

УДК 005.414:338.1.05](477)
JEL Classification M10, M14, O33
DOI 10.33111/sedu.2024.54.057.067

*Соболева Тетяна Олександрівна**
*Козюра Софія Ігорівна***

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЇЇ БІЗНЕС-ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті представлено систематизацію еволюції концепції сталого розвитку у менеджменті з виділенням етапів корпоративної соціальної відповідальності, ESG-концепції та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку. Під час проведення дослідження було проаналізовано динаміку і прогрес сталого розвитку в Україні, окреслено виклики у реалізації сталого розвитку організаціями. Висвітлено практику сталого розвитку національних і міжнародних організацій. Запропоновано рекомендації для посилення ефективності менеджменту сталим розвитком, зокрема з урахуванням війни в Україні.

Ключові слова: сталий розвиток, управління сталим розвитком, сталий менеджмент, сталий бізнес.

Вступ. Модель економічного розвитку, спрямована на зростання, спричинила безконтрольне нарощення використання природних ресурсів, адаптацію та вдосконалення технологій з метою інтенсифікації виробництва та споживання, що призводить до нераціонального використання ресурсного потенціалу і забруднення навколишнього середовища. Незворотні зміни клімату і погіршення умов життя на планеті обумовили актуальність таких проблем, як посилення економічної та соціальної нерівності, погіршення екологічної ситуації через забруднення повітря парниковими газами, води і ґрунтів — результатами недбалої практики споживання і виробничої діяльності людей. Це привело до усвідомлення необхідності забезпечення економічної стабільності з урахуванням можливостей вирішення глобальних екологічних і соціальних проблем завдяки кооперації суспільства та бізнесу. Внаслідок розвитку таких зрушень провідні управлінці стали пропонувати негайні, радикально нові стратегії, які б змогли покращити відносини між компанією і працівниками та зменшити вплив діяльності бізнес-організацій на навколишнє середовище.

* **Соболева Тетяна Олександрівна** — канд. екон. наук, доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0000-0002-7818-145X, soboleva_tetiana@kneu.edu.ua

** **Козюра Софія Ігорівна** — студентка, факультет економіки та управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, ORCID 0009-0002-6970-843X, sofiia.koziura@kneu.ua

Постановка завдання. Глобальне потепління і погіршення екологічних умов життя, законодавчі ініціативи і політичні рішення, відповідальні засади ведення бізнесу, серед першочергових викликів менеджменту обумовлюють необхідність трансформації бізнесу і менеджменту на засадах сталого розвитку. Метою дослідження є визначення напрямів імплементації засад сталого розвитку з урахуванням еволюції концепції сталого менеджменту та її успішних практик. Для досягнення поставленої мети передбачено реалізацію таких завдань: дослідити й ідентифікувати ключові моменти розвитку концепції сталого розвитку, виокремити його етапи; аналіз прогресу сталого розвитку на національному рівні; охарактеризувати переваги й успішні практики сталого розвитку організацій; узагальнити напрями посилення ефективності менеджменту сталим розвитком організацій.

Результати. У 1950-х роках у Північній Америці виникла концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка означала етичну відповідальність бізнесмена і соціальну відповідальність корпорацій. Однак концепція корпоративної соціальної відповідальності мала свої обмеження, що підштовхнуло до створення ESG-концепції (англ. Environment, Social, Governance — екологічна, соціальна, корпоративна концепція).

У 1987 р. ООН опублікувало доповідь «Наше спільне майбутнє», в якій вперше була представлена концепція сталого розвитку — розвитку, що задовольняє потреби сучасності, при цьому не загрожує можливості майбутнього покоління задовольняти свої потреби [1; 2]. Забезпечення реалізації концепції сталого розвитку на рівні компаній реалізується поєднанням таких складових [3, с. 90]:

- соціальної — передбачення можливих проблем управління персоналом, формування якісної системи управління, орієнтованої на підтримку культурної і соціальної стабільності;
- економічної — зростання економічних показників ефективності завдяки раціональному використанню природних ресурсів та оптимізації бізнес-процесів організацій;
- екологічної — орієнтація на цілісність і збереження фізичної та біологічної природних систем за допомогою екологізації виробничих процесів і забезпечення відповідної політики діяльності організації, впровадження корпоративної та соціальної відповідальності.

Управлінські рішення на засадах концепції сталого розвитку почали з'являтися в інвестиційних стратегіях у 1990-х роках. Так, акціонери почали інвестувати, зосередившись не лише на отриманні прибутку, а й урахуваючи відповідальність підприємств за вплив на природу і суспільство. І така тенденція тільки посилюється. Так, у звіті Фонду соціальних інвестицій (U.S. SIF Foundation) за грудень 2022 р. зазначається, що 8,4 трлн дол. уже було спрямовано на інвестування сталого розвитку і ESG у США.

Київський протокол, який був ухвалений у 1997 р., містить цілі скорочення викидів парникових газів, і був спочатку ратифікований у 36 країнах, пізніше — у 192 країнах. Того ж року створили Глобальну ініціативу звітності (Global Reporting Initiative, GRI) з метою вирішення проблем навколишнього середовища [4].

Вперше у 2004 р. у звіті ООН Глобальний договір «Хто дбає, той перемагає: підключення фінансових ринків до мінливого світу» використовується термін «ESG», в якому світові банки та інвестиційні компанії представили рекомендації щодо ESG-концепції, в основі якої покладено екологічні, соціальні, управлінські аспекти, що сприяють управлінню активами і брокерськими операціями з цінними паперами [5; 6].

Протягом наступного десятиліття були додані нові принципи і правила управління, інтеграції, звітування і впровадження ESG-концепції. Прикладами є такі зміни: Принципи відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI, 2006), Рада стандартів розкриття інформації про клімат (Climate Disclosure Standards Board, CDSB, 2007) і Рада стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB, 2011). Усе більше компаній стали підтримувати ініціативу публікації звітів зі сталого розвитку, в яких розкривають інформацію про працівників, управління, соціальні проекти та вплив на клімат [4].

У вересні 2015 р. на саміті ООН було сформовано 17 Цілей сталого розвитку і 169 завдань для їх досягнення до 2030 р. [7]. Незважаючи на те що з моменту затвердження Цілей сталого розвитку (ЦСР) пройшло вже вісім років, досі ведуться активні дискусії з оцінювання і звітування організацій. Використання різних підходів, методів і показників створює невизначеність у правильності вимірювання внеску компанії у досягнення ЦСР.

Директива з корпоративної звітності про сталий розвиток (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) набула чинності 5 січня 2023 р. і передбачає забезпечення комплексної та перевіреної екологічної соціальної звітності та управління (ESG), що вимагає звітувати великі компанії та ті, що перебувають за межами ЄС (якщо вони генерують понад 150 млн євро на ринку ЄС). Компанії мають застосувати ці правила для звітів за 2024 р. Основною метою такого заходу є перехід від лінійної економіки до циклічної [8; 9].

На рис. 1 зображено еволюцію концепції сталого розвитку в менеджменті від «етапу корпоративної соціальної відповідальності» до «етапу концепції ESG» та «етапу Цілей сталого розвитку».

Поняття «Цілі сталого розвитку» (Sustainable Development Goals; SDGs) і «ESG-концепція» (Environmental, Social and Governance, ESG) мають тісний взаємозв'язок. Бізнес-організації використовують ESG-концепцію для досягнення Цілей сталого розвитку. Завдяки розподіленню екологічних, соціальних та управлінських чинників топ-керівництво може створити ESG-стратегію, спираючись на тому, який внесок компанія готова зробити для суспільства, водночас зменшуючи й оптимізуючи витрати і викиди у результаті своєї діяльності.

Для підтвердження наведеної вище тези представимо кілька прикладів зв'язку цілей сталого розвитку і ESG-факторів [10]:

Ціль 8: гідної праці та економічного зростання можна досягти за допомогою таких практик ESG, як створення робочих місць, сприяння справедливій оплаті праці та організації безпечних робочих умов;

Ціль 10: зменшення нерівності можна досягти за допомогою таких практик ESG, як сприяння різноманітності та інклюзії, надання рівних можливостей і боротьба з дискримінацією;

Ціль 13: пом'якшенню зміни клімату сприятимуть такі ESG-практики, як скорочення викидів вуглецю, інвестиції у відновлюванні джерела енергії та сприяння енергоефективності.

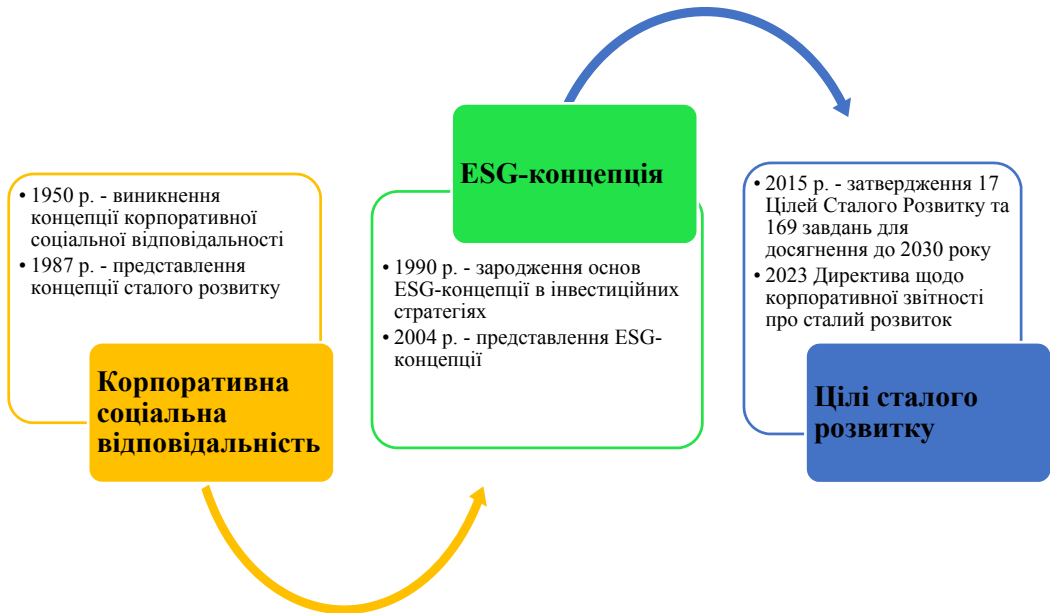


Рисунок 1 — Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті

Джерело: складено авторами за [4; 5].

За звітом компанії PwC (англ. PricewaterhouseCoopers), понад 75 % інвесторів у приватному секторі готові відмовитися від співпраці з організаціями, що не використовують ESG-концепцію. Отже, організації отримують такі переваги від впровадження ESG-концепції, як:

- покращення репутації бренду;
- залучення висококваліфікованих працівників;
- покращення / підвищення фінансових показників;
- доступ до капіталу та інвестиційних можливостей;
- інновації та конкурентні переваги;
- позитивний вплив на громади та довкілля [11].

Наслідуючи приклад інших країн світу, Україна приєдналася до реалізації Цілей сталого розвитку у 2019 р., ухваливши Закон «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року» [12].

На рис. 2 подано динаміку Індексу сталого розвитку України.

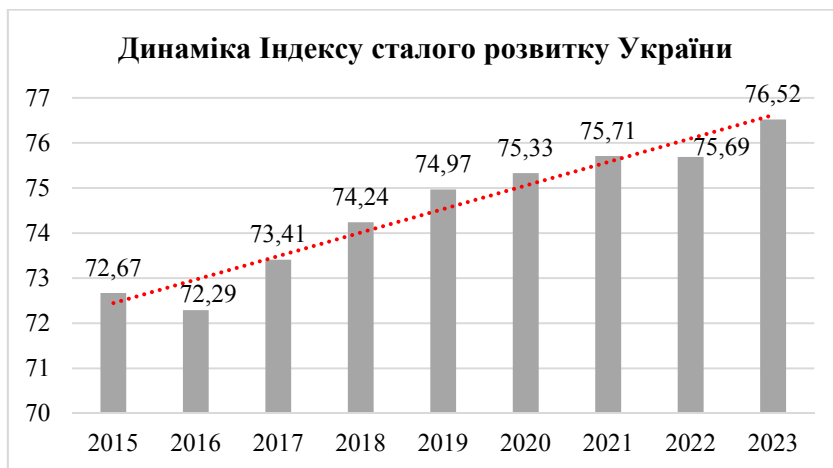


Рисунок 2 — Динаміка Індексу сталого розвитку України

Джерело: [13, с. 161].

Найнижчий показник був у 2016 р. — 72,29; з 2017–2021 рр. спостерігається зростання Індексу сталого розвитку; у 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ в Україну показник знизився на 0,02. Однак у 2023 р. індекс мав найвище значення за період 2015–2023 рр. У 2023 р. Україна зайняла досить високу позицію — 38 місце серед 166 країн за Індексом цілей сталого розвитку (табл. 1). У 2023 р. в першу п'ятірку найкращих країн ЄС ввійшли Фінляндія, Швеція, Данія, Німеччина та Франція.

Таблиця 1

РЕЙТИНГ УКРАЇНИ У МІЖНАРОДНИХ ІНДЕКСАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Індекс	Місце / кількість країн у рейтингу	Рік
Індекс Цілей сталого розвитку 2023 (Index SDG)	38/166	2023
Індекс ЮНІДО з досягнення ЦСР 9 (оцінки 2022 року)	102/137	2022
Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index)	49/180	2022
Індекс готовності до передових технологій ЮНКТАД	58/166	2023

Джерело: [14].

Узагальнюючи зібрані дані, можна стверджувати, що Україна й надалі продовжує виконувати свої зобов'язання з досягнення Цілей сталого розвитку, навіть під час війни. Серед основних причин невисоких позицій у рейтингах зазначаються неузгоджена політика, яка не містить комплексних підходів до досягнення Цілей сталого розвитку; відсутні ключові показники вимірювання результатив-

ності сталого розвитку і його контролю. Повномасштабне вторгнення РФ кардинально вплинуло на можливості досягнення Цілей сталого розвитку, але це не зупинило національного внеску в їх виконання. Ризики, що й досі мають високий рівень, не становлять перешкоди українським бізнес-організаціям і суспільству підтримувати сталий розвиток України. Більше того, це стало поштовхом для інтеграції ESG-концепції в різні сфери бізнесу [15].

Сучасна ситуація в Україні вимагає від організацій адаптивного підходу до управління. Трансформація на засадах сталості має відбуватися через фокус на сильних сторонах компаній і можливостях середовища. Як зазначається в роботі [17, с. 225]: «...гнучкість, адаптивність, самоорганізація є визначальними передумовами розвитку сучасного підприємства...».

Прикладом ефективного впровадження ESG-концепції може бути компанія Mazars, яка прагне будувати економічні основи справедливого та процвітаючого світу [16]. Компанія працює як об'єднане партнерство, яке має представництва у понад 95 країнах світу, зокрема в Україні, надаючи послуги у сфері аудиту та бухгалтерського обліку, податкових і фінансових консультацій, консалтингу, сталого розвитку й юридичних послуг. Компанія регулярно оприлюднює свої успіхи за трьома напрямками ESG-концепції, зокрема в опублікованих звітах за 2019–2022 рр. З позицій екологічного напрямку стратегія сталого розвитку, яка була представлена у 2021 р., складалася з п'яти пунктів: чесність та відповідальність; люди; клімат і навколишнє середовище; суспільство; підтримка бізнесу на шляху до сталого розвитку. У 2022 р. удосконалена стратегія містила цілі разом із вимірними показниками викидів і внеску бізнес-організації. У межах реалізації соціального напрямку бізнес-організація пропонує гнучкий робочий графік для працівників, щоб сприяти балансу роботи й особистого життя. Надання безкоштовних послуг (pro bono) теж стало основною соціальною активністю Mazars. Завдяки розвитку плану покращення гендерної різноманітності, кількість жінок серед працівників у 2020 р. становило 53 %, а в 2021 р. — 54 %. У контексті корпоративного напрямку Mazars сприяє дотриманню етичної поведінки. У звіті сталого розвитку 2022 р. бізнес-організація достатньо широко розкриває корпоративний чинник як складову ESG-концепції. Глобальними викликами для компанії були у 2020 р. covid-19 і повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 р. Зважаючи на такі події, Mazars вперше розробила стратегію управління якістю і ризиками. Mazars найбільше зосереджується на досягненні таких Цілей сталого розвитку: 3 «Міцне здоров'я і благополуччя»; 4 «Якісна освіта»; 5 «Гендерна рівність»; 8 «Гідна праця та економічне зростання»; 12 «Відповідальне споживання та виробництво»; 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»; 16 «Мир, справедливість та сильні інститути». Крім того, Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» була додана у звіт 2022 р., тому що компанія активно працює над посиленням впливу від реалізації власної сталої стратегії.

Беручи до уваги досвід вітчизняних і міжнародних компаній [18; 19] у реалізації стратегії сталого розвитку, зокрема ESG-концепції, можна виокремити такі виклики для компаній:

- нестача внутрішнього досвіду у ESG-сферах: клімат і викиди парникових газів, звітність про сталий розвиток, права людини, різноманітність та інклюзивність;
- незначна кількість компаній-партнерів мають розроблені ESG-рейтинги;
- відстеження та надання якісних даних у звітах сталого розвитку;
- розуміння національного регулювання та вибір показників для оцінки впливу на навколишнє середовище;
- пошук потрібного постачальника послуг, який відповідає поглядам етичної, соціальної та екологічної поведінки.

Для посилення сталої практики організаціям рекомендуються наступні заходи:

- цифрова трансформація бізнесу на засадах сталого розвитку, перехід до циркулярної моделі ведення бізнесу;
- залучення більшої кількості компаній-партнерів до збирання даних та публікації звітів зі сталого розвитку;
- розроблення або оновлення стратегії сталого розвитку, зокрема для залучення та утримання талантів, забезпечення гендерної рівності, реалізації ініціатив щодо скорочення викидів парникових газів та інших заходів, спрямованих на пом'якшення впливу на навколишнє середовище;
- залучення партнерів до екологічних ініціатив.

Висновки. Основною ідеєю сталого розвитку є раціональне використання природних ресурсів, що сприятиме збереженню екології й водночас покращенню якості життя і добробуту населення. Проведене дослідження дозволяє зазначити, що бізнес-організації мають змінювати управління, спираючись на засади сталого розвитку, оскільки це сприяє ефективному функціонуванню на ринку, зменшенню шкідливих викидів в атмосферу та покращенню загального впливу на довкілля, фінансовій стійкості через посилення бренду і лояльності споживачів, покращенню умов праці, організації циркулярного виробництва та зростання соціальних стандартів життя.

Застосування ESG-концепції в бізнесі допомагає досягненню Цілей сталого розвитку, одночасно даючи поштовх для посилення позиції компанії на ринку. Адаптація бізнес-організацій до моделі сталості потребує часу та розроблення чіткої стратегії управління сталим розвитком, яка буде забезпечувати створення якісних, чистих і екологічних продуктів. Впровадження соціально-екологічного корпоративного управління показує інвесторам готовність бізнес-організацій до викликів майбутнього. Як стверджує автор статті [5]: «...коли спалахнула пандемія covid-19, багато інвесторів побоювалися, що компанії відмовляться від ініціатив ESG, щоб утриматися на плаву. І хоча в деяких випадках це й сталося саме так, однак було зроблено цікаве відкриття: компанії, які мали високі показники ESG, були краще підготовлені до того, щоб витримати пандемію, оскільки вже врахували можливість збоїв і ризиків».

Компанії повинні бути прозорими щодо екологічної практики і зосереджуватися на реальних зусиллях щодо сталого розвитку. Необхідною практикою має

бути розробка або оновлення стратегії сталого розвитку організації з обов'язковою її імплементацією у загальну стратегію компанії, навчання персоналу щодо сталого виробництва та енергоменеджменту на всіх рівнях організації.

Література

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766. URL: <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed: 07.02.2024).
2. Концепція. URL: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception>
3. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. П Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2021. УДК 330.34. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (дата звернення: 10.02.2024). ORCID: 0000-0001-7895-1306
4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices URL: <https://www.techtarget.com/sustainability /feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing URL: <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history>
6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innovates and KLD. Organization & Environment 2020. 33 (4). URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed: 11.02.2024).
7. CDP reporting: what is it and how does it work?. URL: <https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work>
8. Новий Європейський стандарт звітності про сталий розвиток (ESRS) запроваджує першу обов'язкову звітність щодо споживання ресурсів і відходів. URL: <https://ukraine-oss.com/novuj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuyepershu-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv/>
9. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. The intersection between SDG and ESG in modern world. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara>
11. How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips. URL: <https://idealsboard.com/ how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan>
12. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cilistalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
13. Варламова М.Л., Ішук Ю.А. Підходи до оцінки сталого розвитку країн. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».2023. №42. УДК 339.9. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (дата звернення: 25.02.2024). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02)
14. Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення цілей сталого розвитку. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu>

vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnennya-cilej-stalogo-rozvitku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1p-Cugnr-fP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqjYi_JZHxZJ1mGkuSIaeEsOWCHjSdfvYA

15. ESG-звітність під час війни: кому потрібна і для чого?. URL: <https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/>

16. Our corporate sustainability strategy. URL: <https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy>

17. Калініченко З.Д. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2020. №3. УДК: 338.1. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).

18. Mazars C-suite barometer 2023. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023>

19. Mazars C-suite barometer 2024. URL: <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024>

References

1. Henrik Nielsen, Kaspar Villadsen. The ESG discourse is neither timeless nor stable: how danish companies 'tactically' embrace ESG concepts. Sustainability 2023. № 15, 2766: 1-26 <https://doi.org/10.3390/su15032766> (accessed February 07, 2024).

2. Kontseptsiia.

<http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/conception> (accessed February 18, 2024).

3. Lazorenko T.V. Stalyi rozvytok yak osnova ekonomichnoho zrostantia pidpriemstva. [Sustainable development as a basis for economic growth of the enterprise]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy». 2021:90-91. УДК 330.34. ORCID: 0000-0001-7895-1306

<https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230477> (accessed February 10, 2024). [in Ukrainian]

4. A timeline and history of ESG investing, rules and practices <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices> (accessed February 3, 2024).

5. The history of ESG: A journey towards sustainable investing

<https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history> (accessed February 3, 2024).

6. Robert G. Eccles¹, Linda-Eling Lee². The social origin of ESG: an analysis of innoves and KLD. Organization & Environment 2020. 33 (4): 575-596. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318225 (accessed February 11, 2024).

7. CDP reporting: what is it and how does it work?

<https://www.apiday.com/blog-posts/carbon-disclosure-project-reporting-what-is-it-and-how-does-it-work> (accessed February 18, 2024).

8. Novyi Yevropeyskyi standart zvitnosti pro stalyi rozvytok (ESRS) zaprovadzhuie pershu oboviazkovu zvitnist shchodo spozhyvannia resursiv i vidkhodiv. [The new European Sustainability Reporting Standard (ESRS) introduces the first mandatory reporting on resource consumption and waste].

- <https://ukraine-oss.com/novyj-yevropejskyj-standart-zvitnosti-pro-stalyj-rozvytok-esrs-zaprovadzhuje-pershu-obovyazkovu-zvitnist-shhodo-spozhyvannya-resursiv-i-vidhodiv> / (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
9. Corporate sustainability reporting.
https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed March 9, 2024).
10. The intersection between SDG and ESG in modern world.
<https://www.linkedin.com/pulse/intersection-between-sdg-esg-modern-world-akindele-oluwadara> (accessed February 18, 2024).
11. How to develop an affective ESG strategy: best practices, challenges, tips.
<https://idealsboard.com/how-to-create-an-environmental-social-and-governance-esg-plan> (accessed February 17, 2024).
12. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina. [Sustainable Development Goals and Ukraine]
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvytku-ta-ukrayina> (accessed February 19, 2024) [in Ukrainian]
13. Varlamova M.L., Ishchuk Yu.A. Pidkhody do otsinky staloho rozvytku krain.[Varlamova M.L., Ishchuk Y.A. Approaches to assessing the sustainable development of countries]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. 2023. №42: 12-18. УДК 339.9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-02) <https://modecon.mnau.edu.ua/approaches-to-states-sustainable-development/> (accessed February 25, 2024). [in Ukrainian]
14. Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku [A roadmap for using science, technology, and innovation to achieve sustainable development goals].
https://mon.gov.ua/ua/news/shvaleno-dorozhnyu-kartu-vikoristannya-nauki-tehnologij-ta-innovacij-dlya-dosyagnennyacilejstalogorozvytku?fbclid=IwAR0_cSwLX1KaFmGCjp5sQzAns1pCugnrfP7lAtUoRHNA_8d3T4rqdYu6c_aem_ARCgvMzAhQRlx0lkMb60KoO9E6TKeXgrGGqYi_JZHxZJlMgkuSIaeEsOWCHjSdfvYA (accessed March 6, 2024) [in Ukrainian]
15. ESG-zvitnist pid chas viiny: komu potribna i dlia choho? [ESG reporting in times of war: who needs it and why?].
<https://ukraine-oss.com/esg-zvitnist-pid-chas-vijny-komu-potribna-i-dlya-chogo/> (accessed March 9, 2024) [in Ukrainian]
16. Our corporate sustainability strategy.
<https://www.mazars.com/Home/About-us/Our-corporate-sustainability-strategy> (accessed March 13, 2024).
17. Kalinichenko Z.D. Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini. [Problems of adaptive management of business systems under the influence of destabilizing factors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnurishnikh sprav*, 3, 2020. UDK: 338.1.
<https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5412/1/14.pdf> (accessed February 20, 2024). [in Ukrainian]
18. Mazars C-suite barometer 2023. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2023> (accessed March 13, 2024).
19. Mazars C-suite barometer 2024. <https://www.mazars.com/Home/Insights/Mazars-C-suite-barometer/C-suite-barometer-outlook-2024> (accessed March 13, 2024).

EVOLUTION OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT IN MANAGEMENT AND ITS BUSINESS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Tetiana O. Sobolieva

PhD, Associate Professor, Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0000-0002-7818-145X

Sofia I. Koziura

4th year student, economics and management faculty,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)
ORCID 0009-0002-6970-843X

Abstract. The article presents the systematization of the sustainable development concept in management with the differentiation of the next stages as corporate social responsibility, ESG-concept and management on the basis of sustainable development goals achievement. During the research, the dynamics and progress of sustainable development in Ukraine were analysed, challenges in the implementation of sustainable development by organizations were outlined. The practice of sustainable development of national and international organizations is highlighted; recommendations are offered to strengthen the effectiveness of sustainability management, in particular, taking into account the war in Ukraine

Keywords: sustainable development, sustainable development goals, sustainability management, sustainable business.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2024