Харчук, В.Ю., 2021. Характеристика сфер гармонійного розвитку суб'єктів господарювання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 1 (15), с. 73-81. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*).

5*. Харчук, В.Ю., Чернобай, Л.І., Рябічіна, Ю.С., 2021. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць/Львівський торговельно-економічний університет, Вип. 28, с. 103 – 110.

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

(Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: сформовано методичні рекомендації до аналізування рівня розкриття інформації із корпоративної соціальної відповідальності у практиці вітчизняних підприємств).

6*. Харчук, В.Ю., Олексів, І. Б., Бережна, Т.Ю., 2021. Урахування інтересів стейкхолдерів в процесі управління університетом. Причорноморські економічні студії, 62, с.88-94. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: систематизовано підходи науковців до розгляду питання врахування інтересів стейкхолдерів в управлінні ЗВО та, на цій основі, розвинуто класифікацію груп впливу університетів).

7*. Харчук, В. Ю., Уголькова, О. З., Холостенко, А. М., 2020. Прояви корпоративної соціальної відповідальності в практиці ісламського банкінгу: надання фінансових послуг. *Modern Economics*, 20, с. 286–290. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, DOAJ, ResearchBib, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано прояви корпоративної соціальної відповідальності).

8*. Харчук, В.Ю., Омелянчук, А. Б., 2020. Analysis of GRI and CSR Reports, submitted by Ukrainian Companies. *Modern Economics*, 24, с. 200-204. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Google Scholar, Crossref DOI, CiteFactor, DOAJ, ResearchBib, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*).

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

(Особистий внесок автора: сформовано методичні підходи до аналізування звітностей вітчизняних підприємств із гармонійного розвитку, поданих до міжнародних ініціатив).

9. Харчук, В.Ю., Зіміна, Є. С., 2020. Prerequisites for the sustainable development of the Ukrainian economy. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 2, № 1, с. 122–134. *(Особистий внесок автора: аналізування статистичної інформації та, на цій основі, окреслення передумов гармонійного розвитку в Україні).*

10*. Харчук, В.Ю., 2020. Метод обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку підприємств. Економіка: реалії часу, № 6(52), с. 109-117. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

11. Харчук, В. Ю., 2020. Генезис поняття «гармонійний розвиток суб'єктів господарювання». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 2, № 2, с. 154–168.

12*. Харчук, В.Ю., 2020. Види і класифікація систем гармонійного розвитку. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку», Вип. 49, с.138-147. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

13. Харчук, В.Ю., 2020. Аналізування міжнародних стандартів із гармонійного розвитку. Наукового-виробничий журнал «Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво», Вип. 6 (117), с. 111-118. *(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського).*

14. Харчук, В.Ю., Лема, Г.В., Олексів, І.Б., Лісович, Т.Ю., 2019. Corporate social responsibility at emerging market: Ukrainian dimension.

* видання, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Вип. 1, № 2, с. 33–42. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано особливості корпоративної соціальної відповідальності в Україні).

15. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., Лісович, Т.Ю., 2017. Оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, Вип. 873, с. 79-87. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано особливості та види організаційних змін).

16. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Основні та допоміжні показники в системі оцінювання діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 794, с.289-294. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено показники, що описують співпрацю із стейкхолдерами з соціальних питань). (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено показники, що описують співпрацю із стейкхолдерами з соціальних питань).

17. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Демократичне врядування*, [online] 13. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_13_20.

18. Харчук, В.Ю., Олексів, І.Б., 2014. Підходи до оптимізування управлінських рішень на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства. *Економіка: реалії часу*, [online] 4, с.57-62. (Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань охарактеризовано групи стейкхолдерів підприємств).

19. Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2013. Методичний підхід до визначення результативності інноваційної програми. *Науковий вісник НЛТУ*

України, 23.7, с.199-204. *(Особистий внесок автора: уточнено перелік показників, що свідчать про результативність інноваційних програм).*

20. Харчук, В., Громяк, О., 2012. Теоретичні аспекти сутності категорії «ризик бюджетування» та особливості його оцінювання. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 48, с.303-309. *(Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань уточнено особливості бюджетування підприємств).*

21. Харчук, В. Ю., Дубик, М.Й., 2012. Ризик науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок: сутність та особливості виникнення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 727, с.387-392. *(Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань систематизовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства).*

22. Харчук, В.Ю., Гнилянська, Л.Й., 2011. Особливості формування та реалізації інноваційних програм з урахуванням фактора ризику. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.18, с.175-179. *(Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань окреслено етапи формування та реалізації інноваційних програм).*

23. Харчук, В.Ю., Петришин, Н.Я., 2011. Теоретичні аспекти формування технології стратегічного планування ризиків нововведень у діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 714, с.128-133. *(Особистий внесок автора: на основі аналізування наукових напрацювань окреслено етапи стратегічного планування).*

Публікації у наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах SciVerse Scopus чи Web of Science, та у періодичних виданнях інших держав

24. Kharchuk, V., Lisovych, T., Oleksiv, I., Lema, H., Dluhopolskyi, O., Dluhopolska, T., 2020. Identification of stakeholders importance for the company's social responsibility using the analytic hierarchy process // *Advanced computer information technologies (ACIT): proceedings 2020 10th International conference* (Deggendorf, Germany, 16–18 September 2020). P. 573–576. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bib, EBSCOhost databases*). (Особистий внесок автора: розвинуто процедуру відбору ключових стейкхолдерів підприємства).

25**. Харчук, В.Ю., Скасько, О.І., Ронек, Г., 2019. Sustainable development of the non-bank financial market subjects of Ukraine: problems and prospects of functioning. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2 (29). С. 220-228. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Web of Science, EBSCO, Ulrich's Periodicals Directory, CiteFactor Academic Scientific Journals, ResearchBib, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел здійснено аналізування сутності та систематизація особливостей сталого розвитку).

26. Kharchuk, V., Shpak, N., Seliuchenko, N., Kosar, N., Sroka, W., 2019. Evaluation of product competitiveness: a case study analysis. *Organizacija*, 52 (2), pp.107-126. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scopus, Ulrich's Web Global Serials Directory, Research Bib, DOAJ, EBSCO - TOC Premier, Emerging Source Citation Index (Clarivate Analytics), Google Scholar, INSPEC, International Abstracts in Operations Research, Primo Central (ExLibris), WorldCat (OCLC)*). (Особистий внесок автора: розвинуто процедуру моделювання рівня конкурентоспроможності підприємств).

27. Kharchuk, V., Oleksiv, I., Izonin, I., Tkachenko, R., Doroshenko, A. 2018. Identification of IT Sector Stakeholder's Requirements to Masters Program in Information System in Lviv Region.

*** видання, які одночасно належать до наукових фахових видань України*
Proceedings of the 14th International Conference on ICT in Education pp. 429–437. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел розвинуто методичні рекомендації процедури ідентифікування стейкхолдерів).

28**. Харчук, В.Ю., Кузьмін, О.Є., 2011. Засоби реагування на ризик нововведень у діяльності підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*, 1, с.117-127. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *SciVerse Scopus*). (Особистий внесок автора: на підставі вивчення літературних джерел розвинуто методичні рекомендації процедури ідентифікування стейкхолдерів).

29***. Kharchuk, V., Domashchuk, Y., 2019. Market Overview of Healthy Fast Food Restaurants Chain Establishing: International Dimension. *International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)*, Volume-5, Issue-11, pp. 59-63. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід якісного аналізування ринку ресторанів здорового харчування).

30***. Kharchuk, V., Motorniuk, U., Terebuch, V., 2016. Development trends of the international derivatives market. *Econtechmod*, 5 (1), pp.63-71. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічні рекомендації з прогнозування ринку деривативів).

31***. Kharchuk, V., Kenzor, I., Petryshyn, N., 2014. The role of marketing strategies for innovations. *Econtechmod*, 3 (1), pp.49-54. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: на основі аналізування літературних джерел систематизовано види маркетингових стратегій, придатних для просування інновацій).

*** видання, які одночасно належать до наукових фахових видань України*

*** видання інших держав, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

32***. Kharchuk, V., Matviyishyn, V., 2012. Modelling techniques for rational management decision considering innovation risk. *Econtechmod*, 1 (3), pp.35-38. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід до прийняття раціональних управлінських рішень).

33***. Kharchuk, V., Yastrubskij, M., 2012. Estimating innovation risk based on forecasting of its level. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio Economiа*, 40 (4), pp.319-330. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розвинуто методологічний підхід до прогнозування рівня ризику).

3. Опубліковані праці апробаційного характеру

34. Kharchuk, V., Zupic, I., Oleksive I., 2020. The Development of Corporate Social Responsibility Research. В: *BAM2020 Conference in the cloud*. British Academy of Management, 2nd – 4th September. (Особистий внесок автора: інтерпретація отриманих кластерів).

35. Харчук, В.Ю., 2019. Sustainable development concept as a key approach towards business performance. В: *Київський національний університет технологій та дизайну, Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Київ, Україна, 11 Квітня.

36. Kharchuk, V., Domashchuk, Ya., 2019. Essence and evolution of sustainable development concept. В: Громадська організація «Фінансово-економічна наукова рада», *Науковий диспут: питання економіки і фінансів: XIII Міжнародна науково-практична конференція*. Харків, Відень, Лондон, 31 Січень 2019. Київ. (Особистий внесок автора: розроблено рекомендації з врахування експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень).

*** видання інших держав, які одночасно включені до міжнародних наукометричних баз

37. Харчук, В.Ю., Ярошенко, В.В., 2019. Стан та перспективи розвитку експорту та імпорту в Україні, Матеріали економічної наукової інтернет-конференції «Світ економічної науки», Випуск 11, Режим доступу <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3045/>. (Особистий внесок автора: аналізування структури експорту та імпорту).

38. Kharchuk, V., Domashchuk, Y., 2019. Healthy fast food: market observation, Тридцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Львів, С.29-34. (Особистий внесок автора: аналізування результатів маркетингового дослідження ринку).

39. Kharchuk, V., Voiev, O., 2016. The impact of labour market to the entrepreneurship development, Мале і середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 листопада 2016 р., Київ. 2016. С. 66–68. (Особистий внесок автора: аналізування впливу ринку праці на розвиток підприємництва).

40. Харчук, В. Ю., Андреев, Х.І., 2016. Наслідки впливу фінансової кризи в Китаї у 2016р. на міжнародне інвестиційне середовище, «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів»: Матеріали науково-практичної конференції (Львів 27-28 жовтня 2016р.). С. 109–112. (Особистий внесок автора: аналізування впливу кризи на стан глобального бізнесу).

41. Харчук, В. Ю., Боршовська, Ю.М., 2016. Ідентифікація ризиків міжнародної економічної діяльності, Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 11–12 листопада 2016 р,

С. 55–56. *(Особистий внесок автора: окреслення особливостей міжнародної економічної діяльності підприємств).*

42. Kharchuk, V., Orlikova, B., 2015. Drawbacks of Key Performance Measurement, Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства: Матеріали науково-практичної конференції (Львів 27-28 листопада 2015р.), С. 137–138. *(Особистий внесок автора: аналізування особливостей застосування інструментарію фінансового оцінювання діяльності підприємств).*

43. Kharchuk, V. Yu., 2014. Theoretical principles of necessity and feasibility of implementing changes in enterprises, Management of innovation process in Ukraine: establishing interaction between participants, “Proceedings of V international scientific and practical conference „MIPU – 2015”, Lviv, pp. 237 – 238.

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Management of innovation process in Ukraine: establishing interaction between participants	Львів, Україна, 7-9 жовтня 2015 року	Заочна
2.	Науково-практична конференція	Актуальні питання соціально-економічного розвитку держави, регіону та підприємства	Львів, Україна, 27-28 листопада 2015р	Заочна
3.	Науково-практичної конференція	Вдосконалення результативності політики економічного зростання: теорія, організація та методика	Київ, Україна, 11–12 листопада 2016 року	Заочна
4.	Науково-практична конференція	Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів	Львів, Україна, 27-28 жовтня 2016 року	Заочна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Мале і середнє підприємництво: проблеми і перспективи розвитку в Україні	Київ, Україна, 17-18 листопада 2016 року	Заочна

6.	Міжнародна науково - практична конференція	Тридцять п'яти економіко-правові дискусії	Львів, Україна, 21 березня 2019 року	Заочна
7.	Економічна наукова інтернет-конференція	Світ економічної науки	Тернопіль, Україна, 19 лютого 2019 року	Заочна
8.	Міжнародна науково-практична конференція	Науковий диспут: питання економіки і фінансів	Київ, Україна, 31 січня 2019 року	Заочна
9.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні	Київ, Україна, 11 квітня 2019 року	Заочна
10.	Міжнародна науково-практична конференція	<i>BAM2020 Conference in the cloud.</i> British Academy of Management	2-4 вересня 2020 року	Заочна

Довідки, що підтверджують апробацію результатів дисертації у
закордонних закладах вищої освіти, міжнародних проєктах, організаціях та
підприємствах



Kingston University



**CERTIFICATE OF ERASMUS+
TEACHING MOBILITY ATTENDANCE**

I hereby certify that

Viktorii Kharchuk

Participated in the Erasmus+ Programme

Grant Agreement Number 2017-1-UK01-KA107-036029

on a teaching mobility run between 12/11/2018 and 16/11/2018,

lectured or participated on each of the 5 days between 11th November to
17th November 2018 on the modules titled, and at the academic level, as stated
below:-

BA5804 – Finance (Level 5)

BA5806 – Enterprise Finance and Management (Level 5)

BS5202 – Entrepreneurship (Level 5)

FE5001 - Corporate Finance and Investment (Level 5)

BK7101 - Risk Financing (Level 7)

BH6006 - Organisational Learning and Development (Level 6)

BH7630 - Research Methods and Dissertation (Level 7)

and delivered research seminar

“SUSTAINABLE DEVELOPMENT - THE UKRAINIAN DIMENSION”

in Kingston University, London

Dr. Alan G. Flowers
Erasmus+ Coordinator KU-LPNU
Kingston University, London



Dated: 17th November 2018
FACULTY OF
SCIENCE, ENGINEERING
AND COMPUTING



**Kingston
University
London**



I, Dr Alan George Flowers of Kingston University, hereby certify that

Dr Viktoriia KHARCHUK

Participated in the Erasmus+ Programme
Grant Agreement Number 2017-1-UK01-KA107-036029
on a teaching mobility run between 3/02/2018 and 10/02/2018
and on each of the 5 working days between 5th to 9th February 2018
participated in the teaching of classes in the Kingston Business School (KBS)
on the subjects:-

- Corporate Finance and Financial Statement Analysis – Level 7 (BA7031)
- Corporate Social Responsibility and Sustainable Development – Level 6 (BS6700)
- Strategic Management – Level 6 (BS6100)
- Managing Financial Resources – Level 5 (BA5501)

She also, during the mobility period:

- 1) Presented a one hour academic seminar on the topic
“Sustainable Development and Corporate Performance: Comparative Studies
of UK and Ukrainian Companies”.
- 2) Engaged in course development and European Credit Transfer consultations
with Kingston University’s Faculty of Business and Law.
- 3) Attended a half-day training course session “Introduction to Learning and
Teaching 1 (ILT1)” on the topic “assessment methods”.

All done in Kingston University, London.

Dr. Alan G. Flowers
Erasmus+ Coordinator KU-LSULS-LPNU
Kingston University, London



KINGSTON BUSINESS SCHOOL
9th February 2018



Kingston University



**CERTIFICATE OF ERASMUS+
TEACHING MOBILITY ATTENDANCE**

I hereby certify that

Viktorii Kharchuk

Participated in the Erasmus+ Programme

Grant Agreement Number 2018-1-UK01-KA107-047120 on a **teaching mobility** which provided the participant with **continuing education and professional development** run between 25/11/2019 and 29/11/2019, taught or participated during the 5 days between 25th November to 29th November 2019 on the modules titled, and at the academic level, as stated below:

BA5806 – Enterprise Finance and Management (Level 5)
BS6204– Global Corporate Citizenship and Sustainability (Level 6)
BA7031– Corporate Finance and Financial Statement Analysis (Level 7)
BS7604– Management, Strategy and International Entrepreneurship (Level 7)
BH7630 – Research Methods and Dissertation (Level 7)

**and delivered a research seminar titled
“CSR Bibliometric Analysis research interpretation”**

in Kingston University, London

Dr. Alan G. Flowers
Erasmus+ Coordinator KU-LPNU
Kingston University, London

FACULTY OF SCIENCE
ENGINEERING & COMPUTING
KINGSTON UNIVERSITY
PENRYN ROAD
KINGSTON UPON THAMES
SURREY
KT1 2EE

Dated: 29th November 2019

Проект Американських Рад



04 березня 2021 р.

Ректорові Національного
університету
“Львівська політехніка”,
докторові технічних наук,
професору
Бобало Юрієві Ярославовичу

Шановний Юрію Ярославовичу,

Цим листом консультативний центр мережі EducationUSA, що адмініструється Американськими Радами з міжнародної освіти: ACTR/ACCELS, підтверджує, що заступник завідувача з міжнародних зв'язків кафедри менеджменту і підприємництва, доц. Харчук Вікторія Юріївна, пройшла відбір та стала учасницею проекту “Академія лідерства з інтернаціоналізації”.

“Академія лідерства з інтернаціоналізації” від EducationUSA покликана об'єднати українських та американських викладачів університетів, а також їх студентів за допомогою віртуальних навчальних технологій. В рамках цієї програми викладачі з 20 українських університетів мають змогу створити можливості віртуального обміну для своїх студентів зі студентами та викладачами американських ЗВО, а саме:

- прослухати серію вебінарів та навчитись створювати модулі віртуального обміну разом зі своїми партнерами з США,
- отримати необхідні знання та навички щодо інтеграції цих модулів у процес навчання свого предмету в університеті,
- отримати необхідну підтримку під час усіх кроків реалізації проекту.

Учасники, що реалізують найуспішніші проекти, матимуть можливість представити свої здобутки та поділитись своїм досвідом з колегами під час Українського Форуму міжнародної освіти – 2021.

В рамках програми Харчук Вікторія Юріївна співпрацює зі Скотом Вокером, професором кафедри географії та екологічної стійкості Північно-західного Віста коледжу для створення віртуального обміну.

Для отримання додаткової інформації Ви можете звернутися до координаторки проекту Юлії Піскорської, ypiskorska@educationusa.org.

З повагою,

Анатолій Курта
Уповноважений представник в Україні



ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з навчальної роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
Д.т.н., доц. Демидов І.В.
« 17 » 07 2021 р.



АКТ

**про використання результатів дисертаційної роботи
Харчук Вікторії Юріївни на тему «Формування та використання систем
гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу», представленої на
здобуття наукового ступеня доктора економічних наук при виконанні науково-
дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Формування
системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів
стейкхолдерів»**

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст. досл. Небесного Р.В., зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г.В., завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва д.е.н., проф. Пирог О.В. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи доцента кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Харчук Вікторії Юріївни щодо удосконалення науково-методичного підґрунтя адаптації ідей концепції гармонійного розвитку для потреб вітчизняних підприємств, керуючись інтересами релевантних стейкхолдерів використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації 0115U006724).

Зокрема, у рамках виконання означеної науково-дослідної роботи Харчук В.Ю. удосконалено науково-методичне підґрунтя визначення гармонійного розвитку підприємств, сутності та особливостей побудови відповідних систем, що враховують потреби зацікавлених сторін (розділ 2 «Гармонійний розвиток підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів»).

Голова комісії:
Начальник НДЧ,
д.т.н., ст. досл.



Р.В. Небесний

Члени комісії:

зав. відділу НОСНД, к.т.н.




Г. В. Лазько

Заст. нач. відділу ПФВ

Т.М. Чулой

Завідувач кафедри ММП, д.е.н., проф.



О.В. Пирог





УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

08.07.2021 № 67-01-1229

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

ДОВІДКА
про використання у виконанні міжнародних проєктів результатів
дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юріївни

Положення та результати дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юріївни «Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, використані при виконанні міжнародних проєктів за участю Національного університету «Львівська політехніка» Erasmus+ KA2 « Structuring Cooperation in Doctoral Research, Transferrable Skills Training, and Academic Writing instruction in Ukraine's regions» (DocHub, Project number: 574064-EPP-1-2016-1-LT-EPPKA2-CBHE-SP) та «Implementation of Education Quality Assurance system via cooperation of University- Business-Government in HEIs» (EDUQAS, Project number: 586109-EPP-I-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-SP). Зокрема, при розробленні курсу «Career management» (Theme 4 “Entrepreneurship”) в межах проєкту DocHub та розробленні Анкети для проведення самооцінювання з питань забезпечення якості освіти у ЗВО в частині взаємодії із стейкхолдерами в межах проєкту EDUQAS.

Проректор з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зав'язків
Д.с.н., проф.



Чухрай Н.І.



003948

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

08.07.2021 № 67-01-2228

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
 Національного університету «Львівська політехніка»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу» Харчук Вікторії Юрївни у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юрївни «Формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовувались під час викладання таких дисциплін «Міжнародний фінансовий менеджмент», «Міжнародний стратегічний менеджмент», «Соціальна відповідальність» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»). Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Харчук В.Ю. методико-методологічні положення щодо:

- врахування ідей, принципів, вимог міжнародних стандартів із гармонійного розвитку та інструментарію його аналізування (дисципліна «Міжнародний фінансовий менеджмент», тема 1 «Сутність, предмет та принципи міжнародного фінансового менеджменту»);
- формування бізнес-моделі гармонійного розвитку «Канвас» та відбору найбільш визначальних стейкхолдерів підприємства (дисципліна «Міжнародний стратегічний менеджмент», тема 5 «Функціональні, бізнес та корпоративні стратегії організації» та тема 7 «Етика в стратегічному менеджменті»);
- виокремлення та обґрунтування сфер гармонійного розвитку, інструментарію аналізування рівня гармонійного розвитку підприємств, комплексної системи показників оцінювання такого розвитку (дисципліна «Соціальна відповідальність», тема 1 «Соціальна відповідальність як чинник стійкого розвитку», тема 5 «Формування відносин підприємств із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності», тема 6 «Екологічна компонента соціальної відповідальності підприємств», тема 7 «Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності»).

Проректор з науково-педагогічної роботи,
 Національного університету «Львівська політехніка»
 к.е.н., доц.



[Signature] Давидчак О.Р.

Виконавець: Кузьмін О.Є.
 тел. (032) 258-22-10



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань енергетики та житлово-комунальних послуг

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-26-62, факс: 255-24-01

№ 04-17/13-2021/192200

" 11 " серпня 2021 р.

ДОВІДКА

про впровадження наукових досліджень

Результати наукових досліджень к.е.н., доцента Національного університету «Львівська політехніка» Харчук Вікторії Юріївни використані Комітетом з питань енергетики та житлово-комунальних послуг з метою оцінювання рівня використання енергетичних ресурсів, впливу діяльності суб'єктів господарювання на довкілля та підтримання сталого розвитку енергетичної галузі.

Зокрема, використано комплексну систему показників оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання в частині оцінювання рівня використання ними природних та енергетичних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності та аналізуванні здійснених підприємствами ініціатив, у напрямку збереження, відновлення та ощадливого використанні зазначених видів ресурсів. Розроблена система показників дозволяє проаналізувати внесок підприємств у збереження та ощадливе використання енергетичних ресурсів та врахувати інтереси широкого кола стейкхолдерів, з метою одночасного забезпечення отримання конкурентних переваг підприємств на ринку, зменшення негативного впливу на довкілля та досягнення цілей сталого розвитку ООН.

Голова Комітету

А.ГЕРУС



ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розробки доцента кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Вікторії Харчук, які стосуються засад ефективного функціонування гармонійного розвитку організації, впроваджені та застосовуються на підприємстві. Зокрема, на сьогодні в організації використовується двовекторний метод аналізування гармонійного розвитку організацій, який полягає в оцінюванні останнього на основі ідентифікації найбільш важливих стейкхолдерів. В результаті впровадження цього методу суттєво підвищилась ефективність впровадження елементів сталого розвитку в організації.

Директор



Сендега О.С.

alliance bank

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «БАНК АЛЬЯНС» вул.
Січових Стрільців, буд.50, м. Київ, 04053, Україна
Телефон: +38 (044) 224-66-70, +38 (044) 426-67-89
E-mail: alliancebank@alliancebank.org.ua
Код за ЄДРПОУ 14360506
<http://www.alliancebank.org.ua>

JOINT STOCK COMPANY "BANK ALLIANCE"
50 Sichovykh Striltsiv str., Kyiv, 04053, Ukraine
Phone: +38 (044) 224-66-70, +38 (044) 426-67-89
E-mail: Alliancebank@alliancebank.org.ua
USREOU code 14360506
<http://www.alliancebank.org.ua>

“07” липня 2021 року
№ 03-114

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень

Харчук Вікторії Юріївни

Окремі результати дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юріївни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук використані в діяльності АТ «Банк Альянс» при формуванні системи показників оцінювання розвитку позичальників (юридичних осіб). На сьогодні, комерційним банком використовуються індикатори комплексної системи показників оцінювання гармонійного розвитку суб'єктів господарювання за критеріями «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами». Застосування зазначених критеріїв та відповідних їм індикаторів дозволило підвищити об'єктивність процедури визначення рівня кредитоспроможності позичальників банку, віднесення позичальників до відповідного класу та, на цій основі, приймати обґрунтовані рішення на предмет визначення максимальної суми наданих кредитних ресурсів підприємствам.

Заступник начальника
Львівського відділення
АТ «БАНК АЛЬЯНС»



Пелех В.С.

<p>ТЗОВ РОЛАДА Україна, 79035, м.Львів, вул. Пасічна, 127 тел. +38 (032) 297-65-18 тел./факс +38 (032) 297-65-19</p> <p>UA103510050000026001605055500 АТ «Укрсиббанк» МФО 351005 ЗКПО 13819753</p>		<p>ROLADA LTD 127 Pasichna St. 79035 Lviv, Ukraine tel. +38 (032) 297-65-18 tel./fax. +38 (032) 297-65-19</p> <p>e-mail: info@rolada.com Internet page: www.rolada.net</p>
---	--	--

Вих №2/38
Від 06.07.2021р.

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ДОКТОРАНТА КАФЕДРИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МІЖНАРОДНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ХАРЧУК ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНИ

Підтверджуємо, що результати наукових досліджень Харчук В.Ю., присвячені питанням формування та використання систем гармонійного розвитку в умовах глобалізації бізнесу активно використовуються в діяльності ТЗОВ «РОЛАДА». Так, на підприємстві впроваджені комплексний метод оцінювання його гармонійного розвитку, який передбачає застосування системи показників, що репрезентують визначальні аспекти такого розвитку за обраними його векторами та критеріями «результативність», «розвиток» та «взаємодія із стейкхолдерами». Останнє дозволило отримати холистичне бачення рівня такого розвитку, запровадити його формалізований моніторинг, здійснювати відслідковування динаміки зміни рівня зазначеного розвитку, окреслити аспекти, які потребують внесення змін в операційну діяльність підприємства та рівень представлення інформації й існування налагодженої співпраці із зацікавленими сторонами організації.

Директор
ТЗОВ «РОЛАДА»



Волков М.Ф.



Корпорація «Енергоресурс-інвест»
вул. Зелена, 131, м. Львів, 79035, Україна
Код ЄДРПОУ 30336890

Моб.: +38 067 673 50 02
Тел.: +38 032 225 54 37
Тел./факс: +38 032 225 54 39

Вих. № 10/19 06 липня 2021р.

Довідка
про впровадження результатів наукових досліджень

Розроблені окремі положення докторанта кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Харчук Вікторії Юріївни щодо формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу були впроваджені та активно використовуються в діяльності Корпорації «Енергоресурс-інвест». Зокрема, запропонована концептуальна модель формування та використання системи гармонійного розвитку підприємства та інструментарій аналізування звітів із такого розвитку сприяли удосконаленню формування Звітів про управління Корпорацією «Енергоресурс-інвест» та представлення інформації про ведення відповідального бізнесу організацією її закордонним інвесторам, партнерам та іншим зацікавленим сторонам.

Президент Корпорації
«Енергоресурс-інвест»



Ніронович І.О.

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«КОМПАНІЯ З УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ
«РОЯЛ-СТАНДАРТ»**

79020, м. Львів, вул. Малоголосківська, буд. 12Б, СДРПОУ 39287391, тел./факс (044) 221-65-39

Вих. № _____

«__» _____ р.

ДОВІДКА

**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ХАРЧУК ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНИ**

Дана довідка підтверджує, що результати дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юріївни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджені в нашій організації. На Товаристві з обмеженою відповідальністю «Компанія з управління активами «Роял-Стандарт» використовується комплексна система показників оцінювання гармонійного розвитку, яка сформована у розрізі п'яти сфер, а саме: економічної, сфери довкілля, соціальної, сфери управління та культури. Останнє дало змогу покращити процеси оцінювання та планування в організації. Використання результатів розробок Вікторії Харчук стало одним із факторів удосконалення діяльності підприємства.

Директор
ТОВ «КУА «Роял-Стандарт»



Дрібнюк А.М.



ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДОСЛІДЖЕНЬ
ХАРЧУК ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНИ

Окремі результати наукових досліджень докторанта кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Харчук В. Ю., які стосуються результатів застосування методу обґрунтування та виокремлення сфер гармонійного розвитку підприємств, впроваджені та застосовуються на практиці в ПАТ АТ «МТБ Банк». Фахівці комерційного банку під час розроблення Кодексу корпоративного управління використали у своїй діяльності запропоновані та удосконалені Харчук В. Ю. сфери та відповідні їм елементи гармонійного розвитку, а саме при формуванні положень з корпоративної етики керівників банку, відносин з контрагентами та клієнтами, порядку розкриття інформації та забезпеченні прозорості бізнесу. Впроваджені заходи сприяють забезпеченню демонстрування відповідального бізнесу та удосконаленню взаємодії із стейкхолдерами банку.

000416

Заст. Керуючого з продаж
роздрібного бізнесу



Де Смет О. В.

Товариство з обмеженою відповідальністю
«БЕЛЛАЙТ-ГРУП»,
79011, м. Львів, вул. Кубанська, 17/3, Україна
ЄДРПОУ 39288856, ІПН 392888513041,
р/р UA258083005000000026008454689,
АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ" у м. Києві
МФО 380805



Вих. №0109/3
від 01.09.2020р.

Довідка
про впровадження наукових досліджень
докторанта Національного університету «Львівська політехніка»
Харчук Вікторії Юріївни

Засвідчуємо, що розробки Харчук В.Ю., які стосуються формування та використання підприємствами систем гармонійного розвитку, впроваджені та застосовуються в діяльності ТОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП». Апарат управління підприємством та фахівці відповідного спрямування використовують у своїй діяльності удосконалену В.Ю. Харчук бізнес-модель гармонійного розвитку «Канвас», яка включає п'ять сфер гармонійного розвитку, додаткові елементи – «вартість для стейкхолдерів», «ключові стейкхолдери», «взаємодія із показниками», «переваги від використання системи гармонійного розвитку» та показники, що представляють гармонійний розвиток підприємства за пропонованими аспектами. Водночас, з метою релевантного наповнення означеної бізнес-моделі, на підприємстві використовується інструментарій відбору ключових показників гармонійного розвитку організації, що дозволяє враховувати як поточний стан виробничо-господарської діяльності, так й актуальні виклики сьогодення та потреби стейкхолдерів підприємства. Це зумовило зростання якості інформаційного забезпечення підготовки та ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях підприємства. Економічний ефект від впровадження розробок Харчук В.Ю. становить +0.5% від балансового прибутку підприємства.

Директор
ТОВ «БЕЛЛАЙТ-ГРУП»



О.Р.Попович



*Товариство з обмеженою відповідальністю
Торговий Дім «БЕЛЗ»*

Юридична адреса: 80260, Львівська обл., Радохівський р-н, с.Березівка,
вул.Б.Хмельницького 34
Фактична адреса: 79035, Україна, м. Львів, вул.. Зелена 212б. т. +38032-240-42-86
ІПН 379811913261,ЄДРПОУ 37981191
Р/р IBAN UA483808050000000026006372752 в АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ" У м.
КИЄВІ МФО 380805(грн.)

« 10» лютого 2021р.
№ 1002/2

ДОВІДКА

*ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
ХАРЧУК ВІКТОРІЇ ЮРІЇВНИ*

Окремі положення та результати дисертаційної роботи Харчук Вікторії Юріївни на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук були впроваджені в діяльності ТзОВ Торговий дім «Белз». Зокрема, в організації використовується інструментарій моделювання динаміки рівня гармонійного розвитку організації, який дозволяє відслідковувати зміну рівня такого розвитку та здійснювати його співставлення із очікуваннями ключових стейкхолдерів організації. Використання зазначеного методу дало змогу підвищити ефективність стратегічного планування в компанії, вчасно реагувати на зміни в оточуючому середовищі через внесення релевантних змін в операційну діяльність та підвищити якість моніторингу розвитку в цілому.

З наведеного вище можна зробити висновок, що використання результатів розробок Харчук В.Ю. сприяло підвищенню ефективності системи менеджменту ТзОВ Торговий дім «Белз» та підтриманні його довгостроковому розвитку.

Директор
ТзОВ Торговий дім «Белз»



Б.В.Гайдук



BEL LIGHT GROUP spółka z o.o.

Al. Bohaterów Wrzesnia 18/42 biuro@bel-light.pl
02-389 Warszawa tel. 22 638-28-86
KRS: 0000457146
NIP 5272691647 REGON 146597080

Warszawa
Dnia 25.10.2019

ZAŚWIADCZENIE

O wdrożeniu wyników
badań naukowych

Wyniki badań naukowych Kharchuk Viktorii (imię ojca Jurij) dotyczące problemów tworzenia i użytkowania systemów harmonijnego rozwoju przedsiębiorstw w warunkach globalizacji biznesu wykorzystywane są przez LLC Bel Light Group w celu doskonalenia systemu zarządzania w firmie i jej międzynarodowej działalności gospodarczej. W szczególności firma wdrożyła rekomendacje metodyczne dotyczące wyboru kluczowych interesariuszy, w celu identyfikacji i uwzględnienia ich najważniejszych żądań i potrzeb w celu zapewnienia jej wielowektorowego harmonijnego rozwoju. Zastosowanie tego podejścia pozwoliło przedsiębiorstwu na priorytetyzację potrzeb interesariuszy zarówno na rynku ukraińskim, jak i międzynarodowym oraz zwiększenie efektywności interakcji z nimi, co z kolei pomogło obniżyć koszty transakcyjne LLC Bel Light Group.

Prezez Zarządu

Bel Light Group Sp. z o.o.

Uładzimir Shastsruk


PREZES ZARZĄDU
Uładzimir Shastsruk
BELLIGHT BEL LIGHT GROUP SP. Z O.O.
Al. Bohaterów Wrzesnia 18 lok. 42
02-389 Warszawa KRS 0000457146
NIP 5272691647; REGON 146597080
tel. 22 638 28 68; biuro@bel-light.pl



BEL LIGHT GROUP spółka z o.o.

Al. Bohaterow Wrzesnia 18/42 biuro@bel-light.pl
02-389 Warszawa tel. 22 638-28-86
KRS: 0000457146
NIP 5272691647 REGON 146597080

Варшава
25.10.2019 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів
наукових досліджень

Результати наукових досліджень Харчук Вікторії Юріївни за проблемами формування та використання систем гармонійного розвитку підприємств в умовах глобалізації бізнесу використовуються компанією LLC Bel Light Group для удосконалення системи управління в організації та її міжнародної економічної діяльності. Зокрема, на підприємстві впроваджено методичні рекомендації з відбору ключових стейкхолдерів, з метою ідентифікування та врахування найбільш важливих їхніх запитів та потреб для забезпечення його багатовекторного гармонійного розвитку. Застосування зазначеного підходу дозволило організації пріоритизувати потреби стейкхолдерів як на українському, так й міжнародному ринках та підвищити ефективність її взаємодії з ними, що, як наслідок, сприяло зниженню трансакційних витрат LLC Bel Light Group.

Президент
LLC Bel Light Group

BEL LIGHT BEL LIGHT GROUP SP. Z O.O.
Al. Bohaterów Września 18 lok. 42,
02-389 Warszawa KRS 0000457146;
NIP 5272691647; REGON 146597080
tel. 22 638 28 68; biuro@bel-light.pl

Володимир Шестюк

PREZES ZARZADU
Wladimir Shastsiuk