

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**КОЗЯТИНСЬКОЇ АЛІНИ ІВАНІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності  
Герасименко Оксана  
Олександрівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №14 від 22 травня 2023 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ професор Ситницький М. В.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**  
«01» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**КОЗЯТИНСЬКОЇ АЛІНИ ІВАНІВНИ**  
**(прізвище, ім'я, по-батькові)**

**1. Тема роботи:** «Управління сталим розвитком підприємства на ринку косметичних засобів».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 15.05.2023

**3. Попередній захист роботи:** 24.04.2023 - 05.05.2023

**4. Предмет дослідження:** методичні підходи та практичні аспекти управління сталим розвитком підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних товарів.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**мета** - критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо управління сталим розвитком підприємства.

**Завдання:**

6.1. розкрити сутність, принципи та механізм управління сталим розвитком підприємства;

6.2. узагальнити концептуальні підходи та науково-прикладний інструментарій управління сталим розвитком підприємства;

6.3. здійснити конкурентний аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів;

6.4. проаналізувати практичні аспекти управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна»;

6.5. розробити методику оцінювання сталого розвитку компанії на ринку косметичних товарів;

6.6. запропонувати модель управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна».

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.- 14.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	До 05.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового перед захисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	24.04. – 04.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	05.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	12.05. – 15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Концепція сталого розвитку: сутність, цілі, принципи та механізм реалізації на рівні підприємства .....	8
1.2. Концептуальні підходи та науково-прикладний інструментарій оцінювання управління сталим розвитком підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА» .....	29
2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів .....	29
2.2. Аналіз управління сталим розвитком підприємства ТОВ «Байєрсдорф Україна» .....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА» .....	52
3.1. Формування методики оцінювання рівня сталого розвитку ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних товарів.....	52
3.2. Розробка моделі управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» галузі косметичних засобів .....	62
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

Глибокі та масштабні глобалізаційні зрушення, невизначеність та турбулентність ринкового середовища, динамічні техніко-технологічні зміни, ризики та загрози, зумовлені санітарно-епідеміологічною ситуацією та політико-економічними потрясіннями, стали характерними детермінантами соціально-економічного розвитку у третьому десятилітті XXI століття.

Для пошуку відповідей на виклики нової соціоекономічної реальності, в якій з'являються нові можливості та нові небезпеки, підприємства мають функціонувати як збалансований багатокомпонентний механізм, що зумовлює необхідність забезпечення сталого розвитку.

Тенденції розвитку світової та національної економіки України підтверджують наявність численних загроз для підтримки стабільності розвитку підприємств. Сучасна економічна ситуація відрізняється непередбачуваністю та значною кількістю дестабілізаційних чинників. У підприємств, які функціонують в таких умовах, виникають численні проблеми, пов'язані не лише з досягненням високих показників, а й з можливістю залишатися на ринку. Посилення можливостей та зменшення ризиків і загроз для успішного функціонування та конкурентного розвитку підприємств потребує розроблення та запровадження механізму й інструментарію управління потенціалом підприємства з урахуванням потреб ринку в контурі довгострокового збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку. В нинішній реальності зростає роль та посилюється значення концепції сталого розвитку в управлінні підприємством, що передбачає формування такої системи управління, яка гармонізує економічну, екологічну та соціальну компоненти розвитку підприємства. Механізм стійкого розвитку дозволяє підприємству не лише адаптуватись до негативного впливу зовнішнього середовища, а й мінімізувати ризики незапланованих результатів діяльності, попередити імовірні втрати та підтримувати позитивну динаміку діяльності.

**Ступінь дослідженості проблеми.** Вагомий внесок у розвиток теорії сталого розвитку зробили відомі вчені далекого зарубіжжя – Дж. Девіс, Дж. Елкінгтон, Е. Б. Барбер, Дж. С. Бургес, В. Бальта, Дж. Денцик, Д. Есті, С. Фальтон, Д. Додд, М. Вохозка, М. Портер, М. Крамер, Т. Діллік, К. Хокертс. Їх науковим доробком стала аргументація компонент та методів сталого розвитку, розроблення сталих стратегій компаній, а також обґрунтування зв'язку між стратегіями та показниками фінансової ефективності, між економічною ефективністю діяльності компанії та соціальними питаннями.

Багатогранні аспекти управління сталим розвитком підприємств висвітлені у працях українських науковців, серед яких – Аграмакова Н.В., Антонюк Л.Л., Бондаренко О.А., Вергун А.М., Гончаров А.Б., Гончарова С.Ю., Дем'яненко Т.І., Дунська А.Р., Єршова Н.Ю., Жилінська О.І., Жовновач Р.І., Кондратьєв Б.О., Малаховський Ю.В., Мельничук Л.С., Степаненко Т.О., Столярчук Я., Тарасенко І.О., Юдіна О.І., Ящишина І.В. та інші.

Головні результати досліджень зазначених авторів – розкриття сутності та дослідження генези сталого розвитку підприємств; дослідження еволюції підходів до розуміння концепції сталого розвитку; розроблення пропозицій щодо формування системи показників, які дозволяють враховувати цільові орієнтири у сфері сталого розвитку підприємства на різних рівнях управління; ідентифікація ключових загроз глобалізації, які можуть стати на заваді сталому розвитку; систематизація факторів та умов сталого розвитку, дослідження їх впливу на розвиток концепції сталого розвитку в умовах глобалізації; виокремлення передумов управління сталим розвитком підприємства; розроблення методичних підходів до визначення потенціалу сталого розвитку підприємства; науково-прикладні аспекти формування моделей управління сталим розвитком на різних рівнях; ідентифікація етапів процесу управління сталим розвитком підприємства; визначення компонент механізму управління сталим розвитком підприємства; обґрунтування концепції сталого розвитку; пропозиції щодо розроблення та реалізації механізмів збалансованого розвитку.

Проте, незважаючи на масштабний і глибокий аналіз різнопланових аспектів стійкого розвитку, комплексні науково-прикладні дослідження в цій галузі не втрачають актуальності. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються методичні рекомендації щодо проведення аналізу стану сталого розвитку підприємств з урахуванням їх галузевих особливостей. Бракує науково-прикладних обґрунтувань розроблення моделей та стратегій сталого розвитку підприємств.

**Метою дослідження** є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо управління сталим розвитком підприємства.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі **науково-практичні завдання**:

- 1) розкрити сутність, принципи та механізм управління сталим розвитком підприємства;
- 2) узагальнити концептуальні підходи та науково-прикладний інструментарій управління сталим розвитком підприємства;
- 3) здійснити конкурентний аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів;
- 4) проаналізувати практичні аспекти управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна»;
- 5) розробити методику оцінювання сталого розвитку компанії на ринку косметичних товарів;
- 6) запропонувати модель управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних товарів.

**Предмет дослідження** – методичні підходи та практичні аспекти управління сталим розвитком підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичні та практичні результати дослідження отримано на основі системного підходу до розгляду управління стійким

розвитком підприємств з використанням загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічний, теоретичного узагальнення, індукції та дедукції – для розкриття сутності, принципів та механізмів управління сталим розвитком підприємства; історичний – для дослідження еволюційних підходів у становленні та розвитку концепції сталого розвитку; порівняльного аналізу – для узагальнення концептуальних підходів та науково-прикладного інструментарію управління сталим розвитком підприємства; структурно-логічного аналізу та синтезу, статистичного аналізу – для проведення конкурентного аналізу ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів; системний – для розроблення методики оцінювання сталого розвитку компанії на ринку косметичних товарів та моделі управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна»; графічний метод – для наочного представлення отриманих результатів.

**Інформаційною базою** дослідження стали фундаментальні праці українських та зарубіжних вчених, матеріали наукових та періодичних видань і науково-практичних конференцій; звіти компаній IBM, Zurich Insurance Group, Blackrock та матеріали досліджень компанії Deloitte; планова та звітна документація, а також внутрішні регламенти ТОВ «Байєрсдорф Україна»; інтернет-ресурси за проблематикою різнорівневого сталого розвитку.

**Теоретична цінність та прикладна значущість.** Основні результати та пропозиції, наведені в роботі, мають практичну цінність. Результати та рекомендації роботи можуть бути використані при аналізі стану сталого розвитку будь-якої компанії на ринку косметичних засобів із застосуванням авторської методики аналізу сталого розвитку підприємства, яка базується на методі аналізу корисної вартості альтернатив. Оригінальність даної методики полягає у застосуванні показників, заснованих на цілях сталого розвитку ООН, замість альтернатив. Також результати дослідження можуть бути використані при розробленні стратегії сталого розвитку компанії, яку прагнуть оптимізувати (якщо така вже існує) чи розробити. У роботі запропоновано авторську модель

управління сталим розвитком, яка може бути корисною для оптимізації управління сталим розвитком компаній сфери косметичних засобів.

Основні положення, висновки та рекомендації магістерської роботи з управління сталим розвитком компанії використано компанією ТОВ «Байєрсдорф Україна» при прийнятті управлінських рішень, про що свідчить довідка про впровадження (Додаток А).

**Апробація результатів досліджень:**

1. Участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право: актуальні проблеми теорії та практики» (м. Ізмаїл, 26 січня 2023 р.) та публікація тез на тему: «Сталий розвиток у бізнесі: чому це важливо для приватних компаній» (Додаток Б)

2. Публікація статті на тему: «Концепція сталого розвитку як складова сучасного бізнесу», яку опубліковано у фаховому виданні України (Категорія «Б») з питань економіки «Ефективна економіка», лютий 2023 р. (Додаток В).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Концепція сталого розвитку: сутність, цілі, принципи та механізм реалізації на рівні підприємства

На сьогоднішній день спостерігаються зміни в усіх сферах життя і діяльності людини. Ці зміни взаємопов'язані та динамічно розвиваються. А наслідки такого розвитку можуть бути абсолютно непередбачуваними. Зараз стають більш помітними багато реальних загроз подальшому розвитку суспільства. Стійкість – один з найактуальніших напрямків розвитку сучасного світу. Він може стати рятівним для суспільства, яке все більше тоне у негативних наслідках власної діяльності.

Сталий розвиток – це концепція, яка наразі визнана всіма країнами ООН як один із пріоритетів людства, до якого має бути здійснений перехід на національному та глобальному рівнях в найближчому майбутньому. Термін «сталий розвиток» все частіше вживається в діловому світі і використовується для бізнесу, в публікаціях, що з'являються в офіційних політичних та економічних документах усіх рівнів. Останні роки найвпливовіші міжнародні організації розглядають досягнення сталого розвитку як пріоритет.

Важливе значення для пояснення сучасної концепції сталого розвитку має еволюційний шлях її зміни. Його можна розділити на три етапи: виникнення, популяризація та етап удосконалення концепції (рис. 1.1.1). Як видно з рисунку, поточний етап – етап соціально-економічних проблем – спричинив повернення великої кількості уваги до концепції.

Сталий розвиток має вирішальне значення для бізнесу, суспільства та природи, оскільки він пропонує різноманітні переваги. Він спрямований на встановлення балансу між задоволенням потреб людства та збереженням навколишнього середовища. Впроваджуючи стійкі практики, підприємства

можуть зменшити свій вуглецевий слід і мінімізувати шкоду навколишньому середовищу, пов'язану з їх діяльністю. Сталий розвиток також сприяє захисту природних ресурсів, таких як вода, корисні копалини, повітря та ліси, і заохочує інтеграцію екологічної політики. Таким чином, сталий розвиток може сприяти збереженню ресурсів планети та сприяти екологічній стійкості.

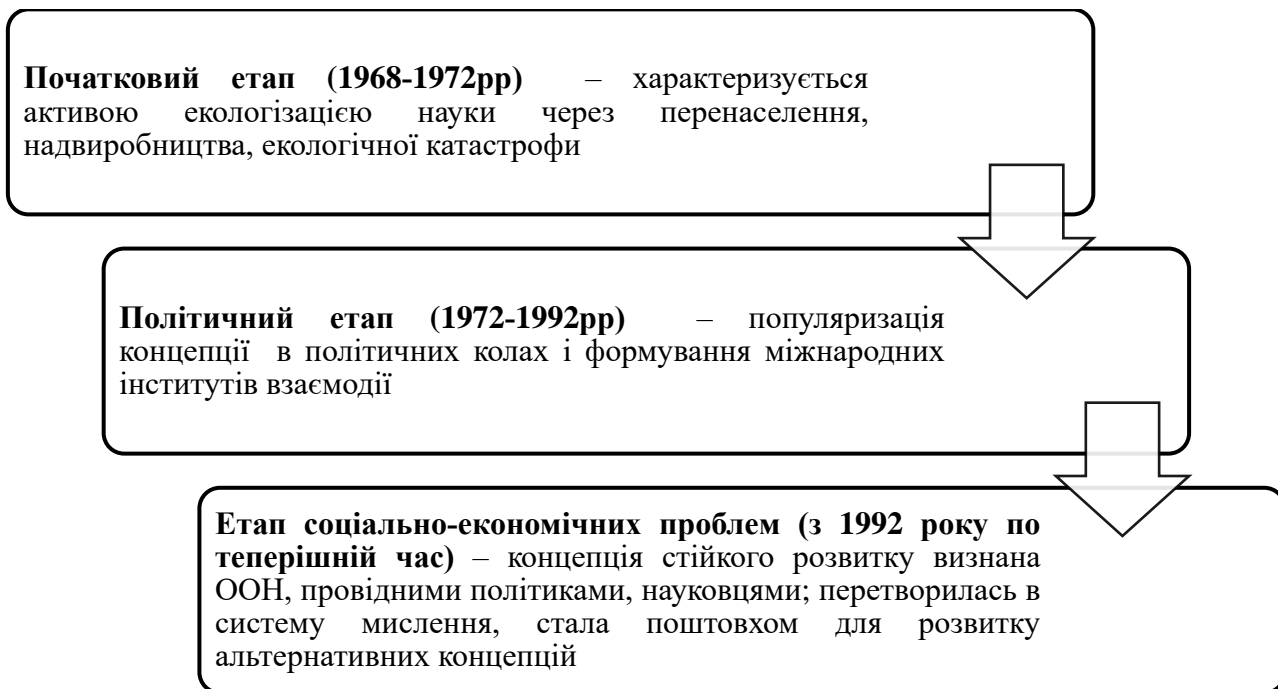


Рис. 1.1.1. Еволюційні етапи концепції сталого розвитку\*

\*Джерело: складено автором на основі [24].

Сталий розвиток – це концепція, яка вперше з’явилася в 1987 році з публікацією звіту Брундтланд, який попереджав про негативні наслідки економічного зростання та глобалізації для навколишнього середовища. У звіті йшлося також про спроби знайти можливі рішення проблем, викликаних індустріалізацією та зростанням населення. Сталий розвиток визначається різними способами, але найчастіше цитується визначення з «Нашого спільного майбутнього» (звіт Брундтланд): “Сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби” зі статті [43].

Слід також акцентувати увагу на тому, що стійкість – це не те саме, що постійність. Хоча іноді стійкість представлена як збереження фіксованого стану системи, це невірно з наукової точки зору; навіть незаймані екосистеми

перебувають у постійних змінах, включаючи компоненти оновлення та руйнування, пристосовуючись до змін у навколишньому середовищі та еволюціонуючи з цим.

Усі живі системи змінюються, і головне полягає не в тому, щоб усунути зміни, а в тому, щоб уникнути знищення джерел оновлення, після якого система не може оговтатися від стресів і порушень, яким вона піддається.

Концепція сталого розвитку суттєво відрізняється від концепції збереження фіксованого стану у тому, що слово «розвиток» чітко вказує на зміни, спрямовані і прогресивні. Розвиток не обов'язково означає кількісне зростання, це може бути більше схоже на поняття якісного розкриття та збільшення можливостей.

Існує багато різноманітних варіантів тлумачення концепції сталого розвитку. Вітчизняні та закордонні вчені розглядають цю концепцію з різних аспектів, що дає змогу сформуванню відмінні підходи до її тлумачення, які представлено в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1.

## Підходи та теорії до розуміння дефініції «сталий розвиток»\*

№	Підходи та теорії	Ключова теза, щодо розуміння дефініції «сталий розвиток»
1	Антропоцентричний підхід	Балансує сприятливі умови для вирішення проблем майбутнього соціально-економічного розвитку, захисту навколишнього середовища та потенціалу природних ресурсів для задоволення життєво важливих потреб населення певної території.
2	Еволюційно-циклічна теорія та теорія динамічної рівноваги	Розглядає систему розвитку соціальних відносин на основі дослідження динаміки, диференціації, трансформації, інтеграції.
3	Системний підхід	Вважає необхідною умовою сталого розвитку системного підходу є вплив суспільства, економіки та науково-технічних систем
4	Неокласичний підхід	Результати неокласичного підходу до впровадження нових технологій в умовах запровадження саморегульованих ринкових механізмів

5	Неокенсіанський підхід	Умовами реалізації сталого розвитку за неокенсіанським підходом є формування ринкових механізмів та державне регулювання економічних процесів.
6	Інституціональний підхід	Визначення інституційного підходу до «сталого розвитку» розкриває його природу, коли відповідні інституційні заходи спрямовані на його положення
7	Інфраструктурний підхід	Наявність механізмів гнучкої інваріантної (незмінної) інфраструктури для забезпечення інноваційного сталого розвитку кожного елемента соціальної системи

*\*Джерело: складено на основі [33].*

Зауважимо, що сталий розвиток сьогодні є основою для міжнародного співробітництва. А головним документом зараз, який регламентує всі заходи щодо сталого розвитку є Порядок денний сталого розвитку до 2030 року та його Цілі сталого розвитку.

25 вересня 2015 року Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй ухвалила програму розвитку на період після 2015 року: «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року». Порядок денний на період до 2030 року, який містить Цілі сталого розвитку – заклик до дій для захисту планети та гарантування глобального добробуту людей. Ці спільні цілі вимагають активної участі окремих людей, компаній, адміністрацій та країн у всьому світі. У червні 2022 року екологічні лідери з усього світу зустрілися, щоб підвести підсумки того, де ми були та куди ми прямуємо, з метою активізувати заходи для Десятиліття дій ООН для досягнення ЦСР [40].

У Порядку денному було затверджено 17 Цілей Сталого Розвитку та 169 завдань. Ці 17 цілей - це уособлення цілей розвитку тисячоліття; крім того, крім інших пріоритетних питань, вони також охоплюють нові сфери, такі як зміни клімату, економічна нерівність, інновації, постійне споживання, мир та справедливість. Мета – вирішити проблеми, пов'язані з іншими. 17 цілей та 169 завдань сталого розвитку підтверджують масштаб та амбітність цього нового загального порядку денного. До цілей входять наступні: подолання бідності, голоду, зміцнення здоров'я і благополуччя, якісна освіта, гендерна рівність,

чиста вода та санітарія, доступна та чиста енергетика, економічне зростання і робота, промисловість та інфраструктура, скорочення нерівності, сталий розвиток міст і громад, відповідальне виробництво і споживання, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження морських ресурсів, захист екосистем суші, мир та справедливість, партнерство заради сталого розвитку [41]. Цілі складні, багатогранні та забезпечують баланс трьох вимірів сталого розвитку: економіки, суспільства та навколишнього середовища. Всі 3 виміри сталого розвитку зображено на рис. 1.1.2.

Погоджуємося з дослідниками, які вважають, що багато викликів, з якими стикається людство зараз, такі як зміна клімату, дефіцит води, нерівність і голод, можна вирішити лише на глобальному рівні та шляхом сприяння сталому розвитку: відданості соціальному прогресу, екологічній рівновазі та економічному зростанню.



Рис. 1.1.2. Складові сталого розвитку.\*

\*Джерело: складено автором на основі [37,56].

1. Екологічна стійкість. На екологічному рівні стійкість запобігає використанню природи як невичерпного джерела ресурсів і забезпечує її охорону та раціональне використання. Такі аспекти, як збереження навколишнього середовища, інвестиції у відновлювані джерела енергії, економія водних ресурсів, підтримка стійкої мобільності та інновації в екологічному будівництві та архітектурі, сприяють досягненню екологічної стійкості на кількох фронтах.

2. Соціальна стійкість. На соціальному рівні сталість може сприяти розвитку людей, спільнот і культур, щоб допомогти досягти прийнятної та справедливо розподіленої якості життя, охорони здоров'я та освіти по всьому світу. Боротьба за гендерну рівність, особливо в країнах, що розвиваються, є ще одним аспектом, який у найближчі роки стане основою соціальної стійкості.

3. Економічна стійкість. Сталий розвиток зосереджується на рівномірному економічному зростанні, яке створює багатство для всіх, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу. Інвестиції та рівномірний розподіл економічних ресурсів зміцнюють та підтримують інші основи стійкості глобального сталого розвитку [37, 56].

Передусім підкреслимо, що сталий розвиток повинен бути суспільно корисний та ефективний. Він повинен створювати умови для рівного задоволення культурних, матеріальних і духовних потреб суспільства. Також він повинен мати фінансову платоспроможність, тобто здатність оплачувати свої потенційні витрати. І повинен мати екологічно стійкий характер, тобто здатність підтримувати довгострокову життєздатність екосистеми.

Розглянемо також принципи сталого розвитку. Так, до основних принципів сталого розвитку належать:

- принцип обережності: захист поточного стану навколишнього середовища для перешкоджання незворотним або небезпечним змінам;
- принцип «передбачення та запобігання»: менш витратний і менш ризикований підхід, ніж ліквідація екологічної шкоди, який полягає в прогнозі та попередженні проблеми ще до того, як вона виникне;

- принципи балансу ресурсів і забруднень: використовувати ресурси в межах відновної здатності екосистеми, контролювати кількість вхідних забруднень і відходів в межах асиміляційного потенціалу екосистеми;
- принципи збереження природних багатств на сучасному рівні: запобігання або зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу;
- принцип «забруднювач платить»: повну вартість екологічної шкоди має компенсувати користувач.

Правомірно стверджувати, що створення сталого майбутнього є актуальною глобальною проблемою, яка вимагає прийняття ключових принципів, таких як гармонійне співіснування, справедливе задоволення потреб і захист навколишнього середовища. Ці принципи необхідні для побудови справедливого, процвітаючого та екологічно стійкого майбутнього. Якщо суспільство почне більше уваги звертати на сталий розвиток та будувати свою діяльність саме на засадах сталого розвитку, зможе забезпечити і краще життя для теперішніх поколінь. І подбає про майбутнє наступних поколінь.

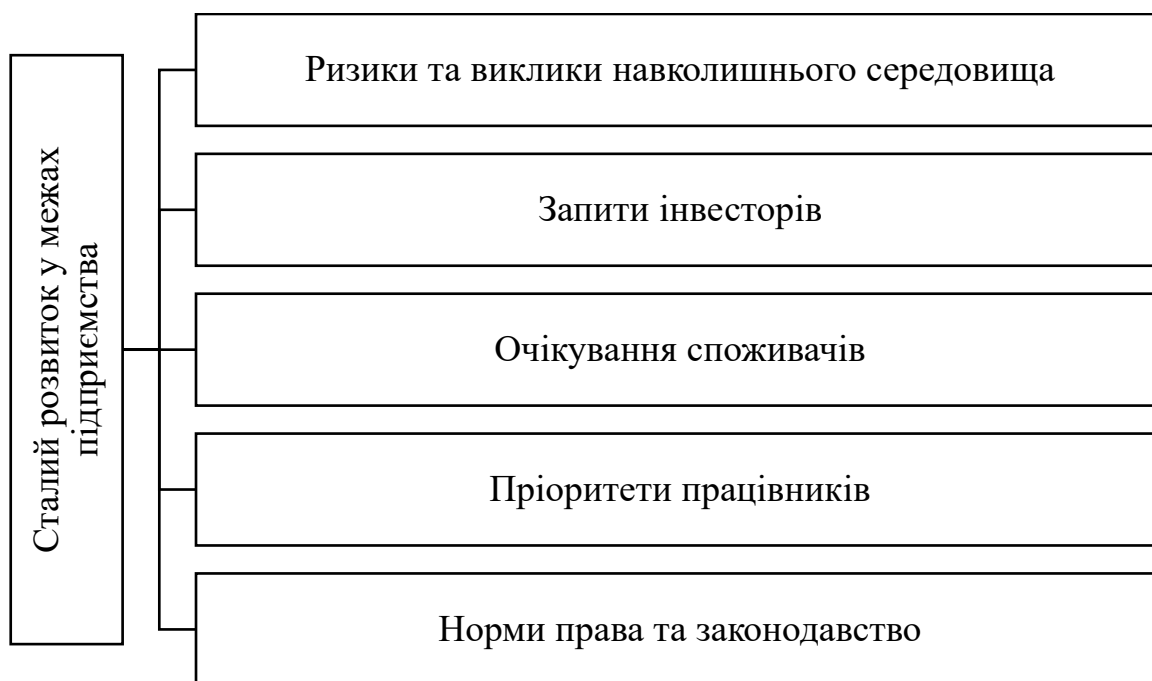


Рис. 1.1.3. Компоненти сталого розвитку підприємства, виокремлені компанією ІВМ\*

\*Джерело: складено автором на основі [55].

Нещодавнє дослідження IBM показало, що майже 80 відсотків споживачів вказують на те, що для них важлива екологічність, а 60 відсотків готові змінити свої звички покупців, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище. Компанія продовжила своє дослідження та виділила компоненти сталого розвитку підприємств, представлені на рис. 1.1.3.

Компанія схиляється до того, що сталий розвиток підприємства формують ризики та виклики довкілля. Проте, до уваги треба також брати очікування кінцевих споживачів, для яких і виготовляється товар або надається послуга. Проте, неможливо не взяти до уваги запити також інвесторів, які володіють ресурсами та формують стратегічну лінію розвитку компанії. Також, звісно не можна переступати жодні законодавчі норми – пов'язані вони чи ні з питанням сталого розвитку компанії. А також одним з компонентів є пріоритети працівників, які й відповідають за діяльність компанії.

Разом ці компоненти формують нову корпоративну програму, причому 62 відсотки керівників вважають стратегію сталого розвитку необхідною для конкурентоспроможності. Ще 22 відсотки вважають, що це буде вимогою в майбутньому [39]. Екологічний імператив справедливо закріпився в центрі розмов у залі засідань і операційному менеджменті.

Відзначимо, що нині дуже важливо дослідити потенціал сталого бізнесу. Тобто наголосити на тих сферах операційної діяльності компаній, де вони можуть отримати вигоду від впровадження сталого розвитку. Більш того, ці сфери можна розширювати та отримувати ще більше вигід з постійно зростаючим трендом. До таких сфер належать:

- а) оптимізація ресурсів за допомогою стратегій «переробки, повторного використання та скорочення» в бізнес-процесах і ланцюгах постачання;
- б) захист та підтримка цінностей бренду через залучення зацікавлених сторін і підтримку, включаючи виконання нормативних вимог;
- в) продаж на ринкову нішу зелених споживачів, готових купувати продукти та послуги за вищою ціною [18].

Розглянемо механізм управління сталим розвитком підприємства та його складові на рис. 1.1.4. Для досягнення цілей сталого розвитку необхідно розробити механізм, заснований на внутрішніх та зовнішніх інтересах. Він зможе забезпечити комплексний вклад підприємств у суспільство.



Рис.1.1.4. Елементи механізму управління сталим розвитком підприємства\*

\*Джерело: складено автором на основі [47].

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що механізм сталого розвитку повинен бути органічно підходящим для стратегії та виконувати певні завдання. Ефективність механізму сталого розвитку компанії може бути забезпечена через такі складові: економічна, екологічна, фінансова,

організаційна, правова та соціальна. Механізм повинен передбачати використання низки заходів, що допомагає розвитку виробничих інновацій, високих технологій та економії ресурсів.

Можливості та ризики, пов'язані з навколишнім середовищем, зараз кидають виклик стратегіям і моделям організації у всіх секторах і галузях економіки. Насправді вибір екологічної стратегії, як частина програми сталого розвитку, дедалі більше визначає перспективи компанії на сучасному конкурентному ринку.

Згідно зі Звітом про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму за 2020 рік, п'ять найбільших бізнес-ризиків були пов'язані з екологічними проблемами, зокрема з екстремальними погодними умовами та невдачею кліматичних заходів [12]. Тому абсолютно закономірно, що інвестори та фінансові менеджери все частіше враховують критерії стійкості у своїх інвестиційних рішеннях..



Рис. 1.1.5. Зв'язок між продуктивністю компанії та соціальними питаннями за М. Портером та М. Крамером\*

\*Джерело: складено автором на основі [67, 68].

На початку 2020 року Blackrock, найбільший фінансовий менеджер у світі, оголосив, «що стабільність має стати нашим новим стандартом інвестування» [62]. Клієнти та співробітники також стали набагато більш екологічно свідомими.

Відзначимо також позитивний соціальний та економічний ефекти для підприємств, які обирають концепцію сталого розвитку. На рис. 1.1.5 представлено області, де зв'язки між продуктивністю компанії та соціальними питаннями найсильніші.

Зауважимо також прямий вплив на продуктивність компаній соціальних та екологічних факторів, а саме: вплив компанії на навколишнє середовище, доступність для постачальників та життєзабезпеченість, використання енергетичних ресурсів (у тому числі і зелена енергетика), раціональне використання водних ресурсів, психологічне та фізичне здоров'я працівників, безпечні умови роботи для працівників, навички та вміння співробітників компанії.

Отже, сталий розвиток гармонійне співіснування людини і природи. Концепція сталого розвитку передбачає взаємозв'язок між живими та неживими компонентами природи, які допомагають захистити екосистеми та забезпечити їх сталість. Сталий розвиток сприяє реалізації права нинішніх і майбутніх поколінь на справедливе задоволення потреб і рівні можливості для розвитку. Забезпечення рівних можливостей розвитку для всіх поколінь є необхідною умовою стійкого економічного розвитку. Це також забезпечує соціальну справедливість і рівність, які є вагомими складовими сталого розвитку. Окремо слід виділити захист навколишнього середовища. Визнання необхідності охорони навколишнього середовища для сталого розвитку є ще одним важливим компонентом. Природа є джерелом життя, а охорона природи є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку. Природні ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб забезпечити їх сталість.

## 1.2. Концептуальні підходи та науково-прикладний інструментарій оцінювання управління сталим розвитком підприємства

Згідно з даними Deloitte, 97% підприємств прямо чи опосередковано страждають від зміни клімату та екологічних проблем унаслідок:

- екстремальна погода – непередбачувані погодні та кліматичні явища, які є загрозливими та руйнівними для людини;
- регуляторні зміни – зміни, пов’язані з нестабільністю керівництва чи невизначеністю управлінської ланки, незрозумілістю в підпорядкуванні;
- тиск зацікавлених сторін та тиск з боку суспільства загалом на результати діяльності компанії (рис. 1.2.1).

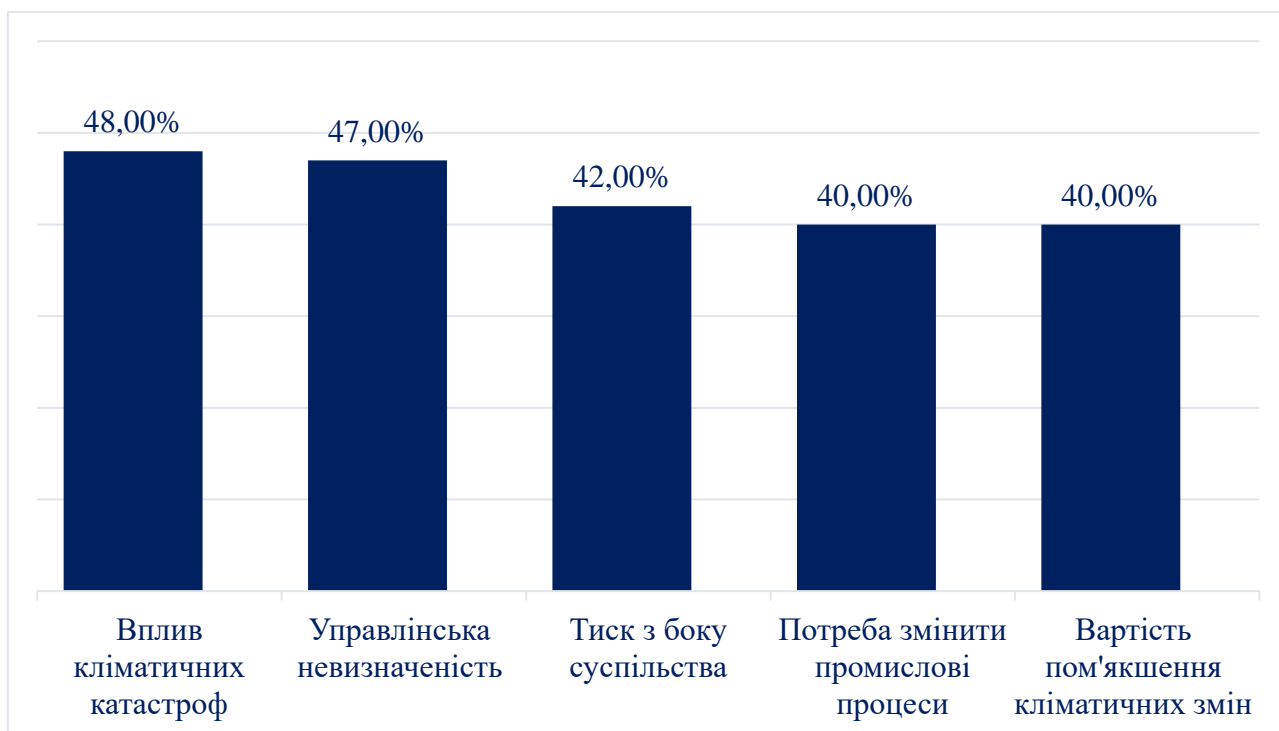


Рис. 1.2.1. Топ-5 кліматичних проблем, які впливають на компанії (за їх власним вибором)\*

\*Джерело: складено автором на основі [60].

Згідно зі звітом, майже 70% керівників вважають зміну клімату проблемою, яка загрожує більше, ніж їх бізнесу.

З точки зору суспільства, майже половина жінок вважають, що позиція компанії щодо гендерних питань впливає на їх рішення. На жаль, гендерна

нерівність є лише одним із соціальних викликів. Майже 60% людей стверджували, що зазнавали упередженого ставлення у 2021 році. Коли робоче середовище, яке є винятковим через расу, стать, спосіб життя та інші фактори, це означає, що організації, які менше стурбовані соціальними проблемами, втрачають перевагу. на значну частину населення як на потенційних працівників.

Забезпечити реалізацію теорії сталого розвитку підприємства на практиці управління можна за допомогою декількох етапів. Вони забезпечать управління процесом сталого розвитку на системній основі. Розглянемо одну з таких моделей на рис. 1.2.2.

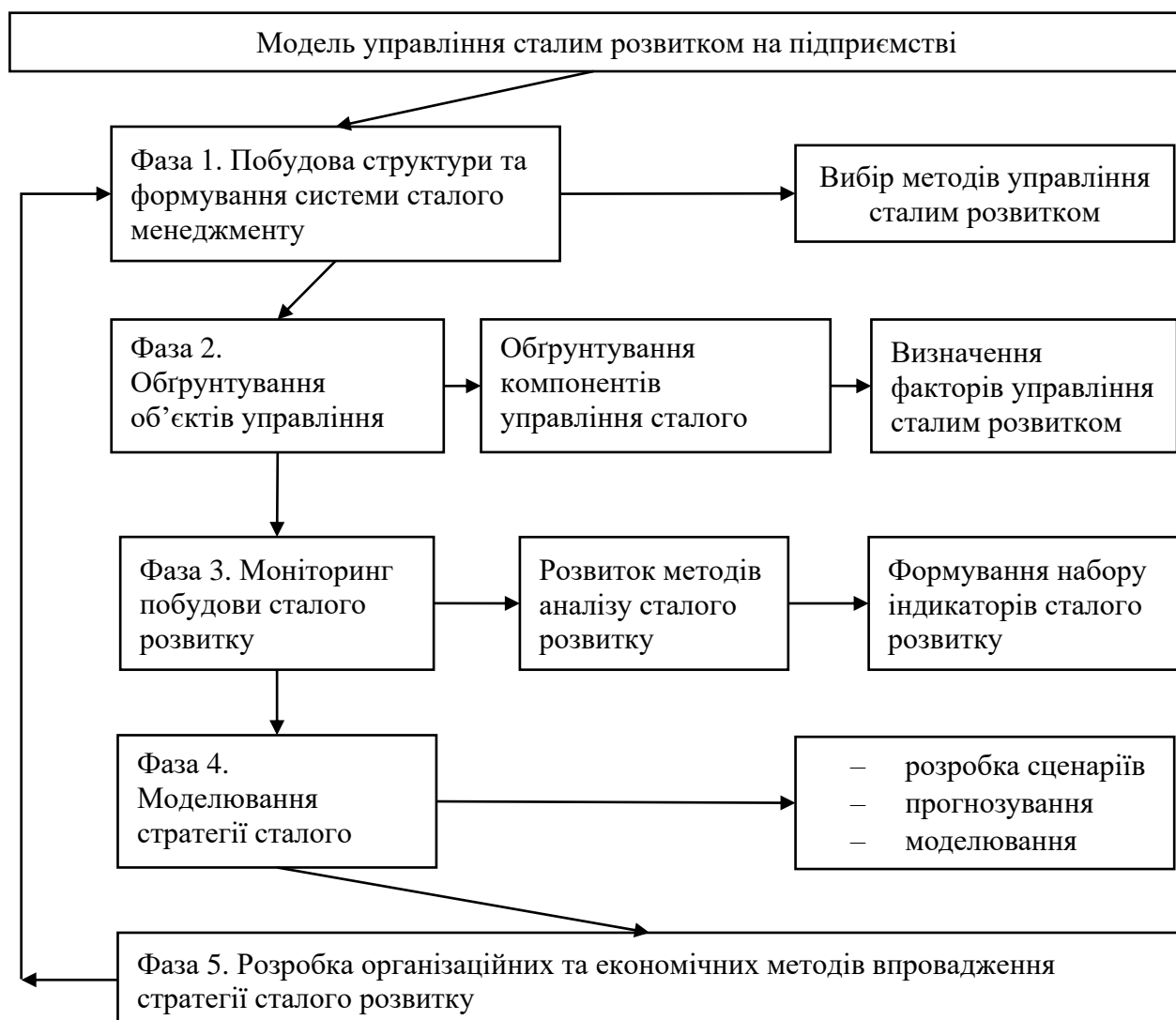


Рис. 1.2.2. Модель управління сталим розвитком за А. Касич та М. Вохозкою\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [27].

Перший етап передбачає формування структури та системи управління, спрямованої на впровадження сталого розвитку та консолідації зусиль керівництва підприємства на цих завданнях.

Другий етап – формування переліку об'єктів управління стійкістю, який є рекомендовано проводити на основі ідентифікації компонентів, утворених з використанням зазначені вище підходи, тобто структурний, ресурсний, комбінаторний та інші.

Третій етап передбачає формування інформаційної бази даних для управлінських рішень у сфері сталого розвитку, який буде можливий лише за умови розробки відповідних методів аналізу.

Четвертий етап спрямований на врахування часу для проектування системи сталого розвитку управління шляхом розробки стратегії, яка базувалася б на прогностичних розрахунках і розвивалася б на факультативній основі шляхом розробки сценаріїв і моделей.

П'ятий етап забезпечує реалізацію стратегічних рішень у практиці господарювання обґрунтування ефективних організаційно-розпорядчих заходів, основними з яких, на нашу думку, є має бути наступним: вивчення досвіду підприємств у проектуванні сталого розвитку системи управління; побудова системи причинно-наслідкових зв'язків та визначення ключових факторів для сталого розвитку компанії; створення необхідних умов для досягнення стійкості; розробка набору показників стійкості для комплексного аналізу тощо.

Вчені Т. Діллік і К. Хокерте підкреслюють, що: “в будь-який момент часу економічно стійкі компанії забезпечують грошовий потік, достатній для підтримки ліквідності, водночас продукуючи постійний дохід вище середнього для своїх акціонерів. Екологічно стійкі компанії не спричиняють викидів, які накопичуються в навколишньому середовищі зі швидкістю, що перевищує здатність природної системи поглинати й асимілювати ці викиди. Соціально стабільні компанії управляють соціальним капіталом таким чином, щоб зацікавлені сторони могли розуміти їх мотивацію та загалом погоджуватися з

системою цінностей компанії” у статті [63]. Погоджуючись з тим, що викладене вище, зауважимо, що всі ці характеристики компанія повинна суміщати.

Соціальна стійкість	Екологічна стійкість	Економічна стійкість
<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка ліквідності;</li> <li>– управління соціальним капіталом;</li> <li>– система цінностей і мотивації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не спричиняють викидів, які накопичуються в навколишньому середовищі зі швидкістю, що перевищує здатність природної системи їх поглинати й асимілювати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення діяльності;</li> <li>– дохідність для акціонерів</li> </ul>

Рис. 1.2.3. Фактори економічної, соціальної, екологічної стійкості за Т. Ділліком і К. Хокертсом\*

*\*Джерело: складено автором на основі [63].*

Слід також акцентувати увагу на тому, що у компаній є багато обмежень, цілей і завдань. Зацікавлені сторони, такі як працівники, клієнти, профспілки працівників, неурядові організації, законодавець чи власник мають свої індивідуальні вимоги. Поняття сталого розвитку дає можливість балансу економічних, екологічних та соціальних стандартів та цілей, яких необхідно досягти. Історично, було створені окремі бізнес-рішення для підтримки якості, навколишнього середовища або безпеки – додатково до відповідних законів і правових стандартів.

Стандартами для управління якістю є ISO 9001 або в Європі EFQM-модель, для екологічного менеджменту ISO 14001 або схеми EMAS в Європі. Стандарти охорони праці та забезпечення безпеки на виробництві регулюються національним законодавством у Європі, додатково стандарти управління, такі як OHSAS 18001, SCC (безпекова сертифікація підрядника) або BS 8800 зараз існують та практично використовуються. Розглянемо характеристики цих стандартів у табл. 1.2.1. Погоджуємось з тезою окремих дослідників, які зазначають, що практична реалізація базується на різних рівнях інтеграції, а спеціальні системи менеджменту повинні бути органічно інтегровані у стратегію підприємства.

## Об'єкти спеціальних систем менеджменту\*

	Менеджмент якості		Екологічний менеджмент		Менеджмент охорони праці
	ISO 9001	EFQM	ISO 14001	EMAS	OHSAS 18001
Прибуток, час, кошти	+				
Операційні процеси	+	+	+		+
Аудит	+		+	+	+
Зовнішня сертифікація	+		+	+	+
Постійне покращення	+	+	+	+	+
Якість роботи працівників	+	+	+	+	+
Задоволення споживача	+	+			
Публічна прийнятність			+	+	
Відповідність законодавству				+	
Документація	+	+	+	+	+

\*Джерело: [57].

Розробка стратегії базується на нормативній базовій структурі, включаючи бачення корпорації. На рівні процесу створення прозорої структури процесу формує основу для інтеграції якості, аспектів навколишнього середовища та безпеки на робочому рівні. Цей організаційний аспект має бути підкріплений відповідною інформацією системи, яка надає дані та вимоги щодо безпеки, якості, екологічних аспектів та аспектів сталого розвитку для власників процесів та керівництва.

Рівень документації створює основу для контролю загальної системи управління. Орієнтуючись на корпоративну політику, яка ставиться до якості, аспектів навколишнього середовища та безпеки інтегровано та еквівалентно іншим складовим підприємства, необхідно створити управління, яке могло б забезпечити системний підхід до процесів, а також роботи на основі комплексних аспектів.

Ще один загальний підхід до оцінювання стійкості компанії – ESG. ESG розшифровується як екологія, соціальна сфера та управління, і використовується для визначення трьох основних сфер сталого розвитку. В епоху зміни клімату, політичної нестабільності та гендерної нерівності бізнес у всьому світі по-новому ставиться до екологічних практик. Насправді багато організацій вбудовують вплив ESG прямо у свою бізнес-стратегію [65].

Акцентуємо увагу на тому, що існує ряд показників ефективності сталого розвитку, які можна оцінити протягом усього життєвого циклу продукту компанії. Оцінюючи ці фактори та показники ефективності, треба враховувати, чи є їх практика постійною та адаптованою в довгостроковій перспективі.

1. Екологічні показники є ключовими в організації, і їх слід застосовувати на кожному етапі, від початкових етапів виробництва до кінцевого продукту. Потрібно оцінювати компанію за такими аспектами, як зображено на рис. 1.2.4.

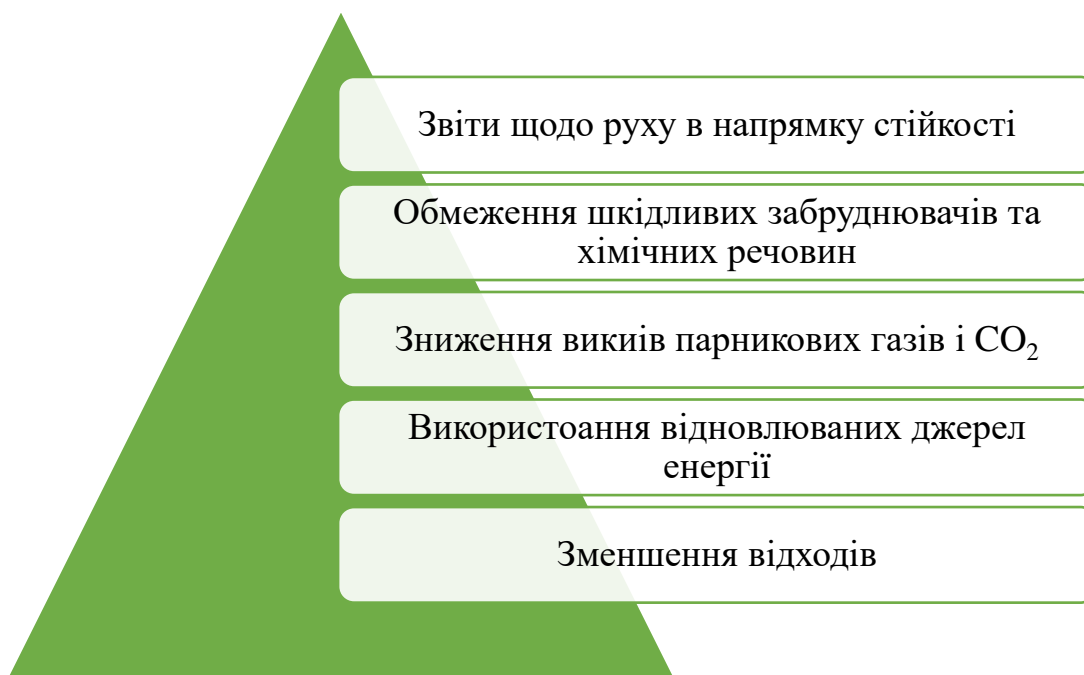


Рис. 1.2.4. Екологічні фактори, за якими відбувається оцінювання стійкості компанії\*

*\*Джерело: складено автором на основі [59].*

Таким чином можна оцінити, чи вживає компанія заходів для боротьби з проблемами навколишнього середовища, використовуючи безпечну утилізацію відходів, відновлювані джерела енергії та матеріали, придатні для переробки та повторного використання. Варто також поглянути на вплив, який вони мають на середовища існування під охороною та види.

2. Соціальна стійкість охоплює як внутрішню мережу компанії, наприклад її співробітників, так і її клієнтів або ширшу спільноту – суспільство вцілому.

Практика незаперечно свідчить, що на підприємстві необхідно досліджувати такі сфери, як норми права, різноманітність і права людини. Норми праці компанії, управління виробництвом і ланцюгом постачання мають вирішальне значення, особливо на початку життєвого циклу продукту. Доцільно контролювати управління безпекою та правила щодо захисту працівників.

Важливе значення у цьому контексті також мають споживачі або, якщо говорити ширше – суспільство вцілому. Такі елементи, як безпечність продукту, конфіденційність клієнтів і загальний вплив на суспільство є основними та найбільш вагомими факторами. Проте, є й інші важливі критерії (рис. 1.2.5).



Рис. 1.2.5. Соціальні фактори, за якими відбувається оцінювання стійкості компанії\*

*\*Джерело: складено автором на основі [59].*

3. Індикатори сталого управління є ефективними для демонстрації прозорості та зв'язку компанії між її акціонерами, управлінням, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Вони також включають показники корупції чи хабарництва в компанії та дії, вжиті для забезпечення рівності, справедливості та ефективності.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що багато показників орієнтовані на управління компанії, включаючи його структуру, склад і нагляд за політикою та стратегічною стійкістю. Інші показники враховують права акціонерів, чуйність до інвесторів і різницю в зарплатах.

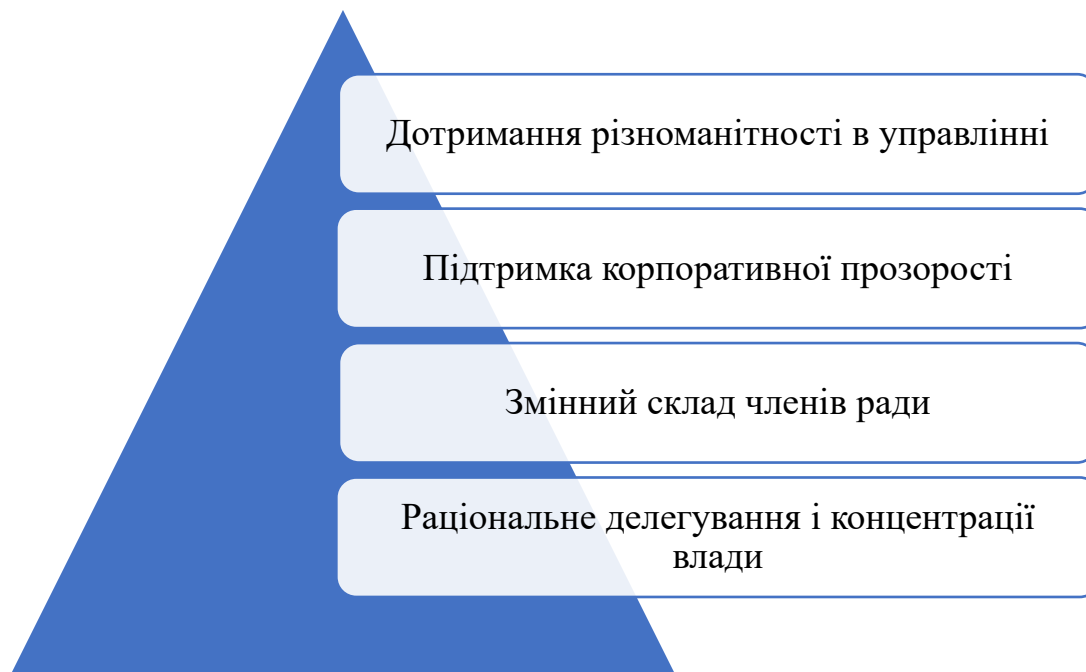


Рис. 1.2.6. Управлінські фактори, за якими відбувається оцінювання стійкості компанії\*

*\*Джерело: складено автором на основі [59].*

Слід також акцентувати увагу на тому, що фактичне оцінювання або вимірювання загальної стійкості компанії не має однозначного або остаточного варіанту. Необгрунтованим, на наш погляд, є те, що багато підходів до сталого розвитку включають або виключають компанії на основі позитивних і негативних перевірок їхніх екологічних, соціальних та управлінських практик.

На наше глибоке переконання, хоча це й ефективно для визначення рівня сталого розвитку компаній, є значні недоліки такого підходу. Іноді несправедливо негативно оцінювати компанію через незначні порушення. Тому доцільно оцінювати підприємства за спектром, де оцінюються показники сталого розвитку однієї компанії та порівнюються ці ж показники з аналогічними компаніями.

Зауважимо, що після оцінювання показників, доцільно виділити проблеми або фактори, за якими доцільно провести оптимізацію. Зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між недосконалістю факторів та проблемою, до якої вони призводять, можна за допомогою діаграми Ісікави.

Причинно-наслідкова діаграма Ісікави (Cause-and-Effect-Diagram) – це графічний метод для аналізу та формування причинно-наслідкових зв'язків, а також інструмент у формі риб'ячої кістки для систематичного визначення причини проблеми та подальшого її графічного представлення. Причинно-наслідкова діаграма була запропонована хіміком Ісікавою на початку 1950-х років і пізніше була названа на його честь. Цей метод спочатку використовувався в управлінні якістю для аналізу проблем якості та їх причин. Сьогодні він поширений у всьому світі та використовується в інших проблемних областях. Це один із інструментів ощадливого виробництва, який використовується в груповій роботі для виявлення проблем та їх причин [44].

Акцентуємо увагу на тому, що за допомогою цього підходу можливі причини поділяються відповідно до їх наслідків, а кожен з основних причин можна розбити на більш детальні причини, які відповідно можуть бути розбиті на менші причини (рис.1.2.7).

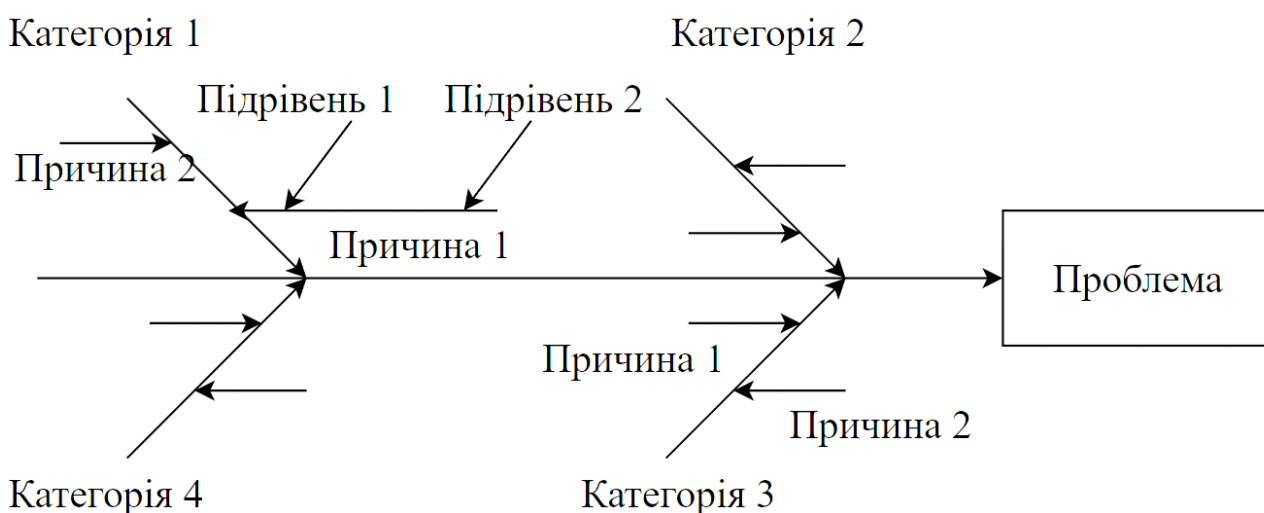


Рис. 1.2.7. Загальний формат побудови діаграми Ісікави\*

\*Джерело: створено автором [44].

Отже, оцінювання сталого розвитку компанії має вирішальне значення для визначення її впливу на навколишнє середовище. Оцінювання впливу на навколишнє середовище – використовується для виявлення та оцінювання екологічних проблем, які можуть виникнути в результаті діяльності компанії. Проводячи таке оцінювання, компанія може визначити потенційні екологічні ризики та розробити стратегії їх пом'якшення. Це не тільки допомагає захистити навколишнє середовище, але й забезпечує довгострокову стійкість компанії.

Окрім оцінювання впливу на навколишнє середовище, важливо також оцінити соціальний вплив компанії. Це передбачає вивчення впливу компанії на місцеве співтовариство, співробітників та інших зацікавлених сторін. Оцінюючи соціальний вплив компанії, вона може визначити сфери для вдосконалення та розробити стратегії для підвищення своєї соціальної відповідальності.

Оцінювання сталого розвитку компанії має важливе значення для забезпечення того, щоб нею керували в напрямку довготривалого стійкого розвитку. Це передбачає розробку стратегій зменшення впливу компанії на навколишнє середовище, сприяння соціальній відповідальності та забезпечення етичної та сталої діяльності компанії. Дотримуючись цієї основи, компанії можуть забезпечити свій довгостроковий успіх, а також зробити внесок у загальне благо суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА»

#### 2.1. Конкурентний аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів

Товариство з обмеженою відповідальністю «Байєрсдорф Україна» було засноване як філія німецької компанії Beiersdorf AG (Aktiengesellschaft – з німецької акціонерне товариство). Компанія займається виробництвом і продажем косметичних товарів та засобів для догляду. Компанія позиціонує свою продукцію як інноваційні продукти для догляду за шкірою.

«Байєрсдорф Україна» є однією з більш ніж 150 міжнародних філій косметичної компанії Beiersdorf AG, яка заснована в Гамбурзі, Німеччина. Компанія була заснована в 1882 році Карлом Паулем Байєрсдорфом, який створив лейкопластир і отримав патент на його виробництво. У 1890 році компанія була придбана фармацевтом доктором Оскаром Тропловіц. Завдяки його дослідницькому розуму і мисленню, що були орієнтовані на споживача, почалася історія компанії.

Понад 130 років своєї історії компанія присвячує себе задоволенню індивідуальних потреб споживачів і вважається винахідником сучасного догляду за шкірою. Міжнародний успіх ґрунтується на наукових дослідженнях, розробках і науковому досвіді, інноваційних продуктах і сильних брендах. NIVEA є брендом №1 у світі з догляду за шкірою (за даними Euromonitor International Limited за обсягом продажів у грошовому вираженні, 2021 рік) [38].

Інші назви в портфелі успішних міжнародних брендів компанії – це Eucerin, La Prairie, Labello, 8x4 і Hansaplast (рис. 2.1.1). Дочірня компанія TESA SE є одним із провідних світових виробників самоклеючих продуктів і системних рішень для промисловості, ремісничих підприємств, а також споживачів.



Рис. 2.1.1. Бренди Beiersdorf AG\*

\*Джерело: [38].

В Україні компанія представлена трьома брендами - NIVEA, NIVEA MEN і Eucerin, як орієнтовані чітко на потреби споживачів (рис. 2.1.2).

**NIVEA** - найбільший за обсягами продажів та обсягами виручки бренд компанії. Він користується популярністю у споживачів в Україні. Включає доглядову косметику для жінок різного віку. Сюди входять наступні категорії: догляд за шкірою обличчя, догляд за шкірою рук і тіла, очищення обличчя, очищення тіла, дезодоранти/антиперспіранти. NIVEA є одним з лідерів на ринку догляду за шкірою. Близько 30 відсотків жінок у всьому світі використовують продукцію NIVEA.

**NIVEA MEN** – бренд доглядової косметики для чоловіків. Він включає наступні категорії: засоби для гоління, засоби після гоління, догляд за обличчям, дезодоранти/антиперспіранти, очищення тіла.

**Eucerin** – бренд фармацевтичної косметики (можливий для придбання лише в спеціалізованих фармацевтичних закладах, аптеках, на інтернет-ресурсах). Включає багато різних категорій: догляд за обличчям, очищення обличчя, догляд за проблемною шкірою, дезодоранти/антиперспіранти, очищення тіла, догляд за шкірою рук і тіла.



Рис. 2.1.2. Логотипи брендів компанії «Байєрсдорф Україна»\*

\*Джерело: складено автором на основі [36].

Проаналізуємо організаційно-правові характеристики компанії. Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БАЙЄРСДОРФ Україна. Скорочена назва: ТОВ "БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА". Статус юридичної особи: Не перебуває в процесі припинення (станом на 06.02.2023). Код ЄДРПОУ: 32073111. Дата реєстрації: 07.08.2002 (20 років 6 місяців). Уповноважені особи: Захаров Олександр Валентинович. Розмір статутного капіталу: 8 012 384,00 грн. Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: Недержавна власність. Контактна інформація: місцезнаходження юридичної особи: Україна, місто Київ, проспект Степана Бандери, будинок 28-А, ЛІТЕРА Г. Телефон: [0444906396](tel:0444906396). Факс: [0444906397](tel:0444906397).

Види діяльності:

1. Основний: 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами.
2. Інші:
  - 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
  - 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах

Організаційну структуру компанії подано в Додатку Г. Вона є лінійно-функціональною. Діяльність компанії підпорядкована директору. А також присутній розподіл на відділи за функціональними складовими діяльності

компанії. Проте, у межах відділів також зберігається лінійне підпорядкування менеджеру відділу.

Компанія веде свою діяльність на ринку косметичних товарів, але асортимент продукції складається лише з доглядової косметики, декоративної немає. До 2020 року цей ринок зростав на розширювався з кожним роком все більше. Проте, як ми пам'ятаємо, у 2020 році почалась пандемія коронавірусу. Споживачі переважно сиділи вдома, працюючи дистанційно або самоізолюючись. Також важко працювати було ритейлерам та магазинам. Адже було встановлено багато обмежень – вимірювання температури на вході, режим масок, обмежена кількість відвідувачів одночасно тощо. Це звісно вплинуло і на ринок. Так, відбулось скорочення товарообороту компанії. Але не так сильно, як на декоративну косметику.

За дослідженням міжнародної аудиторської та консалтингової компанії Deloitte 60% українців (серед респондентів) відповіли, що вони почали заощаджувати на косметичних товарах та парфумерії. Також скороченню об'ємів торгівлі посприяло зменшення обсягів коштів у населення. Так, за даними того ж дослідження частка респондентів, які відзначили вплив карантину на їхні споживацькі звички, зростає зі зменшенням рівня доходу: 25% респондентів з доходом вище середнього зазначили, що карантин вплинув на такі звички негативно, значно скоротивши обсяги купівлі такої косметики через відсутність потреби. У той же час, такий показник серед респондентів з низьким рівнем доходу становить 43%, тобто відбулось скорочення більшою мірою серед споживачів з низьким рівнем доходу [61].

Через 2 роки після початку пандемії коронавірусу у 2022 році нашу країну спіткала війна, яка окрім багатьох інших негараздів призвела до значного скорочення купівельної спроможності споживачів. В результаті чого скоротились також об'єми продажів компаній на ринку косметичних засобів для догляду. Так, розглянемо для прикладу, як змінювались частки ринку у 2022 році щомісячно у штуках та відсотках (рис.2.1.3).

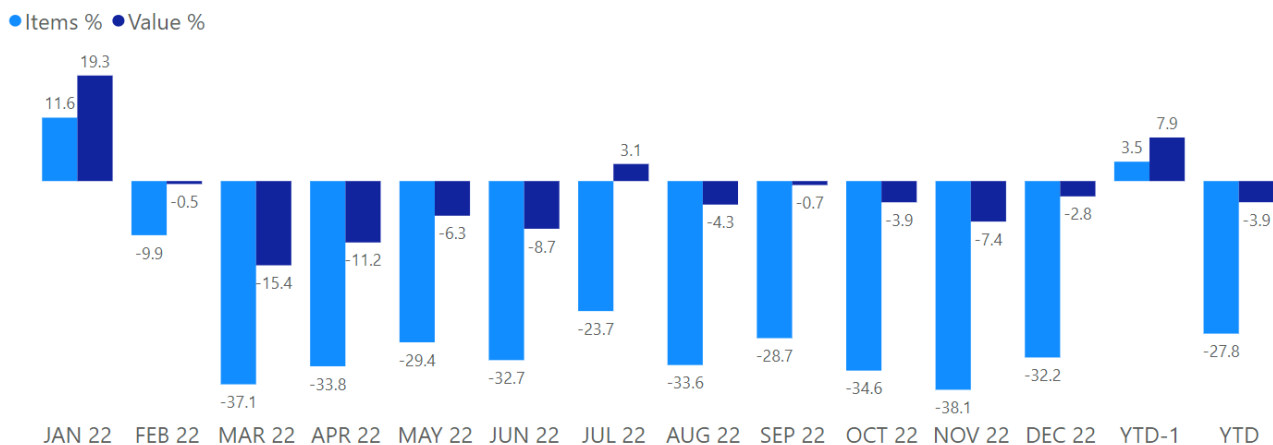


Рис. 2.1.3. Щомісячні частки компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» у натуральному і грошовому вираженні\*

\*Джерело: внутрішні звіти компанії.

Розглянемо також канали збуту компанії. Так, ТОВ «Байєрсдорф Україна» є B2B компанією. B2B – термін, що визначає вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікованої за типом взаємодіючих суб'єктів. В даному випадку - юридичних осіб, які працюють на кінцевого споживача, але є такими ж компаніями, тобто бізнес торгує з іншим бізнесом. Основними каналами збуту компанії є такі 3 види:

1) HSM – hypermarket, supermarket, minimarket – великі гіпермаркети, супермаркети, часто магазини оптової торгівлі. Вони за об'ємами є найбільшим клієнтом компанії, проте ціна, за якою відбувається продаж таким торговим точкам не висока (Metro Cash&Carry, Fozzy Group, Auchan).

2) Perfumeriers – мережі невеличких магазинів, які працюють на локального споживача та виграють саме за рахунок кількості і концепції «магазину коло дому». Зазвичай в них представлений менше асортимент, за вищою ціною, але переваги в зручному розташуванні і мінімальному часі на здійснення покупки (Eva, Watsons, Prostor).

3) E-com – електронна комерція – канал, який складається з онлайн-сервісів і платформ для купівлі товарів. Набув популярності завдяки пандемії і досі кількість споживачів цього каналу лише збільшується. Попри не найнижчу

ціну товару, споживач отримує зручну можливість доставки додому, заощаджує час на можливості замовити і оплатити товар в пару кліків (Eva, MakeUp).

Основними конкурентами компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» є:

1) The Procter & Gamble Company (Проктер енд Гембл) - американська транснаціональна компанія, один з лідерів світового ринку споживчих товарів. Штаб-квартира компанії розташована в Цинциннаті (штат Огайо). Компанія має представництва у 70 країнах, її продукція продається у 180 країнах. Основні бренди компанії у категорії засоби для догляду за тілом та парфумерія Safeguard, Secret, Old Spice, Olay та перміальні бренди, які не доцільно враховувати.

2) Unilever (Юнілівер) – британська компанія, один зі світових лідерів на ринку харчових продуктів та товарів побутової хімії (у тому числі парфумерії). Штаб-квартира якої у Лондоні, Великобританія. Компанія має багато брендів в різних категоріях, але Байєрсдорф конкурують наступні категорії і бренди: антиперспіранти-дезодоранти, мило, гель для душу, «Rexona», «Dove», «Axe», «Camay», «Zest», «LUX», «Clear», «Love Beauty and Planet», «Timotei».

3) L'Oréal (Лореаль) - французька компанія з виробництва парфумерії та косметики. Штаб-квартира знаходиться в комуні Кліші-ла-Гаренн в передмісті Парижа, Франція. Заснована в 1909 році французьким хіміком Еженом Шюлле. L'Oréal виробляє безліч популярних марок косметики, парфумів та засобів по догляду за шкірою та волоссям (у тому числі L'Oréal Paris, Garnier, Lancôme, Vichy, La-Roche-Posay та інші). Серед брендів є як представники косметики люкс (Cacharel, Urban Decay), так і аптечні марки (Vichy, La Roche Posay).

4) Colgate-Palmolive Company - американська багатонаціональна компанія споживчих товарів зі штаб-квартирою на Парк-авеню в центрі Манхеттена, Нью-Йорк. Компанія спеціалізується на виробництві, дистрибуції та постачанні товарів для дому, охорони здоров'я, особистої гігієни та ветеринарії. Основний бренд – Palmolive, який виріс з одного продукту, мила

Palmolive. Поточна продукція торгової марки Palmolive включає засіб для миття посуду, а також засоби особистої гігієни, такі як шампунь, кондиціонер для волосся, гелі для душу, мило та рідина для миття рук.

5) Henkel (Хенкель) - німецька хіміко-промислова компанія, виробник засобів для очищення та миючих засобів, косметики та засобів особистої гігієни, клейових матеріалів. Штаб-квартира знаходиться в Дюссельдорфі. Основні ринки - США, Німеччина та Китай. Конкурує у виробництві засобів для догляду за волоссям, шкірою та ротовою порожниною; торгові марки: Schwarzkopf, Dial, Syoss, Fa.

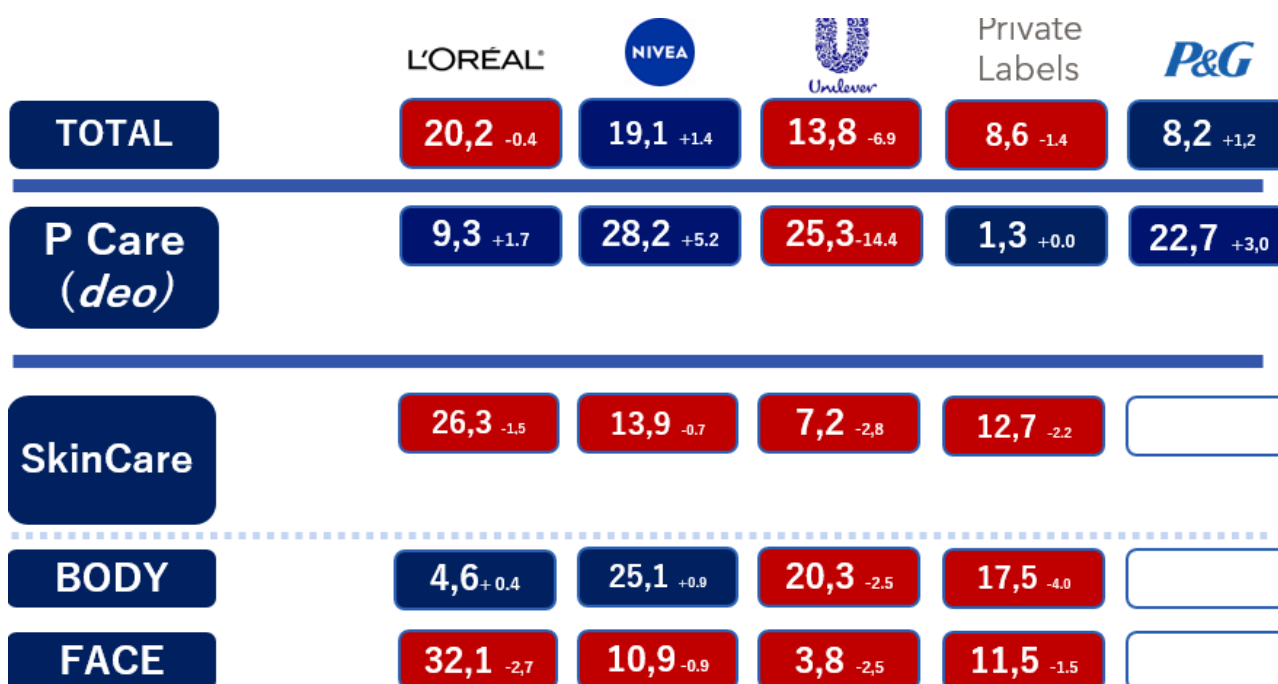


Рис. 2.1.5. Частка ринку брендів за 2022 рік та грудень 2022 року\*

\*Джерело: складено на основі внутрішньої документації компанії.

Якщо ж аналізувати попит споживачів на товари бренду NIVEA та його основних конкурентів – результати наведені на рис. 2.1.5. Можна зробити висновок, бренд NIVEA є другим за величиною після брендів компанії Лореаль загалом. У категорії дезодорантів та антиперспірантів NIVEA є лідером, але різниця з брендами компаній Юнілівер та Проктер енд Гембл не велика. У категорії догляду за шкірою бренд NIVEA є другим за величиною після брендів компанії Лореаль. В категорії догляду за тілом знову лідирує NIVEA, на

другому місці бренди компанії Юнілівер. А у категорії догляду за обличчям значну перевагу має Лореаль.

Розглянемо також проблеми та загрози, які можуть стосуватися конкурентоспроможності підприємства на ринку косметичних засобів. Для цього скористаємось моделлю 5 сил М. Портера. Система «п'яти сил» була створена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером і вперше була опублікована в "Гарвардському бізнес-огляді" в 1979 році. Система "п'яти сил" є впливовим та простим інструментом для ідентифікації певних повноважень відповідно до конкретного бізнесу ситуації. Концепція виділяє п'ять сил у мікросередовищі, які стимулюють конкуренцію та ставлять під загрозу здатність організації отримувати прибуток [64].

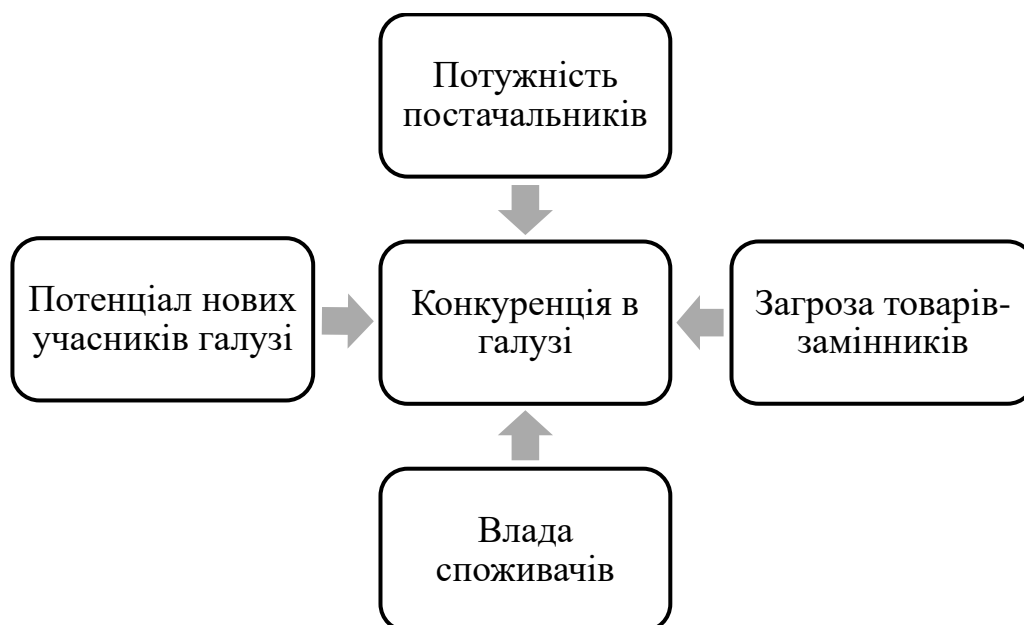


Рис. 2.1.6. Модель 5 сил конкуренції М. Портера.\*

\*Джерело: на основі [71].

«П'ять сил Портера:

1. Конкуренція в галузі.
2. Потенціал нових учасників галузі.
3. Потужність постачальників.
4. Влада споживачів.
5. Загроза товарів-замінників» [71].

Концепція дає змогу організації глибше зрозуміти, як розподіляється прибуток між п'ятьма силами в конкретній галузі. Актуальною і досі є модель п'яти сил Портера в сучасних інноваційних та мінливих питаннях управління бізнесом на ринках, що розвиваються, з яких гравці галузі мають найбільшу владу та, ймовірно, визначають правила діяльності. Більше того, концепція дає змогу організаціям отримати не лише огляд галузі в певний момент часу, але й погляд на динаміку галузі та потенційні зміни в майбутньому (рис.2.1.6). Результати подано а табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

## Оцінювання ринку косметичних засобів методом 5 сил М. Портера

Сила за М. Портером	Характеристика
Потужність постачальників	Кожна з компаній-конкурентів має свої виробництва і пропонує свої товари на ринку. У зв'язку з турбулентністю ринку минулого року, постійними стрибками курсу валют ринок зазнав значних змін. Так, міжнародні компанії сильно подорожчали. У той же час, з'явилося багато польських та українських нових гравців на ринку за більш доступною ціною.
Загроза товарів-замінників	На ринку косметичних засобів дуже багато товарів-замінників, з якими теж доводиться конкурувати. Так, гель для душу можна замінити милом, крем для ніг – універсальним кремом. Тому споживачі зараз обирають товари з якими вони вже знайомі або обирають більш дешеві альтернативи серед товарів- замінників.
Влада споживачів	Косметичні товари доглядового сегменту не дуже піддаються владі споживачів. Багато з товарів є товарами першої необхідності для підтримки гігієни, тому попит на такі товари не впав навіть під час епідемії чи війни. Споживачі також не можуть диктувати цінове позиціонування на цьому ринку, проте останнім часом ціна товару є найбільш пріоритетним фактором для вибору того чи іншого товару.
Потенціал нових учасників у галузі	Так як у минулому році спостерігались серйозні складнощі з поставкою продукції компаній-міжнародників, це створило простір для появи нових конкурентів. Велика кількість брендів польських та українських компаній зараз з'явилась на ринку. Особливо багато нових компаній у сегментах догляду за шкірою обличчя та очищення обличчя. Зараз часка таких компаній невелика, проте темпи приросту неймовірні – до 200% на місяць.

Конкуренція в галузі	Загалом, у галузі спостерігається жорстка конкуренція між компаніями-міжнародниками. Проте, величезну загрозу для цих компаній також зараз становлять нові українські та польські бренди. Продовжують зростати корейські компанії. Конкуренція на ринку косметичних засобів вільна. Бар'єрів для входу на цей ринок немає. Але таку конкуренцію не кожна компанія зможе витримати. Найближчим часом стане зрозуміло, які компанії пройшли перевірку посиленням конкуренції, а які, на жаль, були усунуті конкурентами.
----------------------	--

*\*Джерело: розроблено автором.*

Для більш детального аналізу ринку розрахуємо деякі індекси, які його характеризують. Першим індексом буде індекс концентрації ринку  $CR$  (concentration ratio). Цей показник характеризує частку ринку, яку займають найбільші компанії на ринку. Він визначається як сума часток ринку найбільших гравців. Чим більше отримане значення до 100, тим більш ринок монополізований. Розраховується індекс концентрації ринку за формулою:

$$CR_m = \sum_{i=1}^m S_i \quad (2.1.1)$$

де  $S_i$  – ринкова частка найбільших компаній. У нашому випадку  $CR_4 = 62\%$ , що говорить про помірну концентрацію ринку та достатньо вільну конкуренцію [45]. Так, 4 найбільші компанії володіють 62% ринку (станом на грудень 2022 року).

Наступним розрахуємо індекс Розенблюта. Показник демонструє інтенсивність конкуренції в галузі. Чим меншим є показник, тим менш монополізованим є ринок. Розрахунок проводиться за формулою:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot \varphi_i) - 1}, \quad (2.1.2)$$

де  $i$  – порядковий номер підприємства в загальному ранжируванні підприємств галузі,  $\varphi_i$  – частка ринку цього підприємства.

У нашому випадку  $I_p = 0,00379$ , що означає, що ринок немонополізований, з високою інтенсивністю конкуренції [45].

Останнім буде індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) – найбільш відомий індекс для визначення рівня монополізації. Цей індекс використовується саме

для визначення ступеня концентрації та монополізації галузі. Розраховується за формулою:  $HNI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$ , (2.1.3)  
де  $S_i$  – ринкова частка компаній.

Відповідно значення  $HNI = 1030,53$ , тобто ринок відноситься до II типу – помірно концентровані ринки. Таким чином, монополізація ринку середня, але рівень конкуренції досить високий [45].

Розглянемо також основні сучасні тенденції на ринку косметичних товарів в Україні:

1. Зростання сегменту онлайн-торгівлі.
2. Зростання частки корейської косметики, також польських та українських брендів на ринку.
3. Еко тренд в сфері краси.
4. Розширення цільової аудиторії ринку.
5. Зміни в складі косметичних засобів.
6. Зменшення обсягів споживання декоративної косметики в зв'язку з карантинном та війною (актуально з весни 2020 року).
7. Економія.
8. Догляд для дітей.
9. Зберігається переважання імпорту на ринку косметики.
10. Зберігається сезонність.

Отже, компанія ТОВ «Байєрсдорф Україна» вже понад 20 років представлена на українському ринку косметичних засобів. Попри те, що останні роки можна спостерігати постійні зміни на ринку, компанія продовжує свою діяльність. Як видно з моделі 5 сил Портера, конкуренція в галузі досить жорстка. Проте компанія успішно веде свою діяльність серед конкурентів. Основними компаніями, які є загрозами для ТОВ «Байєрсдорф Україна» є компанії-міжнародники, такі як The Procter & Gamble Company (Проктер енд Гембл) Unilever (Юнілівер), L'Oréal (Лореаль), Colgate-Palmolive Company, Henkel (Хенкель). Проте зараз на ринку також багато нових українських і польських компаній, частка яких поки невелика, але темпи зростання величезні.

## 2.2. Аналіз управління сталим розвитком підприємства ТОВ «Байєрсдорф Україна»

Окремо розглянемо стратегію сталого розвитку, яку ТОВ «Байєрсдорф Україна» активно застосовує в усіх сферах своєї діяльності. Керуючись «Цілями сталого розвитку» [41] та Десятьма принципами Глобального договору ООН [4], вони розробили нову програму сталого розвитку, яка тепер є невід'ємною частиною їхньої корпоративної стратегії С.А.Р.Е.+. Це дасть змогу збільшити позитивний вплив на довкілля, суспільство та споживачів.

Нова програма сталого розвитку «CARE BEYOND SKIN» – «турбота не лише про шкіру» – визначає сім основних напрямків, які відносяться до сфер «ДОВКІЛЛЯ», «СУСПІЛЬСТВО» та «СПОЖИВАЧ».

Як видно з рис. 2.2.1, до програми сталого розвитку «CARE BEYOND SKIN» входять такі 7 складових:

1. Здоров'я і благополуччя – компанія в процесі своєї діяльності дбає не лише про сучасного споживача, який обирає її продукцію. А і про те, щоб не зашкодити здоров'ю та благополуччю майбутніх поколінь.

2. Турбота про клімат – як відомо, бізнес залишає дуже помітний відбиток на екології: шкідливі викиди виробництва, транспортні викиди, неекологічні матеріали. Все це шкодить екології планети, що впливає і на клімат. Компанія працює над мінімізацією цих викидів.

3. Відновлювані ресурси – сучасні наукові розробки сприяють використанню ресурсів таким чином, щоб відновлювані ресурси встигали повноцінно відновитись. Сюди також можна віднести ресурси, споживання яких не зменшує їх обсяг – наприклад зелена енергетика.

4. Сталі земельні ресурси – важливим фактором сталості діяльності різних підприємств є врахування того, що земельні ресурси також не можна надмірно експлуатувати – землю не можна виснажувати, а будівлі та логістику слід вибудовувати максимально раціонально.

5. Відновлювані водні ресурси – вода, особливо чиста, яку використовують для виробництва косметичних продуктів, також є вичерпним ресурсом. Її використання також має контролюватись відповідно до стратегії сталого розвитку.

6. Працівники як дорогоцінність – важливою складовою діяльності будь-якої компанії є її працівники. Так, ми часто чуємо історії про неналежні умови праці, погане відношення до працівників або експлуатацію дітей. Компанія ставиться дуже строго до дотримання законодавчих норм різних країн у сфері праці і вважає своїх працівників найціннішим активом.

7. Інклюзивне суспільство – компанія Beiersdorf просуває в суспільство ідею інклюзивності - прагнення залучити й інтегрувати всіх людей і групи в діяльність, організації, політичні процеси і т. д., особливо тих, хто перебуває у несприятливих умовах, постраждав від дискримінації або має обмежені фізичні можливості.

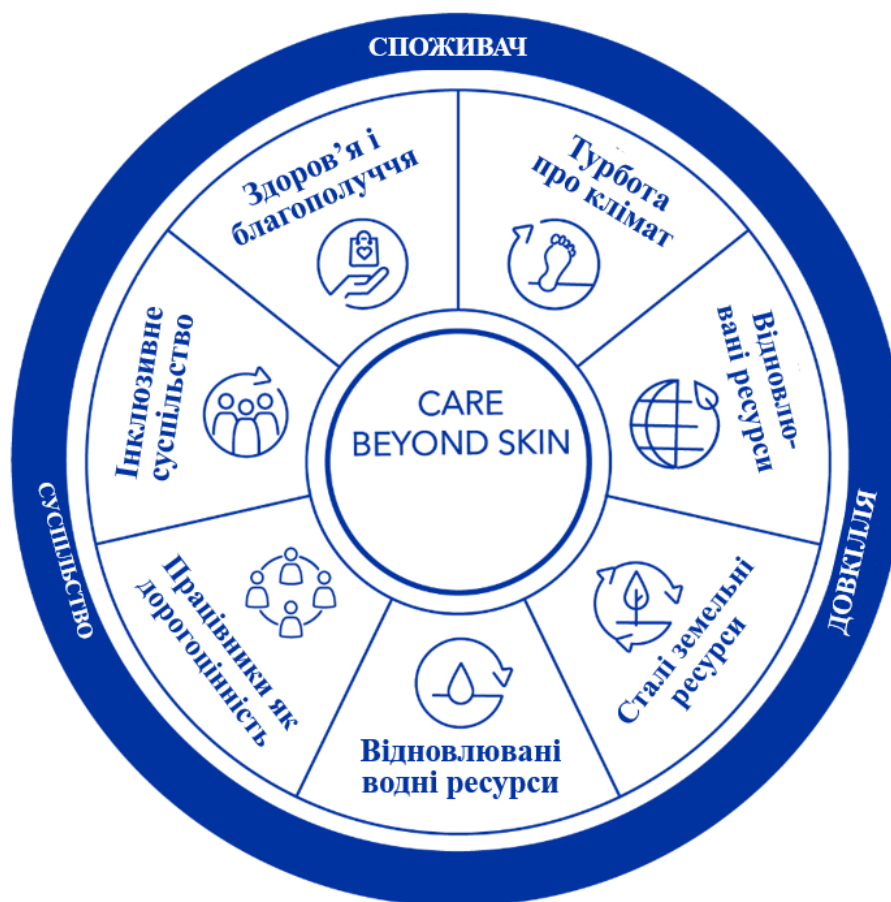


Рис. 2.2.1. Стратегія сталого розвитку компанії Beiersdorf\*

\*Джерело: складено автором на основі [36].

Перейдемо до оцінювання ТОВ «Байєрсдорф Україна» за раніше розглянутими факторами. Проведемо оцінювання кожної складової за 10-бальною шкалою, де 0 – компанія не вживає жодних заходів у цьому напрямку, а 10 – компанія застосовує різноманітні та найбільш інноваційні практики для удосконалення напрямку. Першими розглянемо екологічні фактори.

1. Звіти щодо руху в напрямку стійкості. Компанія AG Beiersdorf на своєму офіційному порталі має окрему сторінку, де висвітлюються всі зміни, пов'язані з рухом у напрямку стійкості. Така практика допомагає звертати увагу суспільства на важливі кроки в напрямку екологічної стійкості. А також створює відповідний імідж компанії. Щодо ТОВ «Байєрсдорф Україна», то на сайті компанії є сторінка СВІТ NIVEA, де є розділ З ТУРБОТОЮ ПРО ПЛАНЕТУ З NIVEA. Саме там міститься інформація про екологічність продукції, кроки в напрямку сталого розвитку та екологічна діяльність компанії. Також діяльність висвітлюється на сторінках компанії в соціальних мережах. Оцінимо цей фактор на 7/10, адже сторінка на сайті потребує постійного оновлення та вдосконалення.



Рис. 2.2.2. Приклади клеймів на упаковці продукції NIVEA\*

*\*Джерело: зображення продукції ТОВ «Байєрсдорф Україна»*

2. Обмеження шкідливих забруднювачів та хімічних речовин. Якщо говорити про косметичні вироби, то зрозуміло, що у складі багато хімічних ненатуральних речовин. Проте, зараз багато продуктів переводиться на виробництво з натуральних інгредієнтів, щоб зменшити вплив на довкілля та отримувати більш натуральні продукти. Для деяких продуктів є також

спеціальний клейм – веган. Він означає, що продукт виготовлений переважно з натуральних речовин рослинного походження. Тому цей напрям можна оцінити на 8/10 – багато кроків вже зроблено, але також є ще простір для вдосконалення.

3. Зниження викидів парникових газів і CO<sub>2</sub>. Зниження викидів парникових газів є одним з напрямків, куди зараз активно рухається компанія. Реалізація можлива у 2 шляхи. Перший – компанія мінімізує шкідливі викиди при виробництві товарів. Це зазначається на упаковці – є спеціальна клейма на продукції. Проте, компанія також мінімізує шкідливі викиди шляхом оптимізації логістичних процесів – перенесення виробництва, переміщення складів та оптимізація маршрутів. Адже чим менше перевозиться продукція, тим менше викидається при цьому парникових газів. У цьому напрямку компанію зараз можна оцінити також на 8/10 – багато заходів вже прийнято і багато роботи по зниженню викидів парникових газів зроблено. Проте, ще є шляхи для вдосконалення.

4. Використання відновлюваних джерел енергії. Компанія поступово впроваджує використання електроенергії з відновлюваних джерел. Так, вже є завод, який працює і виробляє антиперспіранти та дезодоранти виключно на відновлюваній енергії. Також деякі офіси працюють на відновлюваних джерелах електроенергії. Проте, такі заходи поки не сточуються України. У компанії є амбітна ціль перевести всю свою діяльність на відновлювані джерела енергії до 2030 року. Проте, поки що прогрес не значний. Якщо ж ми говоримо виключно про ТОВ «Байєрсдорф Україна», то цей напрям погано розвинений у компанії, тому бал за цей показник 1/10.

5. Зменшення відходів. Скорочення екологічного сліду на планету є вагомими напрямком впровадження в усі сфери діяльності компанії. Так, компанія використовує повторну переробку як один зі шляхів зменшення відходів від людської діяльності. Для деяких видів пакування використовується повторно перероблений пластик або повторно перероблений алюміній, для чого є спеціальна клейми. Також поширеною є практика таких форматів пакування,

які дозволяють використати продукт до останньої краплі – вижимати упаковку або перевертати її, щоб продукт стікав до кінця. Ця складова може бути високо оцінена, враховуючи всі заходи, спрямовані на зменшення відходів – 9/10.

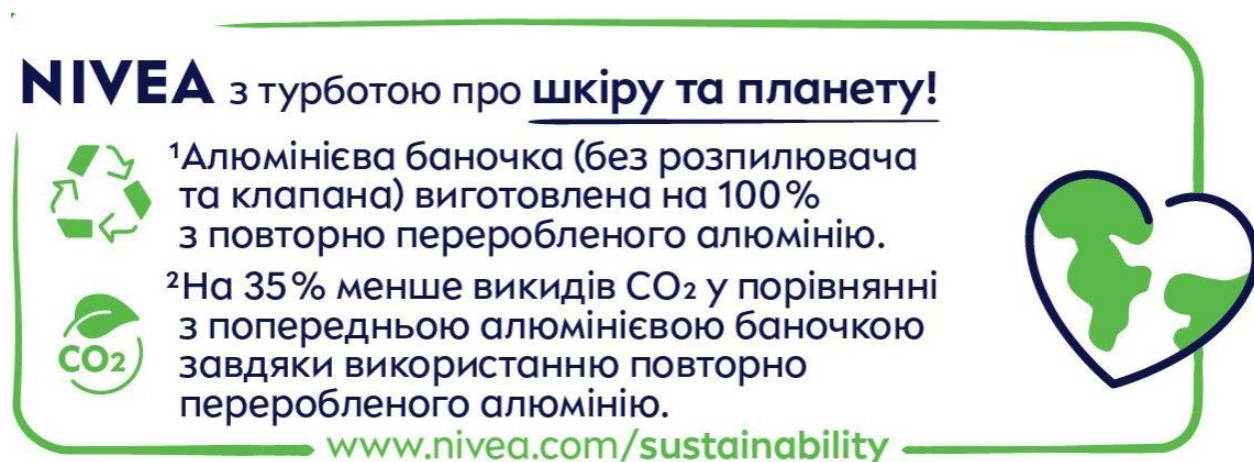


Рис. 2.2.3. Приклад зазначення інформації про сталий розвиток на пакованні продукції NIVEA\*

*\*Джерело: зображення продукції ТОВ «Байерсдорф Україна»*

Отже, екологічна складова достатньо сильно розвинена у компанії. Розрахуємо загальну оцінку за всіма екологічними складовими шляхом розрахунку середнього арифметичного, адже ваги кожного з факторів окремо немає.

$$C = \frac{\sum_1^n x_i}{n}, \quad (2.2.1)$$

де  $C$  – стійкість;

$x_i$  – бальна оцінка кожного показника;

$n$  – кількість показників.

Таким чином екологічна стійкість  $EC = 6,6$ , що є достатньо високим показником.

Перейдемо до розгляду та оцінювання соціальних факторів стійкості компанії.

1. Етичні норми виготовлення і поставок продукції. Важливим питанням у свій час було питання тестування продукції на тваринах, у чому були помічені багато компаній. Компанія Beiersdorf AG вже багато років не тестує свою продукцію на тваринах. Компанія вважає це питання важливим з

етичної точки зору. Проте, тут є нюанс, про який не можливо не згадати - будь-яка косметика, яка продається у Китаї, тестується на тваринах. Політика Китаю не дозволяє продавати косметичні товари, які не було попередньо протестовано на тваринах. Продукція компанії також продається на китайському ринку. Проте, тестування на тваринах там здійснюється окремо – окремими спеціалізованими організаціями, які видають (чи не видають) дозвіл на продаж косметики в країні. Компанія ж безпосередньо у цьому процесі участі не бере. Інші ж етичні норми виготовлення продукції дотримуються без будь-яких нюансів. Щодо поставок продукції – вони здійснюються найбільш можливими екологічно допустимими варіантами. Тому, з урахуванням нюансу, який описано вище, оцінимо цей пункт на 7/10.

2. Уникнення використання іноземної або дитячої праці. Компанія Beiersdorf AG і ТОВ «Байєрсдорф Україна» не використовують дитячу працю, працю осіб-іммігрантів або непрацездатні верстви населення. Компанія чітко дотримується трудового законодавства країн, в яких вона веде свою діяльність. Компанія спирається на соціальні цінності, а своїх працівників вважає однією з найбільших дорогоцінностей, про що згадується навіть у стратегії. Тому, цей пункт можна оцінити на 10/10.

3. Інклюзивність і заохочення різноманітності. Так як Beiersdorf AG - транснаціональна корпорація, то тут працюють люди з різних країн. Всі вони відрізняються своєю расою, мовою, культурою, віросповіданням, кольором шкіри, звичками та традиціями. Проте, компанія у жодному разі не пригнічує такі прояви етнічності. Також компанія позитивно ставиться до ЛГБТК+ спільноти. Як відомо, у Європі та Америці є цілий місяць вшанування цієї спільноти. Часто міжнародні компанії беруть участь у цій події шляхом створення спеціальної продукції з відповідними кольорами прапора спільноти. Або ж бренд може тимчасово змінити свій логотип, перефарбувавши його у кольори спільноти. Beiersdorf AG також неодноразово брала участь у подібних заходах шляхом наприклад випуску лімітованої серії універсальних кремів для догляду за обличчям та тілом у кольорах прапора спільноти (рис. 2.2.4).



Рис. 2.2.4. Приклад дизайну крему NIVEA з метою підтримки ЛГБТК+ спільноти\*

*\*Джерело: зображення продукції ТОВ «Байерсдорф Україна».*

Щодо інклюзивності – цей напрям почав поширювати свій вплив відносно нещодавно. «Інклюзивність» або «інклюзія» походить від англійського inclusion, що означає «включення». В соціальній площині цей термін почав вживатися в контексті здійснення заходів для включення всіх людей в суспільне життя, у тому числі людей з обмеженими можливостями. Компанія зараз почала здійснювати активні дії для того, аби залучити таких людей в компанію. Деякі практики вже використовуються. Так, у компанії працюють люди з обмеженими фізичними можливостями, які готові виконувати свою роботу з дому. Проте, не мають змоги їздити в офіс. Такі працівники працюють віддалено через онлайн-платформи та середовища для віддаленої роботи. Підсумовуючи все вище описане, за фактор інклюзивності та заохочення різноманітності компанія отримує 10/10 балів за всебічні заходи сприяння та підтримки цих цінностей.

4. Політика підтримки здоров'я співробітників. Як вже згадувалось раніше, компанія вважає своїх співробітників найвищою цінністю. Тому, компанія пропонує гарне медичне страхування для своїх працівників. Також не можна не зазначити про безпекові заходи. Попри те, що Україна зараз знаходиться у стані війни, компанія знаходить шляхи підтримки своїх співробітників у такі важкі часи – оплата проживання для тих, хто бажає на Заході України, тимчасове переміщення працівників з родинами за кордон, матеріальна підтримка працівників. Окремо хотілося б згадати про курс психологічної підтримки – кожному працівнику надається можливість пройти курс занять з кваліфікованим психологом у онлайн-форматі за рахунок компанії, проте, звісно, конфіденційно. Також було розроблено ряд безпекових заходів на випадок, якщо «повітряна тривога» застала в офісі. Та багато інших заходів здійснюється компанією для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників і заохочення їх розвитку. Отже, враховуючи все описане вище, цю складову також можна оцінити високо – 10/10, адже компанія дійсно піклується про свої працівників, як про найбільшу цінність.

5. Виплата достатньої (прожиткової) заробітної плати. Згідно з трудовим законодавством, компанія виплачує своїм співробітникам заробітну плату у встановлені та погоджені терміни. Розмір цієї заробітної плати, звісно, варіюється залежно від посади, тривалості роботи в компанії, досвіду, стажу тощо. Проте, загалом, заробітна плата на гідному рівні. Окрім цього в компанії є оплачувана декретна відпустка для жінок, відпустка по догляду за дитиною для чоловіків, оплачувана щорічна відпустка у межах встановлених законодавством норм. Важливо також згадати про те, що у зв'язку зі стрибками валютного курсу і неймовірним темпом інфляції перегляд заробітних плат здійснюється двічі на рік. Проте, навіть за таких умов він не перебиває зміни у валютному курсі. Також компанія регулярно винагороджує своїх працівників корпоративними заходами – квартальними та річними. Заохочує розвиток різноманітними конференціями, курсами та тренінгами за кошт компанії. Цей фактор може бути оцінено у 8/10, адже в питанні оплати праці стелі немає.

Отже, соціальна складова достатньо сильно розвинена у компанії. Розрахуємо загальну оцінку по всім критеріям соціальної стійкості за раніше згаданою формулою 2.2.1. Таким чином соціальна стійкість  $SS = 9$ , що є дійсно високим показником та віддзеркалює те, про що йде мова у стратегії компанії – працівники є найбільшою дорогоцінністю.

Перейдемо до розгляду та оцінювання соціальних факторів стійкості компанії.

1. Дотримання різноманітності в управлінні. Компанія Beiersdorf AG досягла дуже гарного показнику гендерної рівності в управлінні. На початок 2023 року відсоток жінок на управлінських посадах становив 46%. Тобто компанія майже досягла гендерного паритету на керівних посадах. У компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» не настільки високий показник, проте:

- тимчасовим директором ТОВ «Байєрсдорф Україна» є чоловік, який також є фінансовим директором, керівником фінансового відділу;
- керівником бренду EUCERIN також є чоловік, але що цікаво – це єдиний чоловік у відділі;
- серед менеджерів відділів компанії показник трохи гірше, ніж загальний по компанії, проте теж непоганий. Так, 38% керівних посад по відділах займають жінки (відповідно 62% чоловіки).

Отже, підсумовуючи всі наведені факти, компанія трошки не дотягує до гендерної різноманітності в управлінні, тому отримує 7/10.

2. Підтримка корпоративної прозорості. Прозорість – одна з вагомих цінностей у компанії. Звісно, є сфери, де прозорість неможлива – конфіденційні питання заробітних плат, здоров'я тощо. Проте, загалом, компанії важливо дотримуватись прозорості. Багато питань обговорюються відкрито у відділах або Менеджерською Командою. Якщо говорити простіше, для компанії важливо, щоб було зрозуміло, за що працівник отримує премію. Чому приймається якийсь конкретне рішення. Для чого робити певний захід або додавати нову функцію. Тому, за показник прозорості, де це можливо, і

конфіденційності, де це необхідно компанія отримує 8/10. Адже майже вся інформація є прозорою та доступною.

3. Склад членів ради змінюється. Якщо говорити про Beiersdorf AG, то вони дійсно дотримуються політики зміни членів ради управління для того, щоб залучати нових людей, свіжі ідеї та погляди на наявні проблеми. Якщо ж спуститись на рівень ТОВ «Байєрсдорф Україна», то членів ради тут немає. В управлінні окремими компаніями поширена інша практика – члени управління для кожної компанії-складової Beiersdorf AG призначають іноземного директора на кілька років. Щоб цей директор міг навчити нову компанію, застосувати цікаві практики менеджменту зі своєї країни, поглянути на наявні перешкоди під своїм, зовсім іншим кутом зору. Така практика була поширена до війни і давала свої позитивні результати. Зараз тимчасовим директором компанії є за сумісництвом також фінансовий директор – Захаров Олександр Валентинович, який керує компанією та відповідає за діяльність фінансового відділу у такі важкі часи. Компанія отримує 10/10 за цікаву практику менеджменту та змінність керівництва.

4. Раціональне делегування і концентрації влади. Для того, щоб оцінити раціональність концентрації влади та показник делегування розрахуємо деякі показники, засновані на оцінюванні оргструктури компанії (Додаток Б). Оцінити рівень централізації управління можна за допомогою коефіцієнта структурної централізації управління, який показує скільки відділів керується з єдиного центру. Чим значення показника вище, тим гірше. Розрахунок проводиться за формулою:

$$K_{c.c.} = \frac{\text{кількість відділів, що керуються з єдиного центру}}{\text{загальна кількість відділів компанії}} \quad (2.2.2)$$

Таким чином, показник структурної централізації ТОВ «Байєрсдорф Україна» дорівнює 1. Що говорить про повну централізацію влади та підпорядкування всіх відділів директору. Також доцільно розрахувати коефіцієнт централізації влади, який розраховується за формулою:

$$K_{c.v.} = \frac{\text{кількість працівників, що підпорядковуються 1 керівнику}}{\text{загальна кількість працівників компанії}} \quad (2.2.3)$$

Розрахуємо цей показник для директора і він становитиме 0,95. Тобто 95% працівників підпорядковують директору (ще 5 % менеджеру EUCERIN). Що говорить про досить високу концентрацію влади, низькі можливості для делегування та надмірну централізацію керівництва. Проте, така структура бізнесу заснована на німецьких цінностях і практиках. Тому, оцінка за цю складову буде досить низька – 5/10. Така форма є негнучкою, а ієрархія часто ускладнює та затягує процеси прийняття рішень чи погодження якихось дій.

Таким чином, оцінка за управлінську складову сталого розвитку становить  $УС = 7,5/10$ . Компанія має дуже гарні показники за одними критеріями, але погані за іншими. Загалом, такий показник цілком реально відображає становище компанії.



Рис. 2.2.5. Діаграма Ісикави проблем «Байєрсдорф Україна» за проведеним аналізом\*

\*Джерело: розроблено автором.

Отже, ТОВ «Байєрсдорф Україна» за екологічну сталість отримало показник 6,6; за соціальну сталість 8; за управлінську сталість 7,5. Загалом, компанія вже почала свій рух у напрямку сталого розвитку. Вона активно приймає певні дії та здійснює різноманітні заходи для зменшення виробничих відходів, зниження викидів шкідливих газів в атмосферу – парникових та CO<sub>2</sub>, використовує повторно перероблені матеріали, змінює склад своєї продукції на

більш екологічно чистий, дбає про зменшення свого екологічного сліду на планету.

Щодо соціальної сфери – компанія має досить високий показник, адже вже дотримується всіх законодавчих норм для роботодавців, пропонує конкурентну та прожиткову заробітну плату, створила всі умови для ефективної роботи, як вдома, так і в офісі, вдало адаптується під виклики зовнішнього середовища (такі як епідемія або війна), піклується про фізичне й моральне благополуччя своїх працівників, сприяє інклюзивності та різноманітності в компанії.

В управлінській сфері компанія дотримується ідеології гендерної рівності, сприяє змінюваності керівництва, прийняттю рішень колегіально менеджерською командою, а не однією особою. Проте, засади німецької структури бізнесу тут прослідковуються чітко: досить сильна бюрократичність в прийнятті рішень, ієрархічність процесу погодження (що впливає на терміни), високий рівень централізації управління та концентрації влади.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА»

### 3.1. Формування методики оцінювання рівня сталого розвитку ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних товарів

У попередньому розділі було проведено оцінювання компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» за 3 складовими управління сталим розвитком: екологічною, соціальною та управлінською. Оцінювання кожного показника здійснювалось за 10-бальною шкалою, де 0 – компанія не приймає заходів у певному напрямку, а 10 – компанія застосовує різноманітні та найбільш інноваційні практики для удосконалення певного напрямку. Далі шляхом середнього арифметичного бальних оцінок за кожним показником було визначено результат за кожною зі складових. Необхідно зазначити, що у такого типу аналізу є серйозні недоліки:

1. Акцентуємо увагу на тому, що аналіз зовсім не стосується основної стратегічної складової сталого розвитку – Цілей сталого розвитку за ООН. Деякі важливі цілі просто необхідно врахувати при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства, чого не було зазначено в попередній методиці аналізу рівня сталого розвитку компанії.

2. Необґрунтованим, на наш погляд, є вибір деяких показників. Одні фактори є достатньо вузькими. Інші ж, навпаки надто обширні та неконкретні. Виходячи з цього необхідно враховувати вагу кожного з показників, чого не було додано в попередню методику оцінювання.

3. Зауважимо також, що всі показники було оцінено за єдиною 10-бальною шкалою, що також недоцільно з огляду на різноманітність критеріїв. Для кожного критерію має бути розроблено власну шкалу чи методику оцінювання. Лише таким чином можна буде досягти більш повного аналізу кожного з критеріїв та репрезентативного загального результату.

Отже, повертаючись до цілей сталого розвитку, не всі з них підходять для аналізу рівня сталого розвитку компанії. Враховуючи це, виділимо ті з 17 Цілей сталого розвитку, до досягнення яких не доцільно прямувати компаніям (рис. 3.1.1).



Рис. 3.1.1. 17 Цілей сталого розвитку ООН\*

\*Джерело: [41].

1) сталий розвиток міст та спільнот – цей показник безпосередньо направлений на розвиток міст та територіальних громад, а не компаній. Тобто, тут йдеться про сталий розвиток великих багатонаселених громад, які взаємодіють між собою, займаються певною діяльністю та впливають на навколишнє середовище. Але не компаній.

2) мир та справедливість – як ціль, вона є значно більшою за масштабами, ніж можливості компанії. Ця ціль є глобальною, на рівні всієї планети, тому не доречно було б намагатись відповідати їй в межах компанії.

3) ні голоду – дуже амбітна та важлива ціль. Проте, компанія, яка займається виготовленням косметичних засобів доглядового спрямування мало може повпливати на голод на планеті. Тому ця ціль також є нерелевантною для виробничого підприємства косметичних засобів.

4) чиста вода та належні санітарні умови – тут мова йде про забезпечення адекватних умов проживання, а саме доступність чистої питної води у необхідній для людського існування кількості; та відсутність антисанітарії у місцях проживання. На виробництвах великих масштабів ця ціль є недоцільною. Вона більше стосується саме місць проживання людей, які і зараз страждають через брак питної води та антисанітарію в помешканнях.

5) Партнерство заради стійкого розвитку – це також глобальна ціль, покликана об'єднати країни для досягнення спільного сталого розвитку. Якщо говорити про компанію, яка веде свою діяльність на ринку з високим рівнем конкуренції, то тут не доцільно говорити про партнерство. Компанії є конкурентами, а не партнерами і саме конкуренція сприяє їх розвитку, росту та зміцнення, що генерує додаткові можливості для сталого розвитку.

Цілком логічно, що інші Цілі сталого розвитку, запропоновані ООН, компанія косметичних засобів може акумулювати у процесі своєї діяльності. Для формування конкретних показників, за якими буде здійснюватись оцінювання, проведемо більш детальне поглиблення в кожну з цілей та сформуємо конкретні показники для проведення оцінювання.

1. Ні бідності – компанія може скорочувати рівень бідності надаючи робочі місця. Так, для оцінювання цього показника можна порахувати, скількох людей компанія забезпечує роботою. Проте, слід враховувати не лише безпосередніх працівників компанії, а й тих, кого вона залучає через аутсорсингові, аутстафінгові компанії, а також тих, хто працює тимчасово в певний конкретний момент часу в компанії. Показник протидії бідності, тобто показник робочих місць можна відобразити за формулою:

$$\text{ПРМ} = \sum \text{працівники, які працюють на компанію} \quad (3.1.1)$$

2. Гарне здоров'я – підтримка рівня здоров'я працівників – як психологічного, так і фізичного – надзвичайно важливий показник. Так, його можна обчислити шляхом розрахування середнього обсягу страхування життя та/або здоров'я в місяць на 1 співробітника. Також варто додати місячні

витрати на додаткові заходи по підтримці здоров'я співробітників, якщо такі є. Отже, показник здоров'я можна відобразити за допомогою формули:

$$ПЗ = \frac{\sum \text{страхування 1 працівника} + \text{додаткові заходи на місяць}}{\text{кількість працівників компанії}} \quad (3.1.2)$$

3. Якісна освіта – важливо, щоб компанії розвивали своїх працівників, надаючи їм можливість отримувати нові знання та навички не лише у вільний час, а і на роботі. Так, цей показник уособлює витрати на всі тренінги, курси, додаткові конференції, які проходять працівники. Всі заходи з підвищення кваліфікації або набуття нових вмінь. Розрахувати показник освіти можна просумувавши всі витрати, які несе компанія на місяць за всі перелічені раніше заходи.

$$ПО = \sum \text{витрати на будь – які освітні заходи протягом місяця} \quad (3.1.3)$$

4. Гендерна рівність – може бути представлена показником дотримання різноманітності в управлінні. Існує стереотип, що жінки гірше можуть керувати, тому їх рідше беруть на керівні посади або підвищують до рівня управлінців. Це говорить лише про гендерну нерівність та несправедливість, яка досі часто зустрічається. Доцільно говорити саме про управлінські посади також через те, що в інших посадах дійсно може спостерігатись більша потреба в людях певної статі, базуючись на особливостях діяльності компанії. В управлінських посадах такого немає. Розрахунок надзвичайно простий – показник гендерної рівності відображається співвідношенням керівників жіночої статі серед всіх керівників у компанії (всіх рівнів):

$$ПГН = \frac{\text{керівники жіночої статі}}{\text{люди всіх керівних посад всіх рівнів}} * 100\% \quad (3.1.4)$$

5. Відновлювана енергія – мова йде про використання електроенергії, яка видобувається з відновлюваних джерел. Наприклад – енергія від сонячних панелей, вітрових млинів, енергія гідроелектростанцій тощо. Використання електроенергії з невідновлюваних джерел, таких як корисні копалини наприклад, потрібно мінімізувати. Виміряти цей показник на рівні підприємства можна шляхом відстеження кількості використання

відновлюваної енергії та розрахунку відношення обсягу її споживання до загального обсягу споживання енергії.

$$\text{ПВЕ} = \frac{\text{використання відновлюваної енергії}}{\text{загальний обсяг споживання енергії}} * 100\% \quad (3.1.5)$$

6. Гідна праця та економічне зростання – ціль також досить масштабна. Той факт, що компанія веде свою діяльність, приносить прибуток, платить податки, надає робочі місця вже говорить про те, що вона діє в напрямку реалізації цієї цілі в глобальному рівні. Проте, також ця ціль уособлює економічне зростання. І якщо говорити про економічне зростання компанії з точки зору сталого розвитку, воно відображається у зростанні благополуччя її співробітників. Так, показник економічного зростання можна оцінити, відобразивши рівень зростання середньої заробітної плати в компанії за рік:

$$\text{ПЕЗ} = \frac{\text{середня зарплата по компанії в поточному періоді}}{\text{середня зарплата по компанії в попередньому періоді}} * 100\% \quad (3.1.6)$$

7. Інновації та інфраструктура - компанія повинна розвивати нові інновації та технології, які забезпечують сталий розвиток, що означає забезпечення ефективності виробництва, зменшення відходів та підвищення якості продуктів та послуг. Відсоток витрат на дослідження та розробку (R&D) від загальних витрат компанії: велика частка витрат на R&D може свідчити про активний розвиток інноваційних продуктів та послуг. До інфраструктури компанії косметичного сегменту мають досить мале відношення, тому і повпливати на неї можуть мало. Тут хіба можна звернути увагу на власну інфраструктуру компаній, але вона навпаки має мало відношення до загального сталого розвитку суспільства. Тому показник інновацій буде оцінено за витратами на R&D:

$$\text{ПІ} = \frac{\text{кошти на R\&D за рік}}{\text{всі витрати компанії}} * 100\% \quad (3.1.7)$$

8. Зменшення нерівності – цей показник повинен відображати рівність в оплаті праці всіх працівників на різних рівнях ієрархії – від простого робітника до директора. Звісно, не може бути однакової заробітної плати у робітника та директора, проте прагнення до скорочення розриву між заробітними платами

повинно зберігатись. Таким чином, показник зменшення нерівності може бути обрахований за наступною формулою:

$$\text{ПЗН} = \frac{\text{найменша зарплата в компанії}}{\text{найбільша зарплата в компанії}} * 100\% \quad (3.1.8)$$

9. Відповідальне споживання, Боротьба зі зміною клімату, Збереження морських екосистем, Збереження екосистем суші – цілі, направлені на збереження екологічної складової планети. Всі вони можуть бути оцінено рядом показників екологічної стійкості компанії, таких як:

а) Відсоток використання вторинних матеріалів та ресурсів (ВМ) - вимірювання відсотку використання вторинних матеріалів та ресурсів, таких як перероблений папір, пластик, скло та інші матеріали серед усіх матеріалів:

$$\text{ВМ} = \frac{\text{обсяг використання вторинних матеріалів}}{\text{обсяг використання всіх матеріалів та ресурсів}} * 100\% \quad (3.1.9)$$

б) Кількість викидів вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>) – вимірювання відсотка скорочення викидів вуглекислого газу, які пов'язані з виробництвом та транспортуванням товарів.

$$\text{CO}_2 = \frac{\text{обсяг викидів поточного року}}{\text{обсяг викидів попереднього року}} * 100\% \quad (3.1.10)$$

с) Відсоток товарів з екологічними маркуваннями (ЕМ) – відсоток товарів, які мають екологічні маркування, такі як "Екологічно-чистий", "Біорозкладний" та тощо.

$$\text{ЕМ} = \frac{\text{товари з екологічним маркуванням}}{\text{всі товари вироблені за період}} * 100\% \quad (3.1.11)$$

д) Участь у проектах CSR (Corporate Social Responsibility) – щорічна кількість грошей, які витрачаються підприємством на заходи та проекти корпоративної соціальної відповідальності у відношенні до загальних витрат компанії.

$$\text{CSR} = \frac{\text{витрати на КСВ}}{\text{загальні витрати компанії за період}} * 100\% \quad (3.1.12)$$

Таким чином, було обрано критерії для вимірювання сталого розвитку підприємств. Тепер перейдемо до безпосереднього їх використання.

Оцінювання сталого розвитку ТОВ «Байєрсдорф Україна» та її основних конкурентів відбуватиметься за **методом аналізу корисної вартості**. При використанні цього методу враховують кілька цільових функцій, зважених за їх значимістю для компанії. При цьому прагнуть досягти визначених цілей, указуючи їх у формі часткової корисної вартості і зводячи в єдину корисну вартість для кожної альтернативи з присвоєнням ваги критеріям. Це дає змогу компенсувати несприятливі прояви окремих цільових функцій [3].

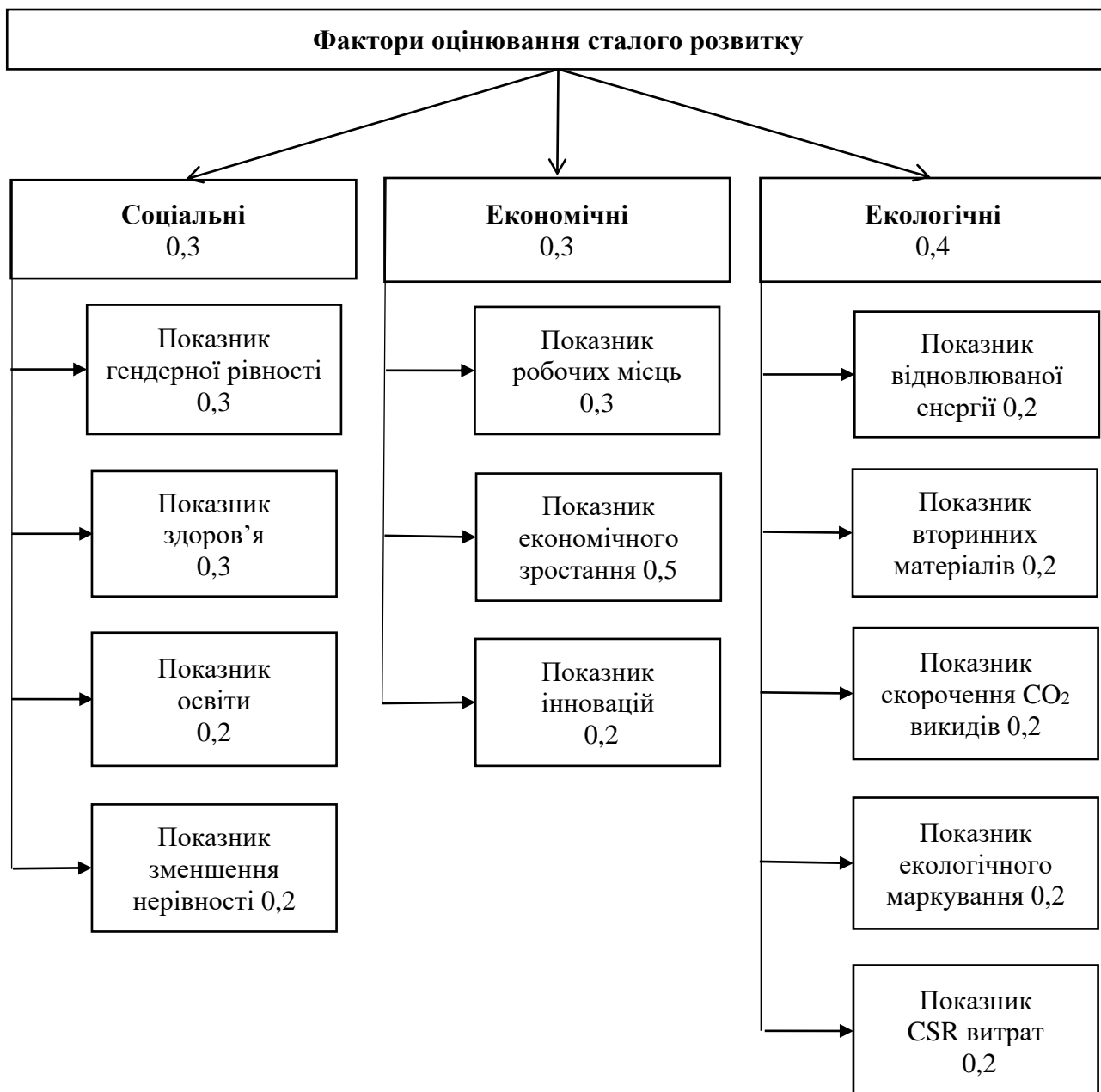


Рис. 3.1.2. Ієрархія факторів оцінювання сталого розвитку\*

\*Джерело: розроблено автором.

Перш за все необхідно проранжувати критерії та визначити їх вагу (рис. 3.1.2). Визначення цільових критеріїв пов'язано з ретельним аналізом і структуруванням системи цілей, розбивкою цільових функцій на окремі групи і створенням багатоступінчастої ієрархії цілей, у якій зі зменшенням рівня ієрархії зростає ступінь конкретизації цілей.

Акцентуємо увагу на тому, що при ранжуванні на кожному рівні ієрархії мають бути враховані наступні умови:

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1 ; \quad \sum_{j=1}^m w_{ij} = 1,$$

де  $n$  – кількість складових першого рівня ієрархії;

$m$  – кількість показників другого рівня ієрархії;

$W$  – показник ваги цілі першого рівня ієрархії;

$w$  – показник ваги фактора другого рівня ієрархії.

Таким чином, враховуючи проведений раніше аналіз складових цілей сталого розвитку, було виділено 2 рівні ієрархії факторів оцінювання сталого розвитку. Перший уособлює екологічну, економічну та соціальні складові. Другий розбиває ці складові на раніше проаналізовані та обґрунтовані фактори.

Враховуючи викладений вище матеріал, доцільно провести оцінювання ТОВ «Байєрсдорф Україна» та її основних конкурентів (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

## Оцінювання компаній за критеріями\*

Компанія	Критерії оцінювання конкурентоспроможності компаній											
	Соціальні 0,3				Економічні 0,3			Екологічні 0,4				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ПЗН, % 0,2	ПЗ, тис грн 0,3	ПО, тис грн 0,2	ПГН, % 0,3	ПРМ, осіб 0,3	ПЕЗ, % 0,5	П, млн євро 0,2	ПВЕ, % 0,2	ВМ, % 0,2	СО <sub>2</sub> , % 0,2	ЕМ, % 0,2	CSR, % 0,2
К1	0,17	36	50	38	184	18	0	7	81	9	98	9
К2	0,04	15	84	12	270	15	0	5	50	2	80	5
К3	0,18	20	10	22	150	10	20	0	36	7	20	12
К4	0,10	26	42	35	98	20	0	10	66	0	45	2

\*Джерело: розроблено автором.

Як було показано вище, у табл. 3.1.1 компанія ТОВ «Байєрсдорф Україна» та її основні конкуренти позначено для зручності скорочено. Доцільно розшифрувати вказані скорочення, аби не втратити логіку викладення надалі:

К1 – ТОВ «Байєрсдорф Україна»

К2 – ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

К3 – ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

К4 – ТОВ З П «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА».

Визначення показників часткової корисної вартості компаній для цільових критеріїв подано в Додатку Д. Побудовано функції перетворення значень компаній в показники часткової корисності для кожного фактора. Результати визначення часткової корисної вартості компаній подано в табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Результати визначення часткової корисної вартості компаній\*

Компанія	Критерії оцінювання конкурентоспроможності компаній											
	Соціальні 0,4				Економічні 0,3			Екологічні 0,5				
	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	ПЗН, %	ПЗ, тис грн	ПО, тис грн	ПГН, %	ПРМ, осіб	ПЕЗ, %	П, млн євро	ПВЕ, %	ВМ, %	СО <sub>2</sub> , %	ЕМ, %	CSR, %
К1	0,80	1,00	0,80	1,00	0,80	0,80	0,00	0,80	1,00	1,00	1,00	0,80
К2	0,20	0,20	1,00	0,20	1,00	0,60	0,00	0,60	0,60	0,20	0,80	0,40
К3	1,00	0,60	0,20	0,40	0,60	0,20	0,00	0,00	0,40	0,80	0,20	1,00
К4	0,40	0,80	0,60	0,80	0,20	1,00	1,00	1,00	0,80	0,00	0,40	0,20

\*Джерело: розроблено автором.

Розрахуємо загальну корисність кожної альтернативи за формулою:

$$U_{Ki} = \sum_{i=1}^n W_i * \left( \sum_{j=1}^m w_{ij} * u_{ij} \right), \quad (3.1.13)$$

де n – кількість складових першого рівня ієрархії;

m – кількість показників другого рівня ієрархії;

W – показник ваги цілі першого рівня ієрархії;

w – показник ваги фактора другого рівня ієрархії;

$u_{ij}$  – показник часткової корисності альтернативи;

$U_{ki}$  – корисна вартість.

Результати подано в табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Розраховані показники часткової корисності

Компанія	$U_i$
K1	0,894
K2	0,584
K3	0,540
K4	0,740

*\*Розраховано автором.*

В результаті проведеного оцінювання за методикою аналізу корисної вартості встановлено, що компанія ТОВ «Байєрсдорф Україна» отримала найбільший показник часткової корисності методом аналізу корисної вартості серед конкурентів. Однак, жодна компанія не досягла показника 1. Це дає змогу зробити висновок про те, що жодна з компаній не є еталоном сталого розвитку та в кожній з них є недоліки в досягненні сталого розвитку.

Отже, проведене оцінювання за критеріями, які засновані на 17 цілях сталого розвитку за ООН, більш повно відображає стан сталого розвитку в компанії в певний конкретний момент часу. Окрім цього, за вказаними критеріями зручно відстежувати, як компанія прогресує в досягненні сталого розвитку в порівнянні з попередніми періодами – які показники покращуються, які навпаки погіршуються, на що необхідно звернути увагу найбільшою мірою. Однак, для відстеження прогресу таке оцінювання необхідно проводити регулярно.

Оцінювання методом аналізу корисної вартості дає змогу порівняти результати проведеного оцінювання за критеріями з конкурентами. Оцінювання шляхом зважування критеріїв дає змогу перекрити прогалини за одними показниками за рахунок успіхів зі іншими. Також оцінювання не одного підприємства, а декількох з однієї галузі допомагає краще зрозуміти, який стан справ у конкурентів.

### 3.2. Розробка моделі управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» галузі косметичних засобів

Акцентуючи увагу на управлінні сталим розвитком компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна», на ринку косметичних засобів доцільно розробити власну модель управління сталим розвитком для цієї компанії. Модель зображена на рис. 3.2.1.

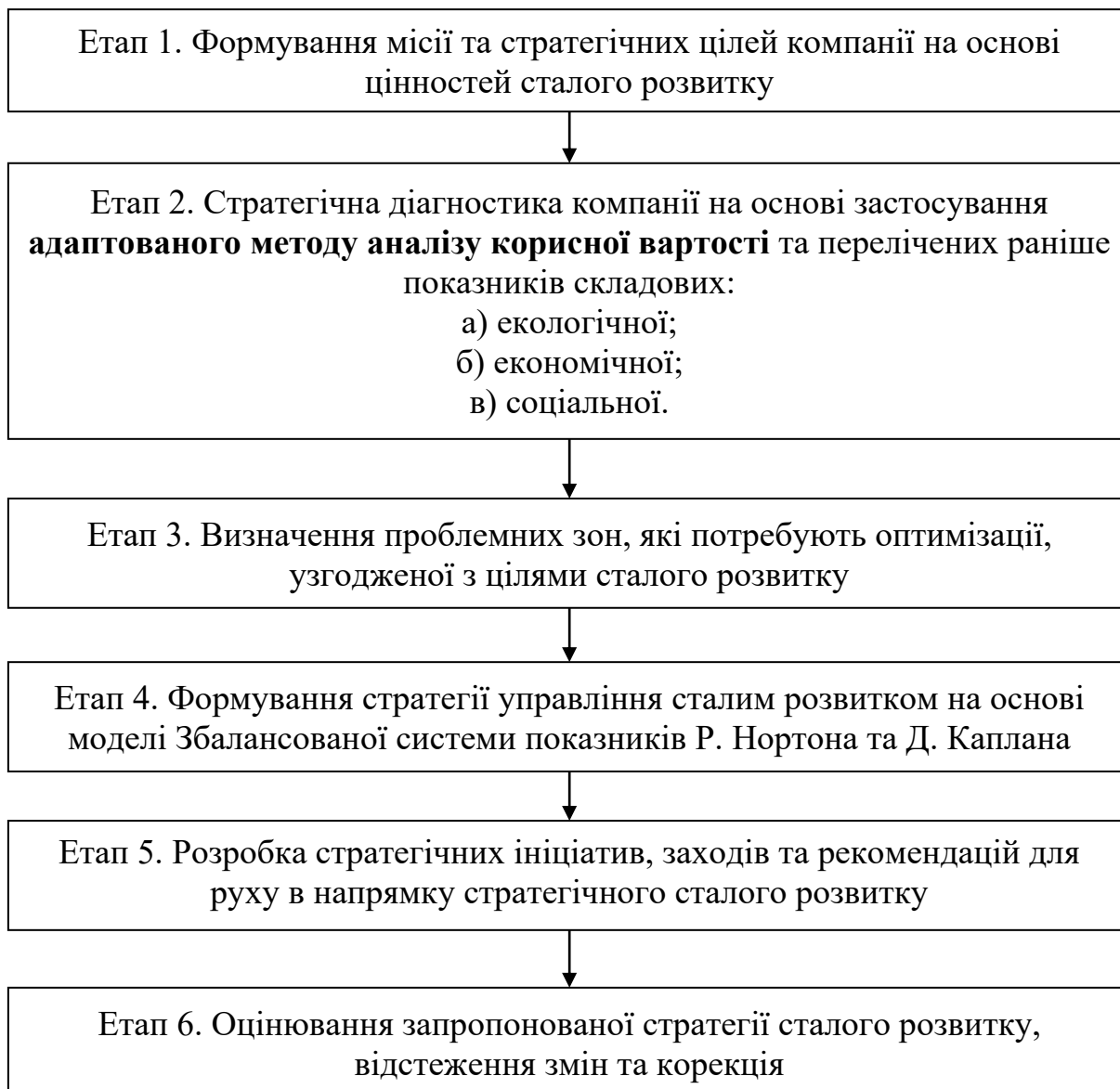


Рис. 3.2.1. Модель управління сталим розвитком\*

\*Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель складається з 6 етапів. Вона є комплексною, тобто враховує всі кроки від початку до кінця. Також вона є універсальною, тобто її

застосування можливе не лише для ТОВ «Байєрсдорф Україна», а й для інших компаній ринку косметичних товарів.

Етап 1 полягає у формуванні чіткої місії компанії, яка повинна ґрунтуватись на засадах сталого розвитку. Також потрібно сформувати стратегічні цілі компанії, які б також ґрунтувались на основі цілей сталого розвитку.

Так, у компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» є чітка та зрозуміла місія:

*“МІСІЯ – ПІКЛУВАТИСЯ ПРО ЛЮДЕЙ. Мільйони людей у всьому світі довіряють нашій продукції – і ми робимо все, щоб виправдати цю довіру. Одна з наших головних цінностей – це турбота. Ми дбаємо про здоров’я і красу вашої шкіри, ми дбаємо про довкілля й оберігаємо його. Ось чому кожен інгредієнт, який ми вибираємо для нашої косметики, повинен відповідати суворим внутрішнім критеріям оцінювання якості (або навіть перевершувати їх). Формули наших засобів призначені для захисту й поліпшення природних функцій шкіри. І ми прагнемо використовувати мінімальну кількість інгредієнтів для досягнення цієї мети” [38].*

Щодо цінностей компанії:

*“Наші цінності показано в Кодексі корпоративної та соціальної відповідальності: в документі докладно описано наші екологічні та соціальні зобов’язання й ініціативи, а також ставлення бренду до тестування косметики на тваринах. Їх згадано і в наших дослідженнях, присвячених безпечнішим та екологічнішим формулам та інгредієнтам, вони — рушійна сила наших спільних проєктів з партнерами” [38].*

Цілі, сформовані Beiersdorf AG для всіх дочірніх компаній по всьому світу:

1. **100% прозорість** для наших споживачів.
2. **50:50** гендерної рівності на всіх рівнях управління (1-4) до 2025.
3. Понад 90% наших глобальних витрат до 2025 року буде здійснено з постачальниками, які підписали Кодекс поведінки для ділових партнерів.

4. До кінця 2023 ми ставимо собі на меті залучити до проєктів з розширення прав та можливостей більше, ніж **300,000** дівчат та жінок в Африці та Латинській Америці.

5. До кінця 2023 Eucerin планує у **15 країнах** реалізувати локальні проєкти по залученню людей з хворобами шкіри і покращити якість їх життя.

6. До 2025 Hansaplast, Elastoplast та CURITAS планують навчити щонайменше **200 000 дітей**, як надавати першу допомогу і запобігати інфекціям.

7. **30%** скорочення викидів парникових газів в абсолютному вираженні до 2025 року (порівняно з базовим рівнем 2018 року).

8. **100%** кліматично нейтральних виробничих майданчиків до 2030 року.

9. **50%** скорочення використання первинного пластику на нафтовій основі у пакуванні до 2025 року (порівняно з базовим рівнем 2019 року).

10. **30%** перероблених матеріалів у пластиковій упаковці до 2025 року (порівняно з базовим показником 2019 року).

11. **100%** упаковки до 2025 року можна буде багаторазово використовувати або переробляти.

12. **30%** менше відходів на виробничих об'єктах до 2025 року (порівняно з базовим рівнем 2018 року).

13. **25%** скорочення споживання води на одиницю продукції до 2025 року (порівняно з базовим показником 2018 року).

14. **100%** скорочення небіорозкладних полімерів у рецептурах наших європейських продуктів до кінця 2025 року (порівняно з базовим рівнем 2018 року).

15. **100%** основної відновлюваної сировини (пальмова (ядро) олія, соєва олія, кокосова олія, папір) з екологічних джерел до 2025 року.

16. **100%** постачання основних відновлюваних матеріалів (пальмової (ядерної) олії, соєвої олії, паперу) без вирубки лісів до 2025 року.

Проте, ці цілі мало стосуються безпосередньо ТОВ «Байєрсдорф Україна», адже компанія не виробляє товари, а лише імпортує. Також цілі

містять бренди, яких у портфелі ТОВ «Байєрсдорф Україна» взагалі немає. Тому для ТОВ «Байєрсдорф Україна» доцільно розробити власну систему цілей. На даному етапі ціллю ТОВ «Байєрсдорф Україна» є покращення сталого розвитку в компанії.

Отже, компанія ТОВ «Байєрсдорф Україна», яка філією Beiersdorf AG в Україні має чітку стратегію, що ґрунтується на засадах сталого розвитку, проте глобальні цілі для локальної компанії релевантні не всі.

Етап 2 передбачає діагностику за методом **аналізу корисної вартості** та раніше зазначених показників, які охоплюють 3 сфери сталого розвитку – економічну, екологічну і соціальну.

Методику аналізу та фактору було детально проаналізовано та обґрунтовано в попередньому параграфі. Аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» та її основних конкурентів було проведено у попередньому параграфі. У результаті було визначено, що ТОВ «Байєрсдорф Україна» за системою показників сталого розвитку займає 1 місце серед конкурентів. На другому місці ТОВ З П «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА». Третє місце посіла компанія ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА». Останнє четверте місце у ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА». Так як оцінювання проводиться в порівнянні з конкурентами, одразу можна побачити, який стан справ у конкурентів: в яких факторах вони сильніші, які цікаві та корисні практики застосовують, які прогалини мають.

Етап 3 передбачає виділення основних проблем, над якими компанії слід попрацювати, за результатами проведеного оцінювання за допомогою розроблених критеріїв та методу корисної вартості. Таким чином вдалось виділити наступні проблеми:

1. Гендерна нерівність в управлінні.
2. Компанія не користується відновлюваною енергетикою.
3. Відходи компанії щорічно досить суттєві.
4. Досить високий рівень CO<sub>2</sub> викидів через постійні логістичні перевезення.

Етап 4. Формування стратегії управління сталим розвитком на основі Збалансованої системи показників Р. Нортон та Д. Каплана (рис. 3.2.2).



Рис. 3.2.2. Збалансована система показників Р. Нортон та Д. Каплана\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [9].

Перше, що необхідно зробити – сформулювати чітку систему цілей для підприємства ТОВ «Байерсдорф Україна», враховуючи напрямок руху глобальної компанії.

1. 50:50 гендерної рівності на всіх рівнях управління (1-4) до 2025 року.
2. Повноцінне запровадження електронного документообігу.
3. 100% відновлюваної енергетики.
4. Скорочення відходів на 5% щорічно.
5. 20% прибутку компанії направляти на благодійні проекти та CSR.

Відтак, очевидним є те, що з метою реалізації саме цих цілей в подальшому розроблятимуться всі заходи.

Фінанси. Фінанси є важливою складовою стратегії компанії, оскільки фінансові показники впливають на рішення, які приймає компанія в плані розвитку бізнесу. Фінансові ресурси визначають можливості компанії в плані розвитку бізнесу. Якщо компанія має достатньо коштів, вона може інвестувати в нові проекти, розширювати свою діяльність та відкривати нові ринки.

Доцільно зазначити, що вагомою також є фінансова стійкість компанії, яка впливає на її здатність витримувати економічні труднощі та зміни на ринку. Якщо компанія має достатньо резервів та стабільний потік грошових коштів, то вона може довше протистояти складним періодам. Саме тому при формуванні стратегії важливо, наскільки стійкою є компанія зараз. Також важливо спрогнозувати, на скільки стійкою компанія залишиться в майбутньому: чи зможе вона профінансувати зміну стратегії компанії при цьому не втративши фінансовий запас.

Складовою фінансів також є ризик-менеджмент, пов'язаний з тим, що компанія бере на себе величезні ризики у зв'язку з запровадженням нових заходів та стратегії. Фінансові показники можуть вказувати на ризики, пов'язані з інвестиціями та проектами, і допомогти компанії розробити ефективну стратегію управління.

Бізнес-процеси. Бізнес-процеси є важливою складовою стратегії компанії, оскільки вони допомагають забезпечити ефективне функціонування компанії в цілому при одночасному досягненні поставлених цілей.

Цілком логічно, що ефективна компанія повинна мати оптимізовані та ефективні бізнес-процеси, які дозволяють їй працювати швидко та ефективно. Правильно побудовані бізнес-процеси допомагають компанії досягти більшої продуктивності, знизити витрати та збільшити якість продукції або послуг. Крім того, вони можуть допомогти забезпечити більш ефективну комунікацію між різними відділами компанії та зменшити ризик помилок та недоліків.

Тому, при формуванні стратегії компанії, варто звернути увагу на бізнес-процеси та їх оптимізацію для досягнення максимальної ефективності та успішності бізнесу.

Повертаючись до ТОВ «Байєрсдорф Україна» основним видом діяльності компанії є імпорт та продаж косметичних товарів. І всі бізнес-процеси компанії покликані забезпечити саме цей вид діяльності. Тому, при формуванні стратегії важливо не ускладнити бізнес-процеси, а спробувати їх спростити, де це можливо, або оптимізувати за допомогою більш сучасних інструментів управління.

Управління персоналом. Управління персоналом є важливою складовою стратегії компанії, оскільки ефективна робота персоналу може мати значний вплив на успішність бізнесу та досягнення поставлених цілей.

Стратегія управління персоналом повинна охоплювати планування потреб в персоналі, найм нових працівників, навчання та розвиток персоналу, оцінку роботи та компенсації праці, а також збереження та мотивацію персоналу. Важливим елементом управління персоналом є також культура організації та комунікація з працівниками, які впливають на задоволеність та мотивацію персоналу.

Акцентуємо увагу на тому, що ефективне управління персоналом дозволяє компанії забезпечити кваліфікований та мотивований персонал, який, своєю чергою, може забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. Крім того, ефективне управління персоналом може допомогти знизити витрати на найм та навчання персоналу, збільшити продуктивність та зменшити ризики пов'язані з втратою талановитого персоналу.

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що управління персоналом повинно бути забезпечено належним рівнем уваги та ресурсів, які дозволять досягти стратегічних цілей компанії та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Клієнти. Клієнти - це люди або організації, які купують товари або послуги, що надаються компанією. Відносини з клієнтами можуть бути ключовим фактором успіху компанії, тому що задоволені клієнти часто повертаються та рекомендують товари та послуги своїм знайомим.

Стратегія компанії повинна включати в себе такі елементи, як розуміння потреб клієнтів, орієнтування саме на попит з боку споживача, встановлення ефективної системи зв'язку з клієнтами, розвиток партнерських відносин з клієнтами та покращення процесів обслуговування клієнтів.

Доцільно зазначити, що розуміння потреб клієнтів допомагає компанії імпортувати ті продукти, які будуть бажаними та корисними для цільової аудиторії. Партнерські відносини з клієнтами також є важливою складовою стратегії компанії. Це може включати співпрацю з клієнтами щодо розвитку продуктів та послуг, які задовольняють їх потреби, а також спільне вирішення проблем та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Етап 5. Розробка стратегічних ініціатив, заходів та рекомендацій для руху в напрямку стратегічного сталого розвитку. При розробці конкретних заходів будемо орієнтуватись на встановлені цілі.

1. Щоб досягти гендерної рівності компанії необхідно збільшити кількість жінок на керівних посадах. Звісно, ніхто не буде звільняти чоловіків-керівників та наймати жінок. Проте, якщо хтось з чоловіків-керівників залишить свою посаду – доцільно розглянути на неї жінку, але не як основний критерій для вибору кваліфікованого фахівця. Також можна запровадити середній рівень управління, якого в компанії майже немає. Тобто відділи можна розділити на підвідділи за функціями, які вони виконують. І до керівників цих підвідділів слід підвищити персонал, який вже є в компанії – досвідчений та довірений. Таким чином, з'явиться середній рівень управління, який зменшить показники концентрації влади, поліпшить делегування та допоможе оптимізувати керованість загалом. Так як в компанії працює більше жінок, ніж чоловіків, то це скоротить розрив між співвідношенням чоловіків та жінок в управлінні.

2. Наступний захід для сталого розвитку компанії – відновлювана енергетика. Перехід компанії на відновлювані джерела енергії буде величезним кроком у напрямку руху до сталого розвитку. Також таке живлення є екологічно привабливим; власне джерело енергії є дешевшим та надійнішим у порівнянні зі звичайною енергетикою. Так, компанії доцільно розглянути перехід на

сонячні панелі. Це вирішило б багато проблем у зв'язку з періодами, коли не було електроенергії в Україні та зупинялись майже всі бізнес-процеси. Цей захід потребує значних інвестицій на початку, проте переваги від нього також величезні – як для екології, так і для бізнесу і працівників компанії.

3. Також компанії потрібно боротись з тим обсягом відходів, які вона провокує. Боротьба з відходами компанії може бути ефективною, якщо використовувати комплексний підхід, який включає такі кроки:

а) Аналіз відходів: необхідно визначити склад та об'єми відходів, які виробляє компанія, а також їх джерела та причини виникнення. Це дозволить зрозуміти, які саме відходи можна зменшити або уникнути.

б) Запровадження системи відокремленого збору відходів: відокремлений збір відходів дозволяє їх подальшу переробку та повторне використання. Для цього можна використовувати контейнери для сміття з різними відсіками для відходів різного виду.

в) Впровадження програм зниження відходів: можна запроваджувати програми зі зниження відходів в окремих відділах компанії, наприклад, у виробництві або управлінні логістики.

г) Підвищення свідомості персоналу: необхідно навчати персонал збирати та сортувати відходи, використовувати екологічні методи роботи та залучати їх до програм зниження відходів.

Одним з кроків до зменшення може бути впровадження електронного документообігу, яке вирішило б проблему паперових документів, їх зберігання, доставки, підписання. Це економить час працівників, ресурси компанії та мінімізує паперові відходи.

4. Оптимізація логістичних процесів, перевезень з метою зниження викидів CO<sub>2</sub>.

а) Використання більш ефективних маршрутів доставки, щоб зменшити кількість пройдених кілометрів і, отже, знизити викиди CO<sub>2</sub>.

б) Використання більш ефективних методів пакування, щоб зменшити використання матеріалів і знизити вагу посилок, які перевозяться.

с) Поліпшити використання аналітики даних, щоб здійснювати прогнозування запасів та збільшувати ефективність доставки.

Використання цих інструментів може допомогти компанії зменшити викиди CO<sub>2</sub>, покращити екологічні характеристики її діяльності та сприяти розвитку сталого бізнесу.

Етап 6. Оцінювання запропонованої стратегії сталого розвитку, відстеження змін та корекція.

Оцінка ефективності стратегії компанії може включати в себе декілька кроків:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPIs) - це показники, які відображають успішність досягнення мети компанії. Вони можуть включати фінансові та нефінансові показники, такі як обіг, прибуток, чистий прибуток, ринкова частка, клієнтська лояльність та інші.

2. Збір даних - компанія повинна зібрати дані про свої KPIs за певний період. Це можна зробити за допомогою фінансових звітів, опитувань клієнтів, досліджень ринку та інших джерел.

3. Аналіз результатів - компанія повинна проаналізувати дані та визначити, наскільки успішно була досягнута мета, встановлена у стратегії. Також можна порівняти результати зі своїми конкурентами.

4. Внесення змін - якщо результати оцінки показують, що стратегія не є ефективною, компанія може внести зміни в стратегію або в бізнес-процеси, щоб покращити її ефективність.

5. Перевірка результатів - компанія повинна перевірити результати своїх змін, щоб переконатися, що вони призвели до покращення ефективності. Це може бути зроблено шляхом повторної оцінки KPIs та порівняння зі старими результатами.

В цілому, оцінка ефективності стратегії повинна бути регулярним процесом, який допоможе компанії зберігати конкурентну перевагу та досягати своїх цілей.

Отже, побудована моделі управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» галузі косметичних засобів складається з шести етапів.

На першому етапі необхідно чітко сформулювати місію компанії та цілі, до яких вона прямує.

На другому етапі відбувається стратегічна діагностика компанії на основі застосування адаптованого методу аналізу корисної вартості та перелічених раніше показників екологічної, економічної, соціальної складових. Детальніше про оцінювання йшлося в попередньому параграфі.

Далі на третьому етапі на основі результатів проведеного оцінювання проводиться виділення проблемних зон, які потребують оптимізації, узгодженої з цілями сталого розвитку, а також місією та цілями компанії. На даному етапі лише виділяються конкретні проблеми, які потребують усунення.

На четвертому етапі відбувається вибудовування самої стратегії компанії. Так, цілі компанії розбиваються на більш деталізовані відповідно до виділених проблем. Проте, також на цьому етапі необхідно врахувати, що стратегія має бути заснованою на таких складових: фінанси, клієнти, управління персоналом, бізнес-процеси. Збалансована система показників Р. Нортон та Д. Каплана уособлює в собі ті складові, які необхідно врахувати при майбутній розробці кожного заходу.

На п'ятому етапі здійснюється розробка конкретних заходів для досягнення цілей компанії, сформованих на попередньому кроці. Так, тут формуються конкретні дії та описуються інструменти, за допомогою яких будуть реалізовані ці дії.

І на останньому, шостому, етапі проходить оцінювання запропонованої стратегії сталого розвитку, відстеження змін та корекція запропонованих заходів відповідно до переліку полій.

## ВИСНОВКИ

Критичне узагальнення теоретичних положень та аналіз практичних аспектів управління сталим розвитком підприємства дали змогу зробити висновки та внести пропозиції.

1. Дослідження концептуальних основ сталого розвитку дало змогу розкрити його багатоаспектну сутність. У сучасному розумінні сталий розвиток – це всебічний розвиток та діяльність людства, покликаний задовольнити потреби сьогодення, при цьому не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити свої потреби. Історична ретроспектива концепції сталого розвитку засвідчила етапність її становлення та дозволила узагальнити підходи до її тлумачення.

Слід акцентувати увагу на тому, що єдиного визначення поняття сталого розвитку не існує. Аналіз Програми сталого розвитку на період після 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», ухваленої ООН у 2015 році, засвідчив про проголошення 17 цілей та визначення 169 завдань, декларацію принципів та основних положень сталого розвитку.

Визначення принципів сталого розвитку та механізму реалізації концепції на рівні підприємства дало змогу імплементувати концепцію сталого розвитку у різні сфери діяльності підприємства. Залежно від специфіки діяльності механізм управління сталим розвитком підприємства може змінюватись, проте принципи, які було виділено у проведеному дослідженні, – єдині та основоположні для будь-якого підприємства.

2. Узагальнення концептуальних підходів до управління сталим розвитком дало змогу з'ясувати специфіку впровадження концепції сталого розвитку на рівні підприємства, в результаті чого виокремлено компоненти сталого розвитку підприємства. Аналіз феномену зисків для приватних компаній, які формуються в разі застосування концепції сталого розвитку, як платформи діяльності, слугує передумовою для глибшого розуміння мотивації компаній до впровадження науково-прикладних засад сталого розвитку та надає переконливі аргументи на

користь концепції сталого розвитку. Наявні результати досліджень підтверджують зв'язок між продуктивністю компанії та соціальними питаннями, що дає підстави сформулювати сферу інтересів компаній у вирішенні соціальних проблем.

Висвітлена в роботі одна з моделей управління сталим розвитком, яка складається з п'яти послідовних фаз та формує собою цикл, дає змогу забезпечити реалізацію теорії сталого розвитку підприємства в управлінській практиці. У процесі проведеного дослідження доведено, що спеціальні системи менеджменту, якими нині користується світ для поліпшення якості продукції та оптимізації управлінської діяльності – менеджмент якості, екологічний менеджмент, менеджмент охорони праці – формують прикладний інструментарій для безпосереднього впливу на якість продукції компанії, її екологічність та безпеку співробітників. Дослідження факторів для аналізу та оцінювання підприємств за кожною з трьох складових сталого розвитку формують чітке та комплексне професійне розуміння прикладних інструментів вимірювання рівня сталого розвитку на рівні підприємства.

3. Проведений конкурентний аналіз ТОВ «Байерсдорф Україна» на ринку косметичних товарів дав змогу виокремити особливості діяльності підприємства, його бренди та канали збуту; дослідити основних конкурентів, визначити частку ринку та охарактеризувати динаміку її зміни, в результаті чого з використанням моделі «п'яти сил конкуренції» ідентифіковано проблеми та загрози, які можуть торкатися підприємств на ринку косметичних засобів.

В контексті конкурентного аналізу з використанням трьох показників – індексу концентрації ринку, індексу Розенблюта, індексу Херфіндаля-Хіршмана – досліджено рівень конкуренції на ринку загалом, який засвідчив про високий рівень інтенсивності конкуренції у галузі та середню монополізацію ринку.

4. Проаналізовані практичні аспекти управління сталим розвитком ТОВ «Байерсдорф Україна» дають змогу детально розглянути та проілюструвати поточну стратегію сталого розвитку компанії. Стратегія має назву «CARE BEYOND SKIN» – «турбота не лише про шкіру» – та містить детальний опис її

складових. Проведений аналіз за кожним фактором трьох складових сталого розвитку дає змогу оцінити ці складові за 10-бальною шкалою, де 0 – компанія зовсім не вживає жодних заходів у цьому напрямку, а 10 – компанія застосовує всі можливі та найбільш інноваційні практики для постійного удосконалення певного напрямку.

Екологічну складову було оцінено за такими факторами: звіти щодо руху в напрямку стійкості; обмеження шкідливих забруднювачів та хімічних речовин; зниження викидів парникових газів і CO<sub>2</sub>; використання відновлюваних джерел енергії; зменшення відходів. Загальний бал за складову було розраховано методом простого середнього арифметичного. Екологічна стійкість оцінена в 6,6, що дає змогу зробити висновок про великий потенціал майбутнього покращення цієї складової.

Соціальну складову було оцінено за такими факторами: етичні норми виготовлення і поставок продукції; уникнення використання іноземної або дитячої праці; інклюзивність і заохочення різноманітності; політика підтримки здоров'я співробітників; виплата гідної заробітної плати. Таким чином, соціальна стійкість оцінена в 9, що демонструє високі результати ефективної політики стосовно працівників у компанії.

Управлінську складову було оцінено за такими факторами: дотримання різноманітності в управлінні; підтримка корпоративної прозорості; змінність складу членів ради; раціональне делегування і концентрація влади. Таким чином, управлінська стійкість оцінена в 7,5, з чого можемо зробити висновок про необхідність вдосконалення цього напрямку в компанії.

За допомогою проведеного аналізу та оцінювання було виокремлено основні проблеми сталого розвитку ТОВ «Байєрсдорф Україна», які проілюстровано за допомогою діаграми Ісікави з урахуванням переваг та недоліків цього методу.

5. В ході дослідження сформовано методику оцінювання сталого розвитку компанії на ринку косметичних товарів. Так, запропонована в роботі авторська методика ґрунтується на моделі аналізу корисної вартості альтернатив. При цьому

обґрунтована теза про те, що аналізувати доцільно не лише досліджувану компанію, а й основних її конкурентів на ринку косметичних засобів – Лореаль, Юнілівер, Проктер енд Гембл. Показниками для аналізу слугують 12 з 17 цілей сталого розвитку за ООН. Вони розділені за складовими – соціальні, економічні, екологічні показники. У результаті проведеного оцінювання компанія ТОВ «Байєрсдорф Україна» отримала найбільший показник часткової корисності, визначеної методом аналізу корисної вартості серед конкурентів. Проте, жодна компанія не досягла 1, що дає підстави зробити висновок про те, що всім компаніям є куди прагнути в досягненні сталого розвитку. Жодна з компаній не є еталоном для інших.

6. Запропонована авторська модель управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» дає змогу розробити та запровадити унікальний підхід до оцінювання та управління сталим розвитком підприємств ринку косметичних засобів. Модель складається з 6 етапів:

Етап 1. Формування місії та стратегічних цілей компанії на основі цінностей сталого розвитку.

Етап 2. Стратегічна діагностика компанії на основі застосування адаптованого методу аналізу корисної вартості та перелічених раніше показників складових: екологічної; економічної; соціальної.

Етап 3. Визначення проблемних зон, які потребують оптимізації, узгодженої з цілями сталого розвитку.

Етап 4. Формування стратегії управління сталим розвитком на основі моделі збалансованої системи показників Р. Нортон та Д. Каплана.

Етап 5. Розробка стратегічних ініціатив, заходів та рекомендацій для руху в напрямку стратегічного сталого розвитку.

Етап 6. Оцінювання запропонованої стратегії сталого розвитку, моніторинг змін та корекція.

Перш за все формуються місія та стратегічні цілі на засадах концепції сталого розвитку. Далі модель використовує описану автором методику оцінювання компаній за допомогою методу аналізу корисної вартості та виведені

з цілей сталого розвитку критерії для оцінювання. Такий аналіз дає змогу виділити проблеми в порівнянні з конкурентами. На основі цих проблем та відповідно до місії компанії формуються конкретні цілі. Вони мають базуватись на моделі «Система збалансованих показників» Р. Нортон та Д. Каплана. Саме ця модель враховує такі складові діяльності підприємства, як фінанси, бізнес-процеси, управління персоналом та клієнти. Ґрунтуючись на сформованих цілях здійснюється розроблення низки заходів для їх досягнення. Після їх впровадження проводиться оцінювання запропонованої стратегії сталого розвитку, моніторинг змін та корекція заходів за потреби.

Отже, головним науково-прикладним результатом проведеного дослідження щодо теоретико-концептуальних основ управління сталим розвитком підприємства на ринку косметичних засобів та аналітики рівня сталого розвитку в компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна» є авторська гібридна модель управління сталим розвитком підприємства галузі косметичних засобів, яка містить розроблену автором методику оцінювання рівня сталого розвитку компанії на ринку косметичних товарів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ- послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6779>.
2. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. *Нічлава*. 2008. 465 с.
3. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу. *Наукова столиця*. 2018. 200 с.
4. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. *Наукова столиця*. 2018. 520 с.
5. Балан В. Г., Тимченко І. П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 8. С. 101 – 107.
6. Балан В. Г., Тимченко І. П. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії вертикально-інтегрованого холдингу з використанням теорії нечіткої логіки. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 67–79.
7. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. *Схід*. 2016. № 4. С. 5-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2016\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2).
8. Білорус Т.В. Управління персоналом: робочий зошит для студентів економічних спеціальностей. *Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД»*. 2018. 64 с.
9. Бруй О. Збалансована система показників – дієвий інструмент стратегічного управління бібліотекою. *Бібліотечний вісник*. 2015. № 5 (229). С. 10 – 15. URL: [http://eprints.rclis.org/28289/1/bv\\_2015\\_5\\_4.pdf](http://eprints.rclis.org/28289/1/bv_2015_5_4.pdf).
10. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. *Ліра*. 2014. 334 с.

11. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *ВІСНИК КНУТД*. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами 2014. №2. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>.

12. Ворфоломеєв М. О. Циркулярна економіка як невід’ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.С. 1-7.

13. Геєць В.М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку. Київ. *Академперіодика*. 2020. 456 с.

14. Гесс Д., Уоррен Д.Е. Значення та змістовність корпоративних соціальних ініціатив. *Business and Society Review*. 2008. № 113(2). С. 163-197.

15. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372 - 377. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/handle/123456789/8901>.

16. Горбаль Н. І., Пліш І. В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. № 5 (1). С. 15 – 29. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/may/23584/210488-verstka-17-31\\_0.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/may/23584/210488-verstka-17-31_0.pdf).

17. Гупта Х. Інтеграція практики якості та інновацій для глобальної стійкості: емпіричне дослідження індійських МСП. *Global Business Review*. 2017. № 18 (1). С. 210-225.

18. Деркач О., Козятинська А. Концепція сталого розвитку як складова сучасного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1170/1179>.

19. Дем’яненко Т. І. Сталий розвиток вітчизняних підприємств в сучасних економічних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_1/32.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/32.pdf).

20. Дунська А. Р., Бондаренко О. А. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка та держава*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5069&i=3>.

21. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>.

22. Жилінська О., Мельничук О., Антонюк Л., Гуменна О., Радчук А., Столярчук Я., Тарута С., Харламова Г., Чала Н., Шнирков О. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів. *Кальварія*. 2017. С. 164. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>.

23. Жовновач Р. І., Малаховський Ю. В. Методологічні засади забезпечення стабільного економічного розвитку промислових підприємств у стратегічній перспективі. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/8583/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%85.pdf>.

24. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf).

25. Залунін М. Циркулярна економіка, як передумова забезпечення сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47 (1). С. 196–201. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/47\\_1\\_2019/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/47_1_2019/39.pdf)

26. Згуровський Ч. І. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: Міжнар. рада з науки (ICSU). Глобальний аналіз якості та безпеки життя. *Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 2017.

27. Касич А., Вохозка М. Теоретичні та методичні принципи управління стійким розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/66122/1/Kasych.pdf>.

28. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління сталим розвитком підприємства як актуальний напрям сучасних наукових досліджень. *Black Sea Research Institute of Economics and Innovation*. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/334783984.pdf>.

29. Косар Н. С. Маркетингові дослідження. *Нац. ун-т «Львівська Політехніка»*. 2018. 457 с.

30. Красовська О.Ю., Юдіна О.І. Конкурентоспроможність підприємства сучасні методи оцінки. *Дніпропетровський університет економіка та права імені Альфреда Нобеля*. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=33005>.

31. Мавріна А.О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. *Національний університет «Львівська політехніка»*. С. 334 – 341. URL: [http://vlp.com.ua/files/48\\_2.pdf](http://vlp.com.ua/files/48_2.pdf)

32. Мельничук Л.С. Теоретичні засади та проблеми втілення концепції сталого розвитку підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 17. Частина 3. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/3/11.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/11.pdf).

33. Надоша О. В. Теоретико-методологічний аналіз сталого розвитку у контексті сучасних дослідницьких підходів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_10_4).

34. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118.

35. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд*. 2016. № 5 (26). С.1 – 17. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/855/999>.

36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна». URL: <https://www.beiersdorf.ua/brands/nivea>

37. Офіційний сайт компанії Acciona. URL: [https://www.acciona.com/sustainable-development/?\\_adin=02021864894](https://www.acciona.com/sustainable-development/?_adin=02021864894).

38. Офіційний сайт компанії Beiersdorf AG. URL: <https://www.beiersdorf.com/about-us/our-profile/strategy>

39. Офіційний сайт компанії IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020>

40. Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>

41. Офіційний сайт порталу ДІЯ.БІЗНЕС. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>.

42. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траекторія науки*. 2016. № 3 (8). URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50/100>.

43. Пиріков О. В. Індикатори та системи сталого розвитку: теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf).

44. Рибалко-Рак Л.А., Панченко В.А. Причинно-наслідкова модель формування системи управління якістю на основі діаграми К. Ісікави. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2013. № 23. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4039/1/14.pdf>

45. Розумей С., Семідей К. Оцінювання стану конкуренції на ринку жиросодержачої продукції України. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 2. С. 87 – 94. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1691>

46. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 299 – 306. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/48.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf)

47. Середюк Ю. М., Хринюк О. С., Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>.

48. Сталий розвиток і довкілля. *UNDP Україна*. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-and-environment.html>.

49. Старчук Р. Зелені закупівлі: реалії та практика ЄС. 2016. URL: <https://edz.mcfrr.ua/501488>.

50. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/25.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/25.pdf).

51. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. №1. С. 265 – 273. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-1\\_0-pages-265\\_273.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-265_273.pdf).

52. Хвесик М.А. Економіка природокористування та сталий розвиток: євроінтеграційні та геополітичні виклики. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ. 2019. № 6 (25). С. 5.

53. Юдіна О. І. Прогнозування сталого економічного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства на основі оцінки його виробничого потенціалу. *Економічний простір*. 2019. № 150. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/921333.pdf>.

54. Ящишина І. В. Прикладні аспекти сталого розвитку компанії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1079/1590>.

55. Balta W., Dencik J., Esty D., Fulton S. The rise of the sustainable enterprise. *IBM Institute for Business Value*. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/sustainable-enterprise>.

56. Barbier E., Burgess J. The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics*. 2017. Vol. 11. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320312167\\_The\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_and\\_the\\_systems\\_approach\\_to\\_sustainability](https://www.researchgate.net/publication/320312167_The_Sustainable_Development_Goals_and_the_systems_approach_to_sustainability).

57. Baumgartner R. Tools for sustainable business management. *Transactions on Ecology and the Environment*. 2003. Vol 63.

58. Boulanger P. Sustainable development indicators: a scientific challenge, a democratic issue. 2008. Vol.1. URL: <https://journals.openedition.org/sapiens/166>.

59. Brock T. What Is Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing. *The Investopedia*. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp>.

60. Deloitte 2022 CxO Sustainability Report. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/2022-deloitte-global-cxo-sustainability-report.pdf>.

61. Deloitte. Споживацькі настрої українців у 2020 році. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/RWD%202020%20UA.pdf>.

62. Dodd D. Should Sustainability Be Part of Your Brand Story? 2020. URL: <https://customerthink.com/should-sustainability-be-part-of-your-brand-story/>

63. Dyllick T., Hockerts K. Beyond The Business Case for Corporate. *Business Strategy and the Environment*. 2002. № 11. P. 130–141.

64. Gábor M. Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework. University of Pécs. *Faculty of Business and Economics. Institute of Business Science*. P. 149 – 158. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6504758.pdf>.

65. McIvor M. Ways to Measure Sustainability Value in Your Business. 2022. URL: <https://globisinsights.com/purpose/sustainability/measure-sustainability-in-business/>.

66. Melnyk L., Kubatko O., Dehtiarova I. Sustainable development strategies in conditions of the 4th Industrial revolution: the EU experience. *River Publishers*. 2019.

67. Porter M., Kramer M. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (1/2). P. 62-77.

68. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Vol. 84 (12). P. 78-92.

69. Pro Consulting. Аналіз ринку косметики в Україні. 2021 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kosmetiki-v-ukraine-2021-god> .

70. Rodionova, I.A., Kokuytseva, T.V., and Semenov, A.S. Mathematical model of the influence of innovative development factors on the economy of leading countries. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7(4). P. 406-411.

71. Scott G. Porter's 5 Forces. The Investopedia. 2020. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp#:~:text=Porter's%20Five%20Force%20is%20a%20framework%20for%20analyzing%20a%20company's,products%20influence%20a%20company's%20profitability>.

72. World Economic Forum. The Global Risks Report 2020. 15th Edition. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

## Додатки

Додаток А

# Beiersdorf

**ТОВ БАЙЄРСДОРФ УКРАЇНА**

04073, м. Київ,  
проспект Степана Бандери,  
будинок 28А, Літера Г  
Телефон +38 044 490-6395  
+38 044 490-6396  
Факс +38 044 490-6397

Вих. №12/05-2023  
від 12.05.2023

### ДОВІДКА

про впровадження результатів кваліфікаційної роботи  
Козятинської Аліни Іванівни  
на тему: «Управління сталим розвитком підприємства  
на ринку косметичних засобів»

Основні результати та пропозиції, сформульовані у кваліфікаційній роботі магістра з менеджменту Козятинської Аліни Іванівни – студентки 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Київського національного університету імені Тараса Шевченка мають практичну цінність та рекомендовані до використання у процесі діяльності ТОВ «Байерсдорф Україна».

Зокрема, запропонована методика оцінювання рівня сталого розвитку компаній галузі косметичних засобів може бути застосована на практиці з метою оцінювання компанії та конкурентів. Також запропонована модель управління сталим розвитком ТОВ «Байерсдорф Україна» галузі косметичних засобів була прийнята до відома та планується до впровадження при перегляді стратегії сталого розвитку підприємства.

Керівник відділу Бренд-маркетингу  
ТОВ «Байерсдорф Україна»  
Макшик О. С.





CENTER FOR FINANCIAL-ECONOMIC RESEARCH  
ЦЕНТР ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**CERTIFICATE OF PARTICIPATION**  
**СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА**

№ 27-01-23-26

підтверджує, що

**Козятинська Аліна Іванівна**

**взяла участь у роботі Міжнародної науково-практичної конференції**

**«Проблеми та перспективи розвитку**

**науки, освіти і технологій в XXI столітті»**

**International scientific-practical conference**

**«Problems and prospects of the development of science, education and technologies in the XXI century»**

**Загальна кількість академічних годин: 6 год**  
**(0,2 кредита ЄСТS)**

Директор Центру фінансово-економічних наукових досліджень

Щербак В. Д.

27 січня 2023 р  
January 27, 2023

м. Ізмаїл, Україна  
Izmail, Ukraine



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В ХХІ СТОЛІТТІ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF  
SCIENCE, EDUCATION AND TECHNOLOGIES IN THE XXI CENTURY**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**



**27 січня 2023 р.  
January 27, 2023**

**м. Ізмаїл, Україна  
Izmail, Ukraine**





**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL  
CONFERENCE**

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В XXI СТОЛІТТІ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE  
DEVELOPMENT OF SCIENCE, EDUCATION AND  
TECHNOLOGIES IN THE XXI CENTURY**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**

**27 січня 2023 р.  
January 27, 2023**

**м. Ізмаїл, Україна  
Izmail, Ukraine**



УДК 33  
ББК 65

**Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті:** збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 27 січня 2023 р.): у 3 ч. Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 67 с.

**У збірнику тез доповідей представлено матеріали учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті» з:**

Буковинський державний медичний університет  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Науково-дослідний та проектний інститут стандартизації і технологій екобезпечної та органічної продукції»  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ДержНДІ технологій кібербезпеки  
Дніпровський державний технічний університет  
Дніпропетровський фаховий коледж спорту  
Донбаський державний педагогічний університет  
Донецький національний медичний університет  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
Івано-Франківський національний медичний університет  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут соціальної та політичної психології НАПН України  
КЗ «Рішельєвський науковий ліцей»  
Київський міжнародний університет  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Київський національний університет технологій та дизайну  
Комунальний заклад «Балтський педагогічний фаховий коледж»  
Криворізький державний педагогічний університет  
Національна академія Національної гвардії України  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця  
Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Національний університет «Одеська політехніка»  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції  
«Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті»**

---

Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика  
Національний університет фізичного виховання і спорту України  
Національний університет харчових технологій  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»  
Одеський національний медичний університет  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Олевський ЦРД № 1 Коростенського району Житомирської області  
ПВНЗ «Європейський університет»  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту  
Сумський національний аграрний університет  
Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Український державний університет імені М. П. Драгоманова  
Харківська державна академія фізичної культури  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Харківський національний медичний університет  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова  
Хмельницька середня загальноосвітня школа I-III ступенів № 21  
Хмельницький національний університет  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
Центральноукраїнський державний університет ім. В. Винниченка  
Чорноморський національний університет ім. Петра Могили

У збірнику тез доповідей висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних питань науки, освіти і технологій.

Тематика конференції охоплює актуальні проблеми: педагогічних наук; філологічних наук; архітектури та мистецтвознавства; економічних наук; юридичних наук; психологічних наук; медичних наук; фармацевтичних наук; сільськогосподарських наук; технічних наук; історичних наук; філософських наук; географічних наук; фізико-математичних наук; культурології; соціологічних наук; політичних наук; фізичного виховання та спорту; державного управління; соціальних комунікацій.

Видання розраховане на науковців, викладачів, працівників органів державного управління, студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, докторантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.



© Автори тез, 2023

© Центр фінансово-економічних наукових досліджень,  
2023

Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

ЗМІСТ  
CONTENTS

<b>СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ</b> <b>SECTION 4. ECONOMIC SCIENCES</b> .....	7
<i>Бандура Д. Ю.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ РОЗУМНИХ ДЕСТИНАЦІЙ .....	7
<i>Боднар О. В., Сливінська О. Б.</i> УЧАСНИКИ ВІДНОСИН В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	8
<i>Кінаш І. П., Іванів Л. В.</i> РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ .....	10
<i>Козятинська А. І.</i> СТАЛІЙ РОЗВИТОК У БІЗНЕСІ: ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО ДЛЯ ПРИВАТНИХ КОМПАНІЙ .....	12
<i>Ларікова Т. В.</i> ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ВИКОРСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ РОЗПОРЯДНИКАМИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ .....	14
<i>Субботіна О. О.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МУЗЕЇВ .....	16
<i>Тріпак М. М., Столяренко О. Б.</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ПСИХОЛОГІЇ ФІНАНСІВ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНИХ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ .....	18
<b>СЕКЦІЯ 5. ЮРИДИЧНІ НАУКИ</b> <b>SECTION 5. LEGAL SCIENCES</b> .....	20
<i>Васін А. Ю.</i> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗНАЧЕННЯ ПРАВАЗАСТОСОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	20
<i>Данілова А. В., Лаврієнко М. М.</i> ПРАВОВИЙ РЕЖИМ КОМЕНДАНТСЬКОЇ ГОДИНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЇЇ ПОРУШЕННЯ .....	21
<i>Ємець Я. О.</i> АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПРАВОПОРУШЕННЯ В СФЕРІ ОБІГУ ЕЛЕКТРОННОЇ ІНФОРМАЦІЇ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ .....	24
<i>Щербінін М. Ю.</i> ДО ПИТАННЯ ПРО ДЕФІНІЦІЮ ТЕРМІНУ «БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ» .....	25

Таким чином, застосування інструментів управління якістю медичних послуг в досліджуваному медичному закладі дало позитивну динаміку покращення якості наданих медичних послуг. Це корелюється із рівнем задоволеності пацієнтів перебуванням на лікуванні (за результати анкетування оцінку «добре» і «дуже добре» дали 74,2 % опитаних при виписці пацієнтів).

#### Список літератури

1. Порядок контролю якості медичної допомоги, наказ МОЗ України від 28.09.2012 р. № 752. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1996-12#Text>
2. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

Козятинська А. І.

студентка другого курсу освітнього ступеня «магістр»  
денної форми навчання освітньої програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### СТАЛИЙ РОЗВИТОК У БІЗНЕСІ: ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО ДЛЯ ПРИВАТНИХ КОМПАНІЙ

Сталість у бізнесі означає стратегію компанії щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище в результаті її діяльності на певному ринку. Практики сталого розвитку організації зазвичай аналізуються за екологічними, соціальними та управлінськими показниками.

Оскільки ми стикаємося з незворотними змінами на планеті, загроза зміни клімату стала надто очевидною, щоб її ігнорувати. Перевищення екологічних меж викликає занепокоєння щодо ефекту доміно в глобальних природних системах і суспільствах. Підприємства бачать як загрози, так і можливість впровадити цілі сталого розвитку, якщо вони цього ще не зробили. Навіть в умовах пандемії COVID-19, компанії продовжують узгоджуватися з цілями сталого розвитку Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй, які були встановлені в 2015 році та мають бути досягнуті до 2030 року. ЦСР встановлюють універсальні цілі, які є дорожньою картою сталого розвитку в бізнесі у різних сферах, таких як бідність, нерівність, погіршення стану навколишнього середовища та зміна клімату [5].

Чому стійкість у бізнесі така важлива? Ми ведемо бізнес у непередбачуваному світі. Зміна клімату, скорочення природних ресурсів і постійно зростаючі потреби в енергії та продуктах харчування неочікуваним чином порушують бізнес-операції та ланцюги поставок. Для приватних організацій як ніколи важливо фундаментально переглянути спосіб їх функціонування. Перетворення на успішний стійкий бізнес вимагає нових рівнів стійкості та гнучкості, що ґрунтуються на відповідальних практиках, які зберігають нашу планету.

Щоб захистити нашу планету та наше майбутнє, компаніям потрібно більш відповідально підходити до питання сталого розвитку та зробити адаптацію методів ведення бізнесу під цю концепцію. Компанії, які сумлінно інтегрують екологічні методи у свою діяльність, отримують цінні переваги для бізнесу. Розглянемо їх на рис. 1.



**Рис. 1. Переваги, які отримують приватні компанії, впроваджуючи концепцію сталого розвитку**

*Джерело: розроблено автором на основі [6]*

До цих переваг належать:

1. Конкурентні переваги – 55 % споживачів вважають, що екологічна відповідальність є дуже або надзвичайно важливою при виборі бренду. Дотримання стратегії сталого розвитку підприємством може підвищити впізнаваність бренду та допомогти залучити споживачів, які підтримують компанії, які активно займаються екологічними практиками [2].

2. Підтримка інвесторами – 4 з 5 особистих інвесторів планують діяти в напрямку стійкості або соціальної відповідальності протягом наступних 12 місяців [1].

3. Відповідність нормативним вимогам – уряди продовжуватимуть розширювати нормативні акти та корпоративні цілі сталого розвитку. Важливо дотримуватись цих нормативів, впроваджуючи стійкі рішення на ранній стадії, щоб відповідати цим новим нормативним вимогам і постійно фіксувати, вимірювати, порівнювати та звітувати про ефективність ESG.

4. Підвищується ефективність трансформаційних інвестицій – Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію в більшості компаній. Якщо ця трансформація ще й відповідає принципам сталого розвитку, вибудовується більш стійкий бізнес, який готовий до нових загроз і можливостей.

5. Нарощення таланту – співробітники, які цілеспрямовано шукають роботу, хочуть працювати в стійких і соціально відповідальних компаніях. Створивши репутацію стійкого бізнесу, можна залучати та утримувати талановитих співробітників у своїй компанії.

6. Зростання доходу – завдяки впровадженню стійких практик, які зменшують споживання ресурсів і оптимізують операційну ефективність, сьогоднішні прибічники змін стають завтрашніми переможцями, оскільки вони покращують свої

результати. Хоча зусилля, які мають більший загальний вплив, можуть бути дорожчими для впровадження на початку, довгострокові прибутки виправдають інвестиції.

Отже, з викладеного вище матеріалу можемо зробити висновок, що впровадження приватними компаніями принципів сталого розвитку у всі сфери своєї діяльності є вигідним для всіх: для самих компаній, для суспільства та для навколишнього середовища.

#### Список літератури

1. IBM Institute for Business Value «Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot», May 2021. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>.
2. K. Haller, J. Lee, J. Cheung «Meet the 2020 consumers driving change», Research Insights, IBM Institute for Business Value, June 2020. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>.
3. Ritika M. and Montu B. (2018) Business Sustainability: Exploring the Meaning and Significance. IMI Konnect, Volume 7 (2) 2018 Special Article: [https://www.researchgate.net/publication/333078727\\_Business\\_Sustainability\\_Exploring\\_the\\_Meaning\\_and\\_Significance](https://www.researchgate.net/publication/333078727_Business_Sustainability_Exploring_the_Meaning_and_Significance).
4. S. W. Drolet, M. Elsner, Dr. I. D. Bunn, R. Hasmath «The future of sustainability reporting standards: The policy evolution and the actions companies can take today». EY, June 2021. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/sustainability/ey-the-future-of-sustainability-reporting-standards-june-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/sustainability/ey-the-future-of-sustainability-reporting-standards-june-2021.pdf).
5. «17 цілей сталого розвитку», сайт ООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
6. Сайт компанії IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability#citation5>.

УДК 657.347

Ларікова Т. В.

к. е. н., доцент, докторант  
кафедри податкового менеджменту та  
фінансового моніторингу  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана

#### ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ВИКОРСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ РОЗПОРЯДНИКАМИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ

Безпосереднім реципієнтом міжнародної фінансової допомоги у вигляді грантів, пільгових кредитів та інвестицій Україна стала ще у 1991 році. Міжнародна допомога є важливим інструментом інтеграції України до світового співтовариства, відновлення її сталому розвитку, вирішення структурних і галузевих проблем України в умовах воєнного стану. Одними з важливих заходів щодо координації міжнародної допомоги в Україні стало підписання Президентом України Указу № 325 від 19 квітня 2007 року «Про приєднання до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги» та включення України до переліку країн, які приєдналися до зазначеної Декларації [5]. За останні роки кількість

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2023. № 2.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.48>

УДК 330.3

*О. Г. Деркач,*

*к. е. н., доцент,*

*Київський Національний університет імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/000-0002-0522-6389>.*

*А. І. Козятинська,*

*магістрант,*

*Київський Національний університет імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4568-2730>.*

### **КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

*O. Derkach,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*A. Koziatynska,*

*Master's student, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

### **THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A COMPONENT OF MODERN BUSINESS**

*Концепція сталого розвитку набуває все більшого поширення серед розвинутих країн світу. На сьогодні питання екологічної безпеки підприємств постає все більш гостро, адже останнім часом негативний вплив на довкілля стає значно помітнішим. Провідні країни світу впроваджують різноманітні*

*програми щодо збереження екологічного потенціалу планети не лише у короткостроковій перспективі, а і у довгостроковому баченні.*

*Україна теж почала все більше досліджувати та впроваджувати ці постулати. Бізнес в Україні почав поступово переходити на засади сталого розвитку та зеленої економіки. Все більше вітчизняних та національних організацій цікавляться цією концепцією та вигодами, які вони можуть отримати від впровадження концепції сталого розвитку.*

*У статті представлено підходи та теорії до розуміння дефініції «сталий розвиток». Розглянуто десять принципів концепції сталого розвитку, які було представлено у 2007 році у Глобальному договорі ООН. Також у статті висвітлено авторський підхід до трактування поняття «сталий розвиток».*

*За допомогою моделі створення сталої вартості Харта і Мільштейна висвітлено рушійні сили, які дозволяють змінам відбутися, пропонуючи відповідну стратегію розвитку. Крім того, виявлено зв'язки між продуктивністю компанії та соціальними питаннями, що дозволять компаніям підвищувати економічну ефективність, при цьому розв'язуючи актуальні соціальні проблеми.*

*На основі праць Портера та Крамера, висвітлено такі поняття, як стратегічна корпоративна соціальна відповідальність та спільна цінність, зв'язок цих понять ці сталим розвитком. Окрім цього, досліджено питання економічного потенціалу сталого розвитку; питання мотивації компаній до інтеграції сталого розвитку в свою діяльність. Відмінність між сталим розвитком, корпоративною соціальною відповідальністю і благодійністю. Також у статті розглянуто питання факторів та умов, що визначають необхідність сталого розвитку.*

*The concept of sustainable development is becoming more and more widespread among the developed countries among the world. Today, the issue of environmental safety of enterprises is becoming increasingly acute, because recently the negative impact on the environment has become much more noticeable. The leading countries of the world are implementing various programs to preserve the ecological potential of the planet not only in the short term, but also in the long term.*

*Ukraine also began to increasingly explore and implement these postulates. Business in Ukraine began to gradually move to the principles of sustainable*

*development and green economy. More and more domestic and national enterprises are interested in this concept and the benefits they can get from implementing the concept of sustainable development.*

*The article presents approaches and theories to understanding the definition of «sustainable development». Ten principles of the concept of sustainable development, which were presented in 2007 in the UN Global Compact, are considered. The article also highlights the author's approach to the interpretation of the concept of "sustainable development".*

*According to Hart and Milstein's model of sustainable value creation, the driving forces that allow change to occur are highlighted, proposing an appropriate development strategy. In addition, connections between company productivity and social issues have been identified, which will allow companies to increase economic efficiency while solving pressing social issues.*

*Based on the works of Porter and Kramer, such concepts as strategic corporate social responsibility and shared value, the connection of these concepts and sustainable development are highlighted. In addition, the question of the economic potential of sustainable development was investigated; the issue of motivating companies to integrate sustainable development into their activities. The difference between sustainable development, corporate social responsibility and charity. The article also discusses factors and conditions that determine the need for sustainable development.*

**Ключові слова:** *сталий розвиток, бізнес, принципи сталого розвитку, цілі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, спільна цінність, стратегія сталого бізнесу, продуктивність компанії, стала вартість.*

**Keywords:** *sustainable development, business, principles of sustainable development, purposes of sustainable development, corporate social responsibility, shared value, sustainable business strategy, productivity of a company, sustainable value.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні все більшої уваги набувають питання захисту навколишнього середовища, а саме: глобальне потепління, нераціональне використання відновлюваних ресурсів. Вітчизняні та закордонні дослідники оприлюднюють свої праці, висвітлюючи питання, коли саме у

суспільства закінчиться найбільш важливі ресурси та сценарії подальшого занепаду людства. Проте, цього можна уникнути, якщо почати діяти вже зараз. В основному, майже всі перераховані проблеми спричинені бізнесом – викиди в атмосферу, нераціональне використання ресурсів, неналежне ставлення до працівників тощо. Саме з цим бізнес може почати боротись вже зараз. При цьому компанії також отримують економічну вигоду. Яку саме та методи досягнення цієї вигоди шляхом переходу на засади сталого розвитку розглянуто у статті нижче.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження вченими питання сталого розвитку почалось досить давно. Для підготовки статті ми використали матеріали відомих вчених у сфері економіки та бізнесу, таких як: Дж. Девіс, Дж. Елкінгтон, А. МакВільямс, Д. Сегал, Г. Гупта, які проводили різноманітні дослідження, щоб визначити методи сталого розвитку та сталі стратегії компаній, а також зв'язок між стратегіями та показниками фінансової ефективності. М. Портер та М. Крамер розглядали корпоративну соціальну відповідальність і створення спільної цінності компаній. А. Сміт – класик економічної теорії - теж торкався питання мотивації приватних підприємств. З вітчизняних науковців у статті можна зустріти наступні прізвища: Надоша О. В. розглянула теоретико-методологічний аналіз сталого розвитку; Запатріна І. В торкалась питання дотримання цілей сталого розвитку ООН в Україні; Філіпішина Л. М. зосередила увагу на дослідження еволюції підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. Окрім вище зазначених прізвищ, у статті також розглянуто роботи інших вітчизняних та закордонних вчених.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Основним завданням статті є визначення особливостей концепції сталого розвитку як складової сучасного бізнесу.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Сталий розвиток зараз набув значного поширення, особливо в країнах Європи. Вчені все більше говорять про загрози, які людство саме спричило

своїм же недбалим ставленням до природи і її ресурсів. Тому важливо виправляти ситуацію вже зараз.

Існує багато різноманітних варіантів тлумачення концепції сталого розвитку. Вітчизняні та закордонні вчені розглядають цю концепцію з різних аспектів, що дає змогу сформувати відмінні підходи до її тлумачення, що представлено у Таблиці 1.

**Таблиця 1. Підходи та теорії до розуміння дефініції «сталий розвиток»**

№	Підходи та теорії	Ключова теза, щодо розуміння дефініції «сталий розвиток»
1	Антропоцентричний підхід	Збалансоване вирішення задач соціально-економічного розвитку на перспективу та збереження сприятливих умов оточуючого середовища та природно-ресурсного потенціалу з метою задоволення життєвих потреб населення певної території
2	Еволюційно-циклічна теорія та теорія динамічної рівноваги	Основа дослідження трансформації, динаміки, інтеграції та диференціації в системі розвитку суспільних відносин
3	Системний підхід	Обов'язковою умовою формування сталого розвитку є вплив суспільної, економічної, соціальної та науково-технічної системи
4	Неокласичний підхід	Результат втілення нових технологій в умовах запровадження саморегуляційних ринкових механізмів
5	Неокенсіанський підхід	Умовою досягнення сталого розвитку є формування ринкового механізму та державного регулювання економічних процесів
6	Інституціональний підхід	Дефініція «сталий розвиток» розкриває свою сутність при запровадженні адекватних інституційних заходів, спрямованих на його забезпечення
7	Інфраструктурний підхід	Наявність гнучкого інваріантного (незмінюваного) інфраструктурного механізму забезпечення інноваційного типу сталого розвитку кожного елементу соціальної системи

*Джерело: складено на основі [9].*

На нашу думку, концепція сталого розвитку – це спосіб одночасного вирішення проблем екологічного, економічного та соціального сектору країни, шляхом інтеграції в бізнес засад екологічного та соціального благополуччя.

Сталий розвиток (sustainable development) - концепція, що зародилася в 1970-1980 рр. на тлі визнання світовим співтовариством проблем розвитку суспільства та науки, обмеженості природних ресурсів та екологічної ситуації.

Так, сталий розвиток - це такий розвиток, у якому поточна діяльність задоволення потреб сучасного суспільства не завдає шкоди наступним поколінням, а знаходить баланс з-поміж них. Саме у такому формулюванні 1987 р. у доповіді комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє» вперше прозвучала назва концепції.

Зараз, під «сталим розвитком» розуміють економічне зростання, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу, сприяє вирішенню соціальних проблем, знаходячи баланс між економічним, екологічним та соціальним розвитком.

Щодо сталого розвитку у бізнесі, то під сталим розвитком підприємства розуміють організацію, яка може передбачати та задовольняти потреби нинішніх і майбутніх поколінь клієнтів і зацікавлених сторін шляхом створення та впровадження нових бізнес-стратегій і заходів, які прискорюють позитивні соціальні зміни, захищають і зберігають цілісність навколишнього середовища, одночасно підвищуючи ефективність бізнесу.

Стале підприємство включає принципи сталого розвитку в кожне зі своїх бізнес-рішень, воно постачає екологічно чисті продукти або послуги, які замінюють попит на неекологічні продукти або послуги. Воно більш екологічне, ніж традиційна конкуренція, і взяло на себе постійну відповідальність екологічним принципам у своєму бізнесі.

Розглянемо детальніше один з досить простих, але повноцінних підходів до концепції сталого розвитку у бізнесі. Сталість бізнесу можна пояснити як процес управління організацією з урахуванням трьох різних аспектів, а саме: економічного, соціального та екологічного. Його також можна назвати підходом потрійного результату.

У 1999 р. Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй Кофі Аннан оголосив про найбільшу у світі корпоративну ініціативу сталого розвитку, відому як Глобальний договір ООН, щоб заохотити бізнес у всьому світі «узгодити стратегії та діяльність із універсальними принципами прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією, і вживати

заходів, спрямованих на досягнення суспільних цілей». Це добровільна ініціатива, яка працює переважно на основі зобов'язань генерального директора. У 2007 р. Глобальний договір ООН започаткував Принципи відповідальної управлінської освіти - 10 принципів, які повинні бути прийняті управлінськими установами для навчання та підготовки менеджерів, що представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Десять принципів відповідальної управлінської освіти**

*Джерело: складено на основі [2].*

Так, принципи направлені на абсолютно різні сфери діяльності бізнесу. Зачіпаються всі три аспекти управління організацією: економічний, соціальний та екологічний. Викорінення корупції сприяє економічному процвітання. Дотримання прав людини сприяє соціальному розвитку. Екологічна відповідальність сприяє турботі про навколишнє середовище.

Ця ініціатива стала результатом критики існуючих програм управління, які створили менеджерів, позбавлених духу сталого розвитку. Хоча за останні

два десятиліття обізнаність про сталий розвиток у бізнес-організаціях зростає, є сумніви щодо того, як цього досягти.

Дослідники Стюарт Харт і Марк Мільштейн зауважують, що «більшість керівників сприймають сталий розвиток не як багатовимірну можливість, а як одномірну перешкоду» (2003). Вони стверджують, що глобальні виклики, які асоціюються з раціональним використанням ресурсів, не одномірні, але багатовимірні, а створення цінності для акціонерів вимагає високих показників у багатьох вимірах.

Вчені Харт і Мільштейн у 2003 році запропонували концепцію створення сталої вартості, яка базується на уявленні про те, що бізнес може створити вартість для акціонерів, вирішуючи проблеми сталого розвитку. Їхня модель втілює цей багатовимірний підхід. Вони визначають рушійні сили, що запускають зміни, пропонують стратегії, які дозволяють взаємодіяти з цими силами, а також показують, до яких результатів варто прагнути. Розглянемо модель на Рис. 2.

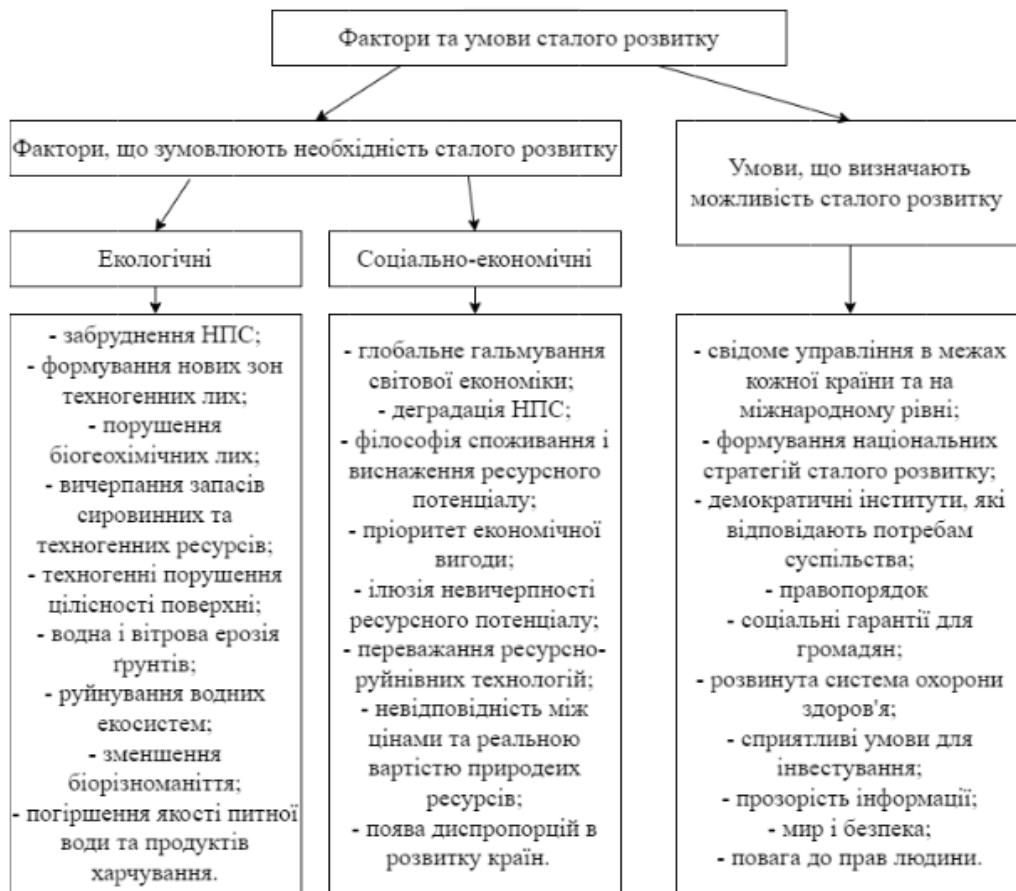


**Рис. 2. Модель створення сталої вартості Харта і Мільштейна**

*Джерело: розроблено на основі [6].*

Отже, науковці Харт і Мільштейн запропонували чотири виміри стратегії сталого бізнесу, тобто: запобігання забрудненню, управління продуктом, чисті технології та стале бачення. Вони також висловили думку, що такі можливості можуть бути найбільш «недооціненими» сферами прибуткового зростання в майбутньому.

Необхідність сталого розвитку визначають фактори та умови, які ми пропонуємо розглянути на Рис. 3.



**Рис. 3. Фактори та умови, що визначають необхідність сталого розвитку**

*Джерело: розроблено на основі [1].*

у сфері сталого розвитку до 2030 року».

сталого розвитку і 169 Завдань демонструють масштабність і амбітність цього нового всезагального Порядку денного. Усі 17 цілей були прийняті у 2015 р. та мають бути досягнуті до 2030 р. Водночас країни мають кожні 5 років звітувати про свої успіхи. Усі 17 цілей, що представлено на рис. 3 взаємопов'язані, тобто успіх в одній впливає на успіх інших;

розвитку тисячоліття, і на  
завершення реалізації

характер і забезпечують зрівноваження трьох  
вимірів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного.



Рис. 4. Цілі сталого розвитку ООН

Джерело: [16].

В Україні розроблено Проект Стратегії сталого розвитку 2030, де відображено бачення, керівні принципи, національні цілі та інструменти реалізації стратегії. Основою для розроблення Стратегії стали 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" та Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС. Стратегія також ґрунтується на SWOT-аналізі та аналізі прогалин політики, законодавчих актів, програм і планів у восьми сферах діяльності: економіка, соціальна політика, природокористування та охорона довкілля, сільське господарство, енергетика, транспорт, регіональний і місцевий розвиток, освіта та наука.

Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 р. був обговорений з червня до грудня 2016 р. на регіональних та національних консультаціях, у яких взяли участь представники органів державної влади та місцевого самоврядування всіх областей України, депутати різних рівнів, науковці та освітяни, представники інститутів громадянського суспільства, професійних об'єднань, бізнесу, ЗМІ, експерти міжнародних організацій [14].

Стратегічні та оперативні цілі, які для себе визначила Україна розглянуто в табл. 3.

Відзначимо, що нині дуже важливо дослідити потенціал сталого бізнесу. Тобто наголосити на тих сферах операційної діяльності компаній, де вони можуть отримати вигоду від впровадження сталого розвитку. Більш того, ці сфери можна розширювати та отримувати ще більше вигід з постійно зростаючим трендом. До таких сфер належать:

- а) оптимізація ресурсів за допомогою стратегій «переробки, повторного використання та скорочення» в бізнес-процесах і ланцюгах постачання;
- б) захист та підтримка цінностей бренду через залучення зацікавлених сторін і підтримку, включаючи виконання нормативних вимог;
- в) продаж на ринкову нішу зелених споживачів, готових купувати продукти та послуги за вищою ціною.

Тісно пов'язана з цим ідея під назвою «Стратегічна корпоративна соціальна відповідальність» Портера та Крамера у 2006 році [13], а пізніше під назвою «Створення спільної цінності» у 2011 році в статтях, опублікованих у Harvard Business Review [12]. Автори обговорили різноманітні приклади концептуалізації нових продуктів і ринків, перегляду ланцюжків створення вартості та зосередження уваги на розвитку громади для створення економічної та соціальної цінності одночасно.

Розглянемо детальніше ідею створення «спільної цінності» (shared value) Дослідники визначають поняття «спільної цінності» як політику компанії та її операційну практику, які підвищують конкурентоспроможність, одночасно покращуючи економічні та соціальні умови в громадах, у яких вона працює. Створення спільної вартості зосереджується на виявленні та розширенні зв'язків між суспільним та економічним прогресом.

**Таблиця 3. Стратегічні та оперативні цілі України до 2030 року**

Стратегічна ціль	Оперативні цілі
1. Сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі	1.1 Сприяти тривалому інклюзивному збалансованому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.
	1.2. Створити життєстійку інфраструктуру, сприяти інклюзивному енергоефективному та інноваційному промислому розвитку.
2. Забезпечення сталого галузевого та регіонального розвитку	2.1. Сприяти сталому розвитку агропромислового комплексу.
	2.2. Забезпечити доступ до економічно прийнятних, надійних, низьковуглецевих джерел енергії для всіх та підвищити ефективність використання енергії.
	2.3. Забезпечити сталий розвиток регіонів на основі збереження національних культурних цінностей і традицій.
3. Подолання бідності та скорочення нерівності, зокрема гендерної	3.1. Подолати бідність.
	3.2. Скоротити нерівність.
	3.3. Забезпечити гендерну рівність.
4. Забезпечення охорони громадського здоров'я, благополуччя та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах	4.1. Забезпечити охорону громадського здоров'я та сприяти благополуччю для всіх у будь-якому віці.
	4.2. Забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчатися впродовж усього життя.
	4.3. Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими.
5. Забезпечення переходу до моделей збалансованого виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату	5.1. Забезпечити перехід до моделей збалансованого споживання та виробництва.
	5.2. Забезпечити інтегроване управління водними ресурсами і доступ до санітарії для всіх.
	5.3. Вжити невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та наслідками зміни клімату.
6. Збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів	6.1. Забезпечити збереження, відновлення та збалансоване використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем та їхніх екосистемних послуг.
	6.2. Забезпечити збалансоване використання та захист морських і прибережних екосистем.
	6.3. Мінімізувати деградацію природних середовищ існування та припинити втрати біологічного та ландшафтного різноманіття.
7. Забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних та інклюзивних інституцій	7.1. Сприяти мирним та інклюзивним спільнотам для сталого розвитку та забезпечити безпеку держави.
	7.2. Забезпечити доступ до правосуддя і захист прав для всіх.
	7.3. Створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях.

*Джерело: складено на основі [17].*

Дана концепція ґрунтується на передумові, що як економічний, так і соціальний прогрес мають розглядатися з використанням ціннісних принципів. Цінність визначається як вигоди відносно витрат, а не лише вигоди загалом. Створення цінності - це ідея, яка давно визнана в бізнесі, де прибуток - це доходи, отримані від клієнтів, за винятком понесених витрат. Однак бізнес рідко підходив до суспільних проблем з точки зору цінностей, а ставився до них як до периферійних питань. Це призвело до звуження зв'язків між економічними та соціальними проблемами.

У соціальному секторі мислення про цінності спостерігається ще рідше. Так, соціальні організації та державні установи часто бачать успіх виключно в плані досягнутих переваг або витрачених грошей. Оскільки уряди та неурядові організації починають більше мислити ціннісними категоріями, їх інтерес до співпраці з бізнесом неминуче зростатиме у довгостроковому періоді.

Аби проілюструвати на прикладі, розглянемо більш детально зв'язок між конкурентними перевагами, які можуть отримати компанії та соціальними питаннями. Існує багато способів за допомогою яких вирішення суспільних проблем може принести фірмі переваги у продуктивності. Наприклад, фірма, інвестуючи в оздоровчу програму, мінімізує відсутність працівників і втрату продуктивності, працівники та їхні сім'ї стають здоровішими. Отже, відзначимо позитивний соціальний та економічний ефекти. На Рис.5 представлено області, де зв'язки між продуктивністю компанії та соціальними питаннями є найсильніші.

Відзначимо прямий вплив на продуктивність компаній соціальних та екологічних факторів, а саме: вплив компанії на навколишнє середовище, доступність для постачальників та життєзабезпеченість, використання енергетичних ресурсів (у тому числі і зелена енергетика), раціональне використання водних ресурсів, психологічне та фізичне здоров'я працівників, безпечні умови роботи для працівників, навички та вміння співробітників компанії.



**Рис. 5. Зв'язок між продуктивністю компанії та соціальними питаннями за Портером та Крамером.**

*Джерело: розроблено на основі [12].*

Досить важливим нині є питання щодо мотивації працівників під час впровадження концепції сталого розвитку. На початку ХХ ст було проведено різноманітні дослідження, щоб визначити методи сталого розвитку та сталі стратегії компаній, а також зв'язок між стратегіями та показниками фінансової ефективності (Davis, 1991; Elkington, 1994; McWilliams & Siegal, 2000; Mill, 2006; Hess & Warren, 2008; Портер і Крамер, 2011; Гупта, 2017). У багатьох випадках предмет дослідження обмежувався корпоративною соціальною відповідальністю або благодійністю, а не сталим розвитком. Слід підкреслити, що концепція сталого розвитку бізнесу базується на довгостроковому мисленні, а не на короткостроковій перспективі. Таким чином, будь-які дані, які використовуються для відображення зв'язку між стійкістю та фінансовими показниками, можуть не виявити жодних суттєвих уявлень. Йдеться не лише про усвідомлення потреби в соціальній чи екологічній свідомості, а й про зміну парадигми у мисленні менеджерів.

Ідея залучення бізнесу до стратегій стійкості чимось схоже на ідею, висловлену Адамом Смітом ще у 1776 році, у його праці «Багатство народів»:

*«Людина постійно потребує допомоги своїх ближніх, і марно буде вона чекати її лише від їхньої доброзичливості. Вона швидше сягне своєї мети, якщо звернеться до їхнього егоїзму і зможе показати їм, що у їхніх власних інтересах зробити для неї те, що вона вимагає від них... Дай мені те, що мені потрібно, і ти отримаєш, що потрібно тобі,— такий сенс усякої подібної пропозиції. Не від доброзичливості м'ясника, пивовара або пекаря очікуємо ми отримати свій обід, а від задоволення ними своїх власних інтересів. Ми звертаємося не до їхньої гуманності, а до їхнього егоїзму, і ніколи не говоримо їм про наші нужди, а про їхні вигоди».*

Тобто, для переважної більшості компаній основним мотивом для переведення бізнесу на принципи сталого розвитку слугують саме власні інтереси, підкріплені фінансовою вигодою, яку компанії можуть отримати. Але не можна розглядати впровадження компаніями принципів сталого розвитку лише з позиції можливих вигід, адже такий підхід є корисним та взаємовигідним для всіх учасників.

Іншим мотивом, що лежить в основі бізнес-обґрунтування сталого розвитку, можуть бути нормативні вимоги або законодавчі умови уряду. Іноді стійкість може бути не варіантом для бізнесу, а вимушеною умовою через встановлені норми законодавчими органами.

Спонукаючим фактором для переходу на засади сталого розвитку є конкуренти на ринку. Так, якщо на ринку, де діє вільна конкуренція, одна з компаній впроваджує концепцію сталого розвитку, то вона отримує певну конкурентну перевагу. Тоді компанії-конкуренти мають також подбати про те, щоб не відставати від конкурентів, щоб не втрачати свого споживача та частку ринку. У такому випадку безумовне значення має репутація компаній та її позиціонування на ринку. Таким чином, зв'язок між стійкістю, репутацією та довірою полягає в тому, що стійкий бізнес отримує репутацію, оскільки зацікавлені сторони довіряють теперішньому та майбутньому баченню такого

бізнесу. Але ці зв'язки все ще неоднозначні, і додаткові дослідження можуть отримати конкретну інформацію про те, як стійкість покращує репутацію.

Що стосується ринкових можливостей, бізнес поступово визнає той факт, що бізнес може справити значний вплив не через філантропію чи благодійність, а через діяльність, інтегровану в його основні компетенції. Однак такі компетенції забезпечують відокремлення економічного процвітання від екологічних і соціальних збитків, і в організації повинні існувати зобов'язання щодо сталого розвитку.

### **Висновки**

У процесі дослідження встановлено, що основним мотивом інтеграції сталого розвитку в свою діяльність для компаній є питання економічної вигоди. Таким чином, впровадження сталого розвитку є необхідним на всіх рівнях від окремих компаній, до рівня світової спільноти в цілому. Саме такий підхід здатен комплексно вплинути на проблему. Результат лише системного вирішення економічних, екологічних та соціальних проблем на всіх рівнях забезпечить сталий розвиток бізнесу.

### **Література**

1. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. Вісник КНУТД. 2014. № 2. С. 207-218. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>
2. Гесс Д., Уоррен Д.Е. Значення та змістовність корпоративних соціальних ініціатив. *Business and Society Review*. 2008. № 113(2). С. 163-197.
3. Гупта Х. Інтеграція практики якості та інновацій для глобальної стійкості: емпіричне дослідження індійських МСП. *Global Business Review*. 2017. № 18 (1). С. 210-225.
4. Десять принципів Глобального договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/desjat-principiv-gd-oon/>
5. Девіс Дж. Озеленення бізнесу: Управління для сталого розвитку. Массачусетс: Wiley-Blackwell Pub. 1991.

6. Елкінгтон Дж. На шляху до стійкої корпорації: безпрограшні стратегії для сталого розвитку. *California Management Review*. 1994. № 36(2). С. 90-100.
7. Запатріна І. В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. Керівництво. Цілі сталого розвитку. Київ. 2018. 59 с.
8. Людина і суспільство: Людина у ринковій економіці. URL: [https://edufuture.biz/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_20\\_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_%D1%83\\_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96](https://edufuture.biz/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_20_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D1%83_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96)
9. МакВільямс А., Сігел Д. Корпоративна соціальна відповідальність і фінансові результати: кореляція чи неправильне визначення? *Журнал стратегічного менеджменту*. 2000. № 21(5). С. 603-609.
10. Мілд, Г. Фінансові результати соціально відповідального інвестування з часом і можливий зв'язок із корпоративною соціальною відповідальністю. *Журнал ділової етики*. 2006. № 63(2). С. 131-148.
11. Надоша О. В. Теоретико-методологічний аналіз сталого розвитку у контексті сучасних дослідницьких підходів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_10_4).
12. Портер М., Крамер М. Створення спільної цінності. *Harvard Business Review*. 2011. № 89(1/2). С. 62-77.
13. Портер М., Крамер М. Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою та корпоративною соціальною відповідальністю. *Harvard Business Review*. 2006. № 84(12). С. 78-92.
14. Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015 (Одержаний ВР України) «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=648>
15. Рітіка М., Монту Б. Сталість бізнесу: вивчення сенсу та значення. *IMI Konnect*. Том 7 (2). 2018. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/333078727\\_Business\\_Sustainability\\_Exploring\\_the\\_Meaning\\_and\\_Significance](https://www.researchgate.net/publication/333078727_Business_Sustainability_Exploring_the_Meaning_and_Significance)

16. Сайт порталу ДІА. URL: <https://business.dia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>

17. Сміт А. Багатство народів. 1776. URL: <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adamsmith/wealth-nations.pdf>

18. Філіпішина Л. М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського Державного технічного університету. Сер. Еконо-мічні науки: 36. наук. пр. Маріуполь. ДВНЗ «ПДТУ».* 2017. URL: <http://ves.pstu.edu/article/view/129057/124284>.

19. Харт С.Л., Мільштейн М.Б. Створення стійкої цінності. *Academy of Management Executive.* 2003. № 17(2). С. 56-69.

### References

1. Vergun, A. M. and Tarasenko, I. O. (2014), "Concept of sustainable development in the conditions of globalization", *Bulletin of KNUVD*, vol. 2, pp. 207-218, available at: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf> (Accessed 10 Jan 2023).

2. Hess, D. and Warren, D.E. (2008), "The meaning and content of corporate social initiatives", *Review of business and society*, vol. 113, no. 2, pp. 163-197.

3. Gupta, Kh. (2017), "Integrating Quality and Innovation Practices for Global Sustainability: An Empirical Study of Indian SMEs", *Global Business Review*, vol. 18 (1), pp. 210-225.

4. The official site of UN Global Compact, "Ten principles of the UN Global Compact", available at: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/desjat-principiv-gd-oon/> (Accessed 10 Jan 2023).

5. Davis, J. (1991), *Greening Business: Managing for Sustainability*, Wiley-Blackwell Pub, Massachusetts, USA.
6. Elkington, J. (1994), "Toward a sustainable corporation: win-win strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 90-100.
7. Zapatrina, I. V. (2018), *Posylennia roli biznesu v dosiahnenni TsSR v Ukraini. Kerivnytstvo* [Strengthening the role of business in achieving the GSD in Ukraine. Leadership], Goals of sustainable development, Kyiv, Ukraine, pp. 1-59.
8. <http://edufuture.biz> (2022), "Man and society: Man in the market economy", available at: [https://edufuture.biz/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_20\\_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_%D1%83\\_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96](https://edufuture.biz/index.php?title=%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0_20_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D1%83_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B9_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96) (Accessed 10 Jan 2023).
9. McWilliams, A. and Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misidentification?", *Journal of strategic management*, vol. 21, no. 5, pp. 603-609.
10. Mill, G. (2006), "The financial performance of socially responsible investing over time and the possible relationship to corporate social responsibility", *Journal of business ethics*, vol. 63, no. 2, pp. 131-148.
11. Nadosha, O.V. (2011), "Theoretical and methodological analysis of sustainable development in the context of modern research approaches", *Public administration: improvement and development*, vol. 10, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_10_4) (Accessed 10 Jan 2023).
12. Porter, M. and Kramer, M. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1, pp. 62-77.
13. Porter, M. and Kramer, M. (2006), "Strategy and society: the relationship between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78-92.

14. Nedava, O. A, Babak, A. V., Spivakovs'kyj, O. V. and Kirsh, O. V. (2018), Draft of The Law of Ukraine "On the Strategy of Sustainable Development of Ukraine until 2030", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=648> (Accessed 10 Jan 2023).
15. Ritika, M. and Montu, B. (2018), "Business Sustainability: Exploring Meaning and Significance", *IMI Konnect*, vol. 7, no. 2, available at: [https://www.researchgate.net/publication/333078727\\_Business\\_Sustainability\\_Exploring\\_the\\_Meaning\\_and\\_Significance](https://www.researchgate.net/publication/333078727_Business_Sustainability_Exploring_the_Meaning_and_Significance) (Accessed 10 Jan 2023).
16. The official site of DIIA (2023), available at: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (Accessed 10 Jan 2023).
17. Smith A. (1776), "The wealth of nations", available at: <http://www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adamsmith/wealth-nations.pdf> (Accessed 10 Jan 2023).
18. Filipishyna, L. M. (2017), "Evolution of conceptual approaches to the formation of a strategy for sustainable economic development of industrial enterprises", *Bulletin of the Azov State Technical University, ser. Economic sciences: Collection of science. Mariupol Ave. State educational institution "PDTU"*, available at: <http://ves.pstu.edu/article/view/129057/124284> (Accessed 10 Jan 2023).
19. Hart, L. and Milstein, B. (2003), "Creation of sustainable value", *Academy of Management Executive*, vol. 17 no. 2, pp. 56-69.

*Стаття надійшла до редакції 06.02.2023 р.*

Оргструктура ТОВ «Байєрсдорф Україна»



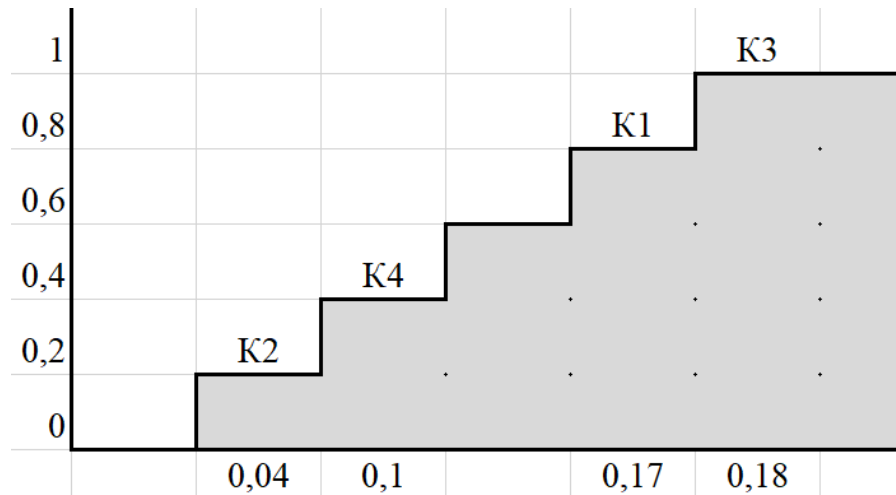


Рис.1. Розрахунок критерію ПЗН\*

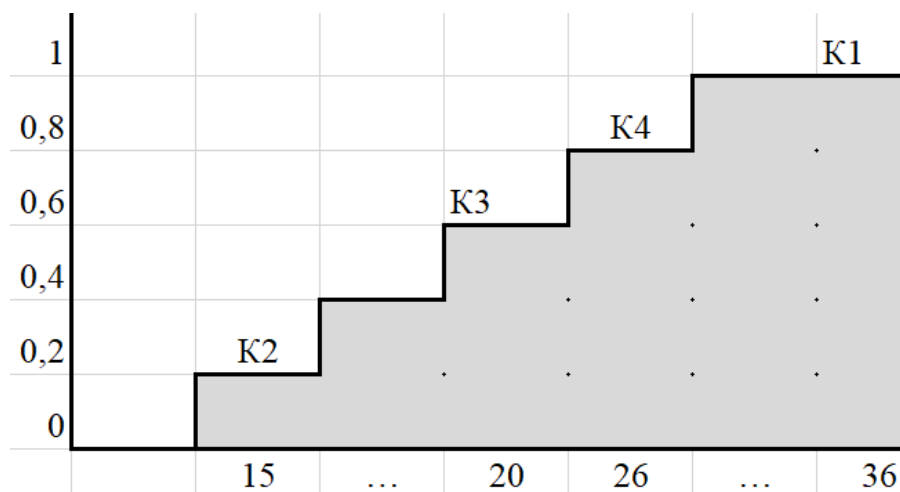


Рис.2. Розрахунок критерію ПЗ\*

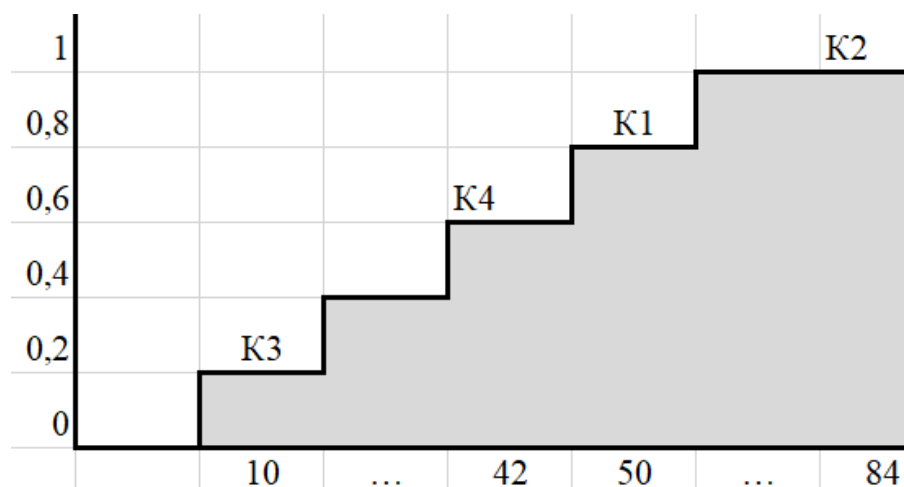


Рис.3. Розрахунок критерію ПО\*

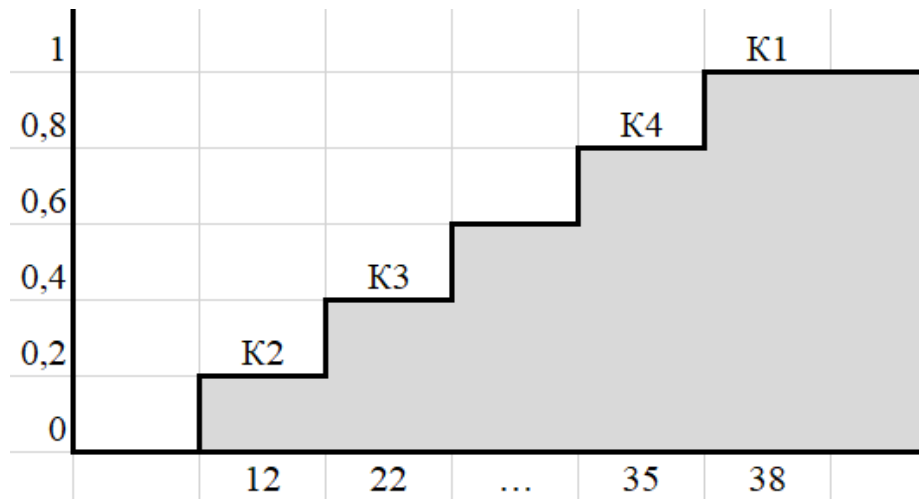


Рис.4. Розрахунок критерію ПГН\*

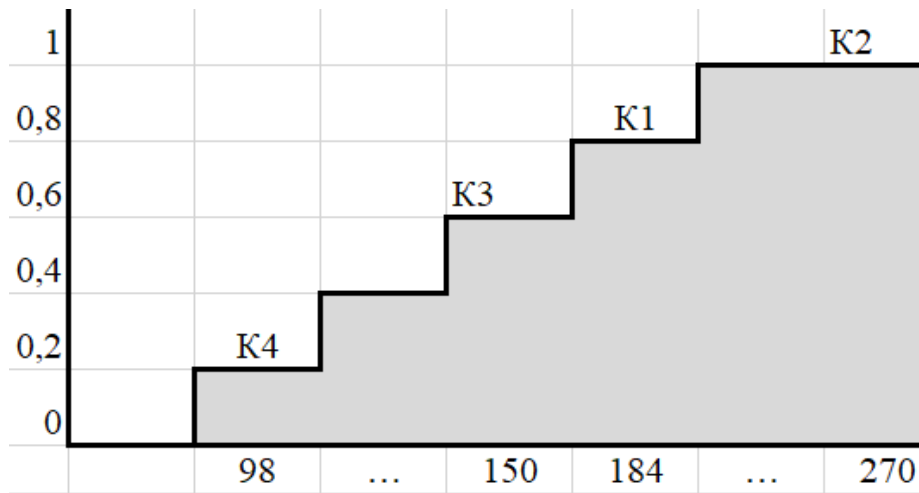


Рис.5. Розрахунок критерію ПРМ\*

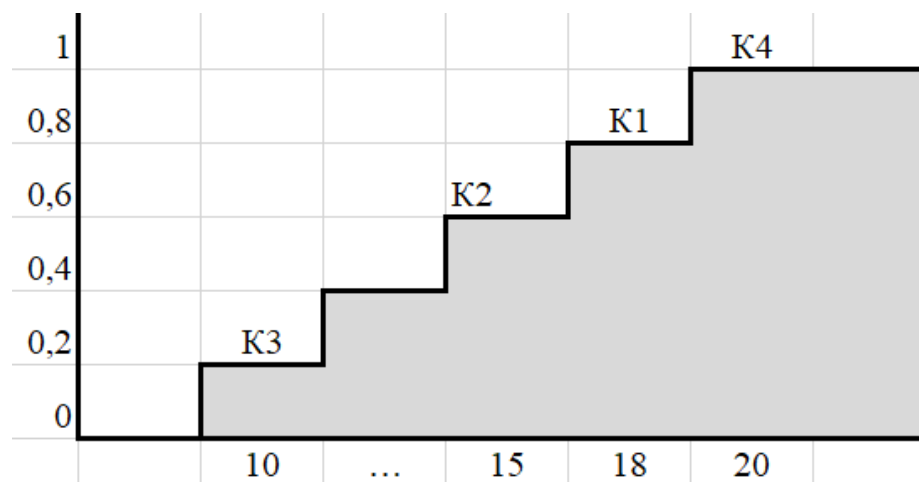


Рис.6. Розрахунок критерію ПЕЗ\*

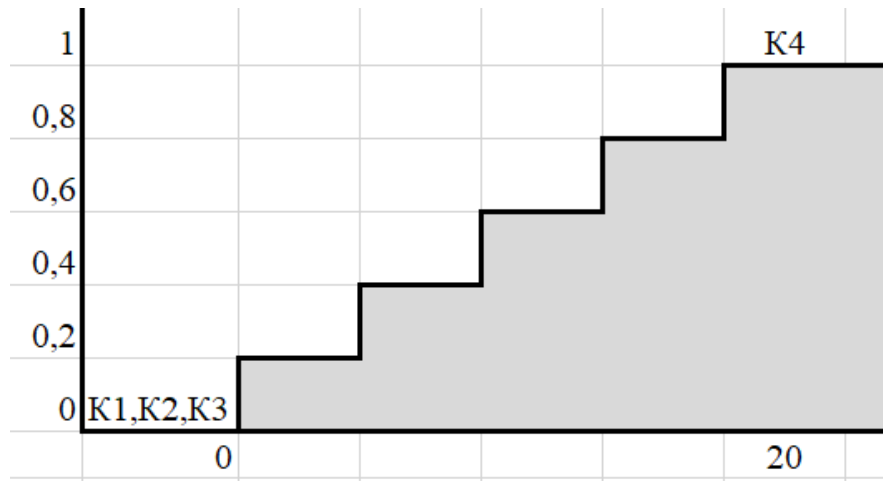


Рис.7. Розрахунок критерію ПІ\*

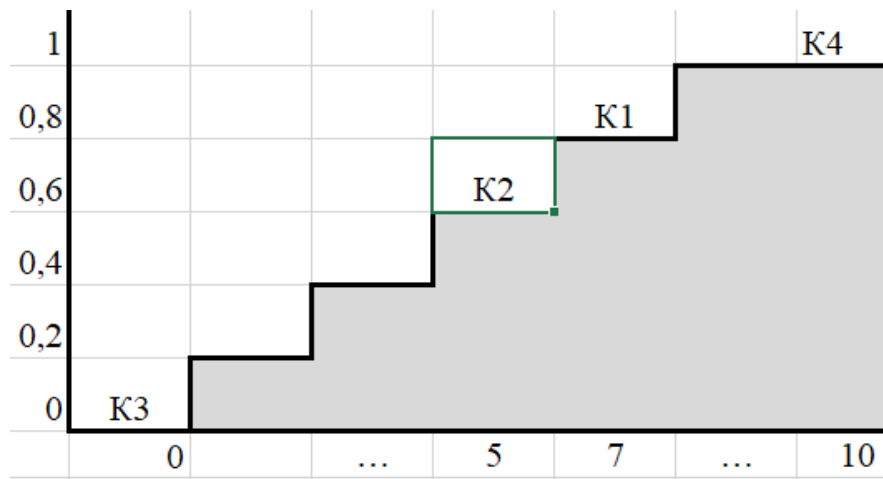


Рис.8. Розрахунок критерію ПВЕ\*

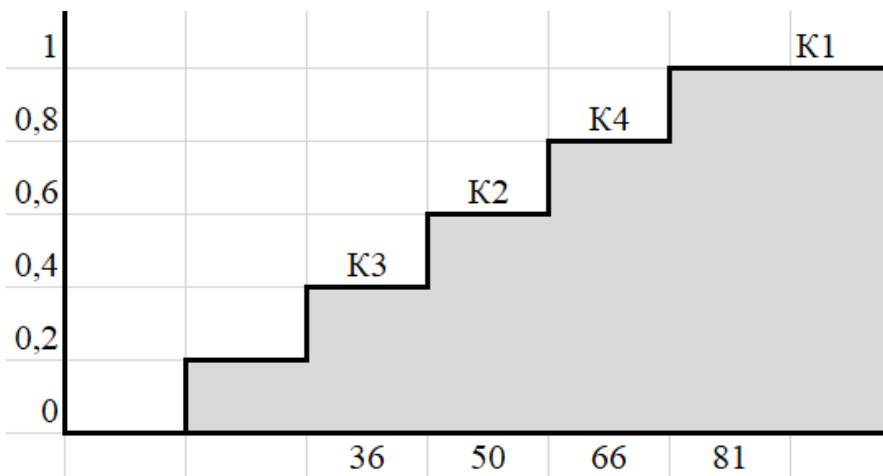


Рис.9. Розрахунок критерію ВМ\*

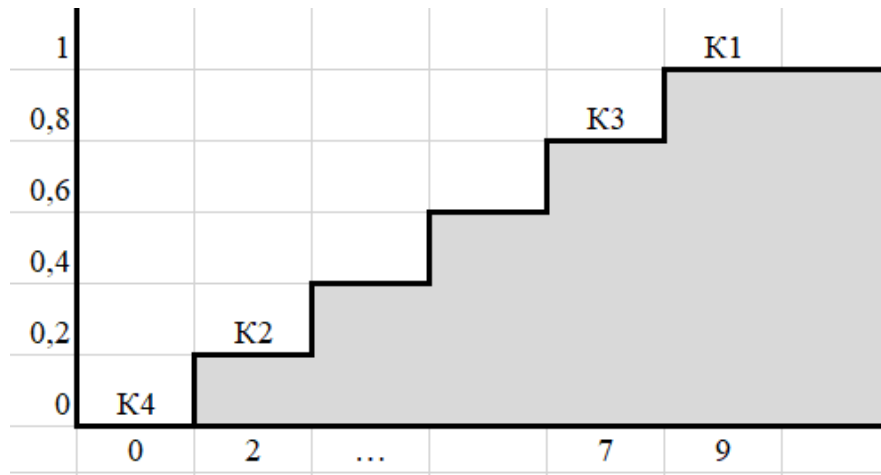


Рис.10. Розрахунок критерію CO<sub>2</sub>\*

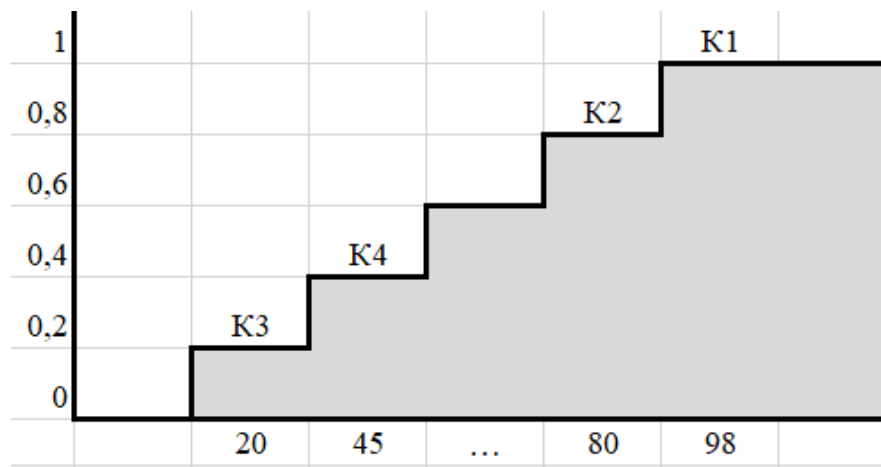


Рис.11. Розрахунок критерію EM\*

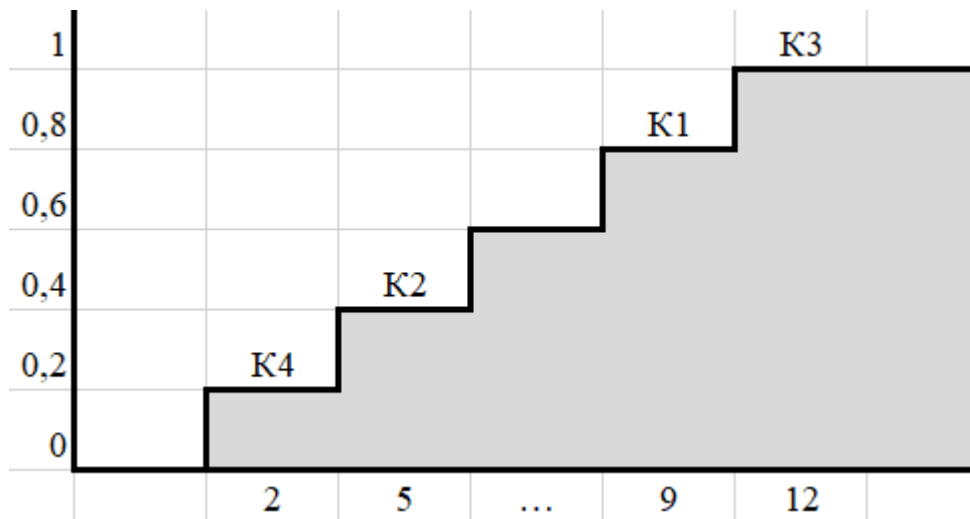


Рис.12. Розрахунок критерію CSR\*

*\*розроблено автором.*

## АНОТАЦІЯ

**Козятинська Аліна Іванівна. Управління сталим розвитком підприємства на ринку косметичних засобів. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення на цій основі рекомендацій та пропозицій щодо управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна».

В роботі розглянуто концепцію сталого розвитку, її сутність, еволюційні етапи розвитку, підходи до розуміння, принципи, складові, компоненти та механізм реалізації на рівні підприємства. Досліджено концептуальні підходи та науково-прикладний інструментарій управління сталим розвитком підприємства, модель управління сталим розвитком підприємства. Виділено фактори стійкості підприємства.

Проведено конкурентний аналіз ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних засобів. Проаналізовано сам ринок, його конкуренцію. Досліджено також стан справ у основних конкурентів компанії. Проведено оцінювання ефективності управління сталим розвитком підприємства ТОВ «Байєрсдорф Україна».

Крім цього, в роботі сформовано авторську методику оцінювання сталого розвитку ТОВ «Байєрсдорф Україна» на ринку косметичних товарів на основі методу аналізу корисної вартості альтернатив. На основі запропонованої методики розроблено авторську модель управління сталим розвитком ТОВ «Байєрсдорф Україна» галузі косметичних засобів.

Ключові слова: сталий розвиток підприємства, управління сталим розвитком, оцінювання стану сталого розвитку підприємства, розробка стратегії управління сталим розвитком.

## SUMMARY

### **Alina Koziatynska. Sustainable Management of a Company in the Cosmetic Products Market. Manuscript.**

Master's thesis in management, specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of organizations and administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2023.

The purpose of the work is a critical generalization of theoretical provisions, analysis of practical aspects and, on this basis, the development of recommendations and proposals for managing the sustainable development of Beiersdorf Ukraine LLC.

In thesis are examined the concept of sustainable development, its essence, stages of evolution, approaches to understanding, principles, components, components and the mechanism of implementation at the enterprise level. Conceptual approaches and scientific-applied tools for managing the sustainable development of the enterprise, the model for managing the sustainable development of the enterprise were studied. Factors of enterprise stability are highlighted.

The competitive analysis of " Beiersdorf Ukraine LLC on the cosmetic products market was conducted. The market itself and its competition are analyzed. The state of affairs of the company's main competitors was also studied. Evaluation of the effectiveness of management of sustainable development of Beiersdorf Ukraine LLC was carried out.

In addition, the author's methodology for assessing the sustainable development of Beiersdorf Ukraine LLC on the market of cosmetic products based on the method of analyzing the useful value of alternatives was formed in the work. On the basis of the proposed methodology, an author's model of managing the sustainable development of Beiersdorf Ukraine LLC in the field of cosmetics was developed.

Key words: sustainable development of the enterprise, management of sustainable development, assessment of the state of sustainable development of the enterprise, development of a sustainable management strategy.