

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота
освітній ступінь – бакалавр

на тему:

**ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ**

Спеціальність – 051 Економіка

Виконав: студент 4-го року навчання,
Писаренко Владислав Олександрович.

Наукова керівниця:

Супрун Н.А., професорка, д.е.н.

Рецензент: Небрат В.В., д.е.н., ст. наук.
співробітник

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар ЕК _____

«__» _____ 2023 р.

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Підходи до визначення сутності поняття сталого розвитку	6
1.2. Фактори сталого розвитку підприємства	12
1.3. Екологічна відповідальність як складова стратегії сталого розвитку стратегії компаній.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ LEGO GROUP ТА ЇЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP.....	26
2.2. Напрями оптимізації стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP	32
2.3. Особливості екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP	36
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ LEGO GROUP	43
3.1. Шляхи подолання викликів у процесі побудови стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP	43
3.2. Пропозиції щодо удосконалення екологічної відповідальності LEGO GROUP як складової стратегії сталого розвитку	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Екологічна відповідальність стає все більш актуальною в контексті сталого розвитку компаній в умовах зростаючих екологічних проблем і змін клімату. Сьогодні споживачі дедалі більше уважно стежать за тим, які продукти вони купують і як вони виробляються, а також які наслідки це має для довкілля. Крім того, законодавство в багатьох країнах світу встановлює обмеження та вимоги до відходів, викидів та використання природних ресурсів, що змушує компанії вести екологічно відповідальну політику.

Екологічна відповідальність може мати безпосередній вплив на успішність компанії та її імідж. Компанії, які приділяють увагу екологічній відповідальності, можуть залучати до себе більше клієнтів, які цінують екологічність продукту та виробника.

Крім того, екологічно відповідальні компанії можуть отримувати підтримку від держави, яка надає пільги та інші стимули для компаній, що працюють в інтересах екології.

Отже, екологічна відповідальність є важливою складовою стратегії сталого розвитку компанії, що може мати позитивний вплив на її успішність та відносини зі споживачами та державою, що обумовлює актуальність даної роботи.

Сталий розвиток є об'єктом дослідження праць таких науковців, як Захаркін О.О., Бурда А.І. Степаненко Т.О., Паньків М.М., Поліщук В.Г., Шевчук В.Я., Аткина Н.А., Баумгартнер Р., Ховерстадт П. та інших.

Попри значний вклад науковців у дослідження стратегій сталого розвитку, саме екологічна складова даних стратегій залишилась малодослідженою та потребує подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження є екологічна складова стратегії сталого розвитку.

Предметом дослідження є екологічна відповідальність як складова стратегії сталого розвитку компанії Lego Group.

Мета роботи – дослідити екологічну відповідальність як складову стратегії сталого розвитку компанії.

Досягнення окресленої мети вимагає розв’язання ряду завдань, серед яких:

- дослідження підходів до визначення сутності поняття стратегія сталого розвитку;
- визначення факторів сталого розвитку підприємства;
- охарактеризування екологічної відповідальності як критерію ESG та сталого розвитку компаній;
- надання загальної характеристики стратегії сталого розвитку компанії Lego Group;
- аналіз викликів на шляху до побудови стратегії сталого розвитку компанії Lego Group;
- визначення особливостей екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії Lego Group;
- запропонування шляхів подолання викликів у процесі побудови стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP
- надання пропозицій щодо удосконалення екологічної відповідальності Lego Group як складової стратегії сталого розвитку.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали праці вітчизняних та закордонних вчених, статті періодичних видань, збірники наукових праць, а також ресурси мережі Інтернет та звіти компанії Lego Group.

В процесі дослідження застосовувались методи логічного аналізу, порівняння, класифікації, регресивного аналізу, систематизації, графічного представлення матеріалів, теоретичного узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації теоретико-методологічних та практичних складових екологічної відповідальності, як

складової стратегії сталого розвитку компанії; а також надання практичних рекомендацій щодо удосконалення екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії на конкретному прикладі.

Практичне значення роботи полягає у наступному: формування основи для подальших досліджень у сфері екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії; пропозиції щодо удосконалення окремих аспектів екологічної відповідальності компанії як складової стратегії сталого розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (усього 35 найменувань) та налічує 4 таблиці та 3 рисунки. Загальна кількість сторінок – 61 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

1.1. Підходи до визначення сутності сталого розвитку

Концепція сталого розвитку набуває все більшого визнання, але для деяких керівників підприємств вона є новою ідеєю. Для того, щоб сталий розвиток реалізував свій потенціал, він має бути інтегрований у системи планування та вимірювання бізнес-процесів. А для цього концепція повинна бути сформульована в термінах, які знайомі підприємцям.

Стратегії сталого розвитку (включаючи економічний, соціальний та екологічний виміри) беруть свій початок з Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку 1992 року. Метою на тому етапі було вирішення нагальних проблем охорони довкілля та соціально-економічного розвитку, а «Декларація Ріо» запропонувала національну стратегію сталого розвитку [18, с. 353].

Після цього була створена Комісія зі сталого розвитку для моніторингу та звітування про виконання. Вже у 1987 році у звіті Комісії Брундтланд було запропоновано визначення сталого розвитку, яке включало економічний, соціальний та екологічний виміри. Хоча поняття сталого розвитку виникло переважно з екологічних питань, з часом воно еволюціонувало і розвивалося, щоб відобразити підхід, який задовольняє потреби і запити нинішніх поколінь, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби і запити [16, с. 132].

Нерідко можна зустріти наступне визначення: сталий розвиток означає прийняття бізнес-стратегій та заходів, які відповідають потребам підприємства та його зацікавлених сторін сьогодні, водночас захищаючи, підтримуючи та примножуючи людські та природні ресурси, які знадобляться в майбутньому [10, с.1].

Це визначення відображає сенс концепції, запропонованої Всесвітньою комісією з навколишнього середовища та розвитку, і визнає, що економічний розвиток повинен відповідати потребам підприємства та його зацікавлених сторін. До останніх належать акціонери, кредитори, клієнти, працівники, постачальники та громади, на які впливає діяльність організації [10, с.1].

Воно також підкреслює залежність бізнесу від людських і природних ресурсів, на додаток до фізичного та фінансового капіталу. Воно наголошує, що економічна діяльність не повинна непоправно погіршувати або знищувати ці природні та людські ресурси.

Це визначення покликане допомогти керівникам підприємств застосувати концепцію сталого розвитку до діяльності своїх організацій. Однак важливо підкреслити, що сталий розвиток не може бути досягнутий окремим підприємством (і навіть, всією бізнес-спільнотою) ізольовано. Сталий розвиток – це всеохоплююча філософія, яку повинен прийняти кожен учасник глобальної економіки (включаючи споживачів і уряд).

У швидкозмінному і дуже вимогливому внутрішньому і зовнішньому середовищі компаніям потрібні ресурси і можливості для виживання в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Отже, існує потреба у переході до інтегрованого та багатовимірного підходу до сталого розвитку з практичним впровадженням стратегій, політик, процедур та заходів у повсякденній діяльності компаній для створення та збереження конкурентних переваг і вирішення як глобальних, так і довгострокових викликів [8].

Українські науковці також активно долучилися до визначення сутності стратегії сталого розвитку. Сутність стратегії сталого розвитку вони розглядали через призму терміну «сталий розвиток». У таблиці 1.1 наведено дефініції сталого розвитку, запропоновані вітчизняними дослідниками.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності сталого розвитку

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
<i>Шевчук В.Я.</i>	Гармонійний процес, який забезпечує збалансоване економічне зростання, задоволення потреб суспільства із збереження природо-ресурсного потенціалу
<i>Бурда А.І.</i>	Сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують збалансований еколого-соціально-економічний розвиток підприємства
<i>Поліщук В.Г.</i>	Процес постійного перетворення якісних та кількісних характеристик системи, спрямований на досягнення рівноваги між суспільством, економікою та довкіллям
<i>Степаненко Т.О.</i>	Концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатofакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігаючих технологій.

Джерело: [6, с. 44; 2, с. 5; 5, с. 6; 4, с. 137]

На основі визначень сталого розвитку, наданими вітчизняними дослідниками, ми сформуємо власну дефініцію стратегії сталого розвитку. Стратегія сталого розвитку – це скоординований, спільний процес підходів та дій для досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей у збалансований та інтегративний спосіб.

Намагаючись забезпечити більшу ясність і полегшити практичне впровадження сталого розвитку, у таблиці 1.2 ми навели короткий огляд аспектів, що містяться в кожному з трьох вимірів (економічний, соціальний, екологічний), які входять до складу сталого розвитку.

Виміри сталого розвитку та їх узагальнена характеристика

<i>Вимір</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Економічний</i>	<p>1) Фінансові показники та прибутковість: Це важливо, оскільки будь-яка компанія потребує достатнього прибутку, щоб залишатися стійкою</p> <p>2) Довгострокова конкурентоспроможність: Оскільки сталий розвиток фокусується на довгострокових підходах і передбаченні, будь-яка компанія, яка претендує на сталий розвиток, повинна вжити заходів для забезпечення та підвищення своєї конкурентоспроможності за допомогою низки кроків. Деякі з цих кроків включають визначення відповідного стратегічного напрямку, планування, постановку цілей, реалізацію ефективних стратегій, програм і заходів, а також моніторинг і оцінку результатів.</p> <p>3) Економічний вплив: Важливим питанням сталого розвитку є вплив компаній на зацікавлені сторони, наприклад, як змінюється економічний статус зацікавленої сторони в результаті діяльності компанії.</p>
<i>Соціальний</i>	<p>1) Внутрішня та міжпоколінна рівність: Мається на увазі нерівність у доходах всередині компанії та певної країни.</p> <p>2) Міжнародна справедливість: Мається на увазі вплив компанії на розподіл багатства і доходів між різними країнами (особливо індустріально розвиненими країнами та країнами, що розвиваються).</p> <p>3) Внутрішні соціальні покращення: Цей аспект стосується працівників (як групи стейкхолдерів) не лише через справедливу компенсацію, але й через освіту та дотримання прав людини.</p>
<i>Екологічний</i>	<p>1) Екологічні збитки та ризики: Обмеження шкоди та впливу на навколишнє середовище.</p> <p>2) Експлуатація ресурсів: Експлуатація ресурсів – це відповідальне використання невідновлюваних ресурсів.</p> <p>3) Викиди: Викиди стосуються уникнення всіх видів викидів до певної міри.</p>

Джерело: [24, с. 263-268]

Важливим для нашого дослідження буде зазначити й про міжнародні стандарти сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ООН), які

відображають набір цілей та принципів, що спрямовані на забезпечення сталого розвитку у всіх його аспектах: економічному, соціальному та екологічному. Ці стандарти були прийняті у вигляді Декларації Ріо про середовище та розвиток, ухваленої на Світовій конференції з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році.

Основні міжнародні стандарти сталого розвитку ООН включають наступні документи:

- Декларація Ріо про середовище та розвиток: визначає загальні принципи сталого розвитку, зокрема необхідність забезпечення екологічної цілісності, соціальної справедливості та економічного процвітання.

- План дій «Agenda 21»: встановлює програму дій для досягнення сталого розвитку на місцевому, національному та глобальному рівнях. Включає широкий спектр питань, таких як боротьба з бідністю, збереження біорізноманіття, стале використання ресурсів, забезпечення сталої енергетики тощо.

- Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs) – це набір 17 цілей, узгоджених у 2015 році, спрямованих на досягнення сталого розвитку до 2030 року. Ці цілі включають економічний розвиток, боротьбу з бідністю, забезпечення гендерної рівності, збереження клімату, забезпечення чистої води та санітарії, екологічну сталість та багато іншого.

- Паризька угода прийнята на конференції ООН зі зміни клімату в Парижі у 2015 році, має на меті зменшити викиди парникових газів і забезпечити міжнародну співпрацю для пристосування до зміни клімату та зменшення її впливу.

Ці міжнародні стандарти сталого розвитку ООН визнаються багатьма країнами та організаціями як важливий референтний каркас для досягнення сталого розвитку у всьому світі. Вони покликані сприяти збалансованому розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління, не компрометуючи здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

В міжнародних стандартах сталого розвитку ООН прописані й міжнародні стандарти екологічної відповідальності, які широко застосовуються в різних секторах і галузях діяльності підприємств. Ось кілька з них:

- ISO 14001: Стандарт ISO 14001 є одним з найпопулярніших міжнародних стандартів управління навколишнім середовищем. Він встановлює вимоги до систем управління навколишнім середовищем організацій, допомагає їм ідентифікувати та контролювати свій вплив на довкілля, а також працювати над його постійним покращенням.

- ISO 14064: Цей стандарт визначає принципи та вимоги для керування та звітування про викиди газів, пов'язаних зі зміною клімату. Він надає організаціям інструменти для вимірювання, звітування та перевірки своїх викидів парникових газів.

- Стандарти є міжнародної організації Forest Stewardship Council (FSC), що визначають екологічні та соціальні норми розвитку лісового господарства, промислового використання деревини та продуктів з неї. Сертифікація FSC підтверджує, що продукти з деревини були отримані з використанням екологічно та соціально відповідальних практик.

- Carbon Neutral: Carbon Neutral є концепцією, яка означає відсутність нетто викидів парникових газів в атмосферу. Компанії та організації можуть отримати сертифікат Carbon Neutral, підтверджуючи свою здатність компенсувати всі свої викиди шляхом фінансування проектів з енергоефективності, відновлення лісів, використання відновлюваних джерел енергії тощо.

- Global Reporting Initiative (GRI): GRI визначає стандарти та керівні принципи для звітування про сталість, включаючи аспекти екологічної відповідальності. Ці стандарти визначають вимоги до звітів про вплив організації на навколишнє середовище та заходи, що приймаються для його зменшення.

Отже, у цьому дослідженні під стратегією сталого розвитку ми розумітимемо скоординований, спільний та ітеративний процес підходів та дій для досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей у збалансований та інтегративний спосіб. Стратегії сталого розвитку мають 3 основні виміри: економічний, соціальний та екологічний. Економічний вимір передбачає збільшення фінансових показників та прибутковості, посилення економічного впливу; соціальний передбачає внутрішню та міжнародну справедливість, внутрішні соціальні покращення; екологічний передбачає зниження екологічних збитків та ризиків, а також відповідальне використання невідновлюваних ресурсів.

1.2. Фактори сталого розвитку підприємства

Принципи сталого розвитку, які мають бути відображені в концепції сталого розвитку будь-якої країни, території, регіону чи підприємства [7, с. 6], передбачають відмову від орієнтації економічного розвитку на традиційні макроекономічні показники, зокрема на темпи та обсяги зростання валового внутрішнього продукту. Виникає необхідність забезпечення в результаті не лише досягнення певних економічних зрушень, а й економічної стабільності та стійкості. Орієнтація на мету максимізації прибутку вже не може розглядатися як головна рушійна сила розвитку – розвиток має здійснюватися з урахуванням обов'язкових, крім, звичайно, економічних, і навіть соціальних та екологічних чинників. Це стосується як розвитку суспільства в цілому, так і розвитку економік окремих країн та суб'єктів господарювання, що формують потенціал економіки кожної країни.

Крім того, в сучасному світі стала нагальною потреба поступової заміни невідновлюваних ресурсів, які використовуються в промислових цілях, відновлюваними - завдання, в якому найважливіша роль відводиться науці в процесі переходу до сталого розвитку.

Вирішення вищезазначених проблем – досить складне завдання, оскільки воно базується на усвідомленні екологічної небезпеки та глибоких змінах у системі цінностей, як всього суспільства, так і кожної окремої людини та суб'єкта господарювання. Метою даної роботи є дослідження факторів, що впливають на економічну стійкість та розвиток сучасних підприємств в контексті актуалізації концепції сталого розвитку.

В умовах сталого розвитку підприємств необхідно встановити сукупність факторів, що впливають на його безпеку, серед яких пропонується визначити [23, с. 359]:

- Фактори, що впливають на соціальний вимір сталого розвитку підприємств.
- Фактори, що впливають на екологічну складову сталого розвитку підприємств.
- Фактори, що впливають на економічну складову сталого розвитку підприємств.

Також, слід перерахувати й фактори екологічної відповідальності. Вони включають різні аспекти, які впливають на екологічний слід організацій, компаній та індивідів. Основні фактори екологічної відповідальності включають:

- Викиди та забруднення: рівень викидів шкідливих речовин, стічних вод, викидів парникових газів та інших забруднюючих речовин може бути важливим фактором екологічної відповідальності. Зменшення викидів та забруднень шляхом використання ефективних технологій, управління відходами та застосування чистих технологій є важливим кроком у напрямку сталого розвитку.
- Використання ресурсів: ефективне використання природних ресурсів, таких як вода, енергія, деревина та інші матеріали, є ключовим фактором екологічної відповідальності. Зменшення споживання ресурсів, використання вторинних матеріалів, впровадження енергоефективних

технологій та промоція відновлюваних джерел енергії сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище.

– Управління відходами: коректне управління відходами та їхнє перероблення є важливим аспектом екологічної відповідальності. Рециклінг, компостування, утилізація та уникання непотрібних відходів сприяють зменшенню навантаження на звалища та збереженню природних ресурсів.

– Збереження біорізноманіття: збереження природних екосистем, охорона рідкісних видів та збереження біорізноманіття є важливим фактором екологічної відповідальності. Застосування стандартів та практик, що сприяють збереженню та відновленню природних середовищ, таких як ліси, водні басейни та морські екосистеми, є важливим кроком у збереженні природи.

– Екологічна освіта та свідомість: підвищення рівня екологічної освіти та свідомості серед населення, бізнесу та урядових органів є важливим фактором екологічної відповідальності. Свідомість про вплив людської діяльності на довкілля та вміння приймати раціональні рішення, спрямовані на збереження природи, є ключовими компонентами сталого розвитку.

Ці фактори взаємодіють між собою та визначають рівень екологічної відповідальності організацій та індивідів. Шляхи досягнення екологічної відповідальності можуть варіюватися залежно від галузі діяльності, розміру організації та контексту, але загальна мета полягає у збереженні навколишнього середовища та сталому розвитку.

Виходячи з ринкового підходу до аналізу функціонування економіки, а саме, припускаючи, що ринок ресурсів – це система суспільно-економічних відносин, які забезпечують розподіл, використання і відтворення виробничих ресурсів на основі їх купівлі-продажу [13], можна зробити принципове припущення, що ресурс стає фактором виробництва в той самий момент часу, коли відбувається факт його купівлі. Виходячи з цього припущення проаналізуємо фактори зростання, які формуються ендогенними ринковими механізмами та інструментами.

Хоча потреби задовольняються безпосередньо в міру їх створення людьми та наявними природними ресурсами, але потенціал постійних потреб обумовлений лише наявністю в державі окремих ресурсів. Темпи економічного зростання, його якість цілком визначаються факторами зростання, тобто коштами, залученими у виробництво.

Підхід до аналізу факторів сталого зростання вимагає системи класифікації факторів на основі ринкових категорій, ці фактори можна диференціювати на три групи (рис. 1.1)

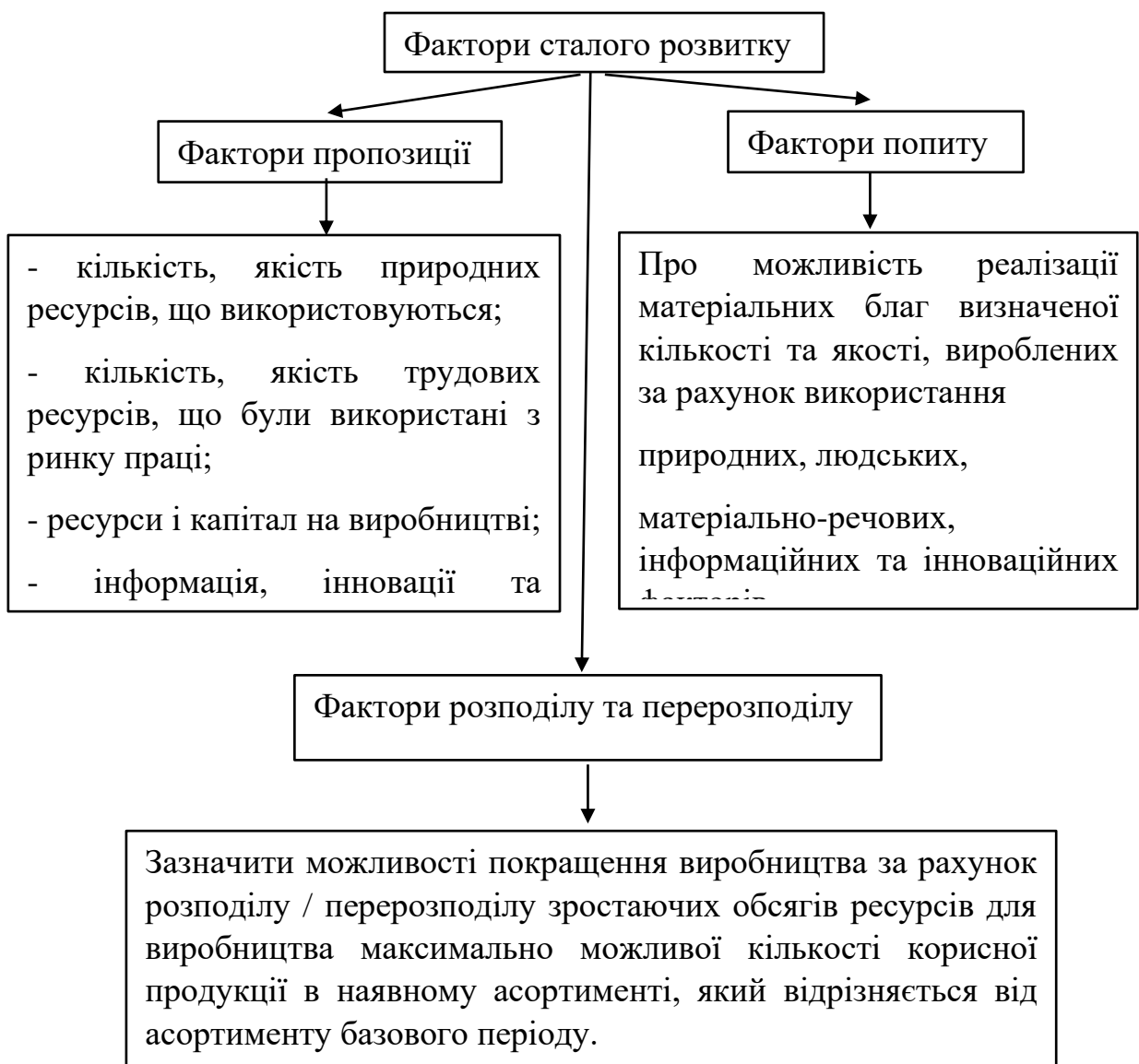


Рис. 1.1 Фактори сталого розвитку підприємства [20]

Класифікація факторів сталого розвитку підприємств можна поділити на:

- Фактори пропозиції;
- Фактори попиту;
- Фактори розподілу та перерозподілу.

Саме фактори пропозиції визначають потенціал економічного зростання. Але слід розрізняти здатність до зростання та реальне зростання, збалансоване, як одну з характеристик сталого розвитку, що є двома іншими важливими групами факторів (попит, фактори розподілу та перерозподілу).

Зауважимо, що фактори попиту та пропозиції взаємопов'язані. Наприклад, безробіття уповільнює темпи нагромадження капіталу, зменшує потік інвестицій і сповільнює виробництво. І навпаки, низькі темпи інвестицій можуть бути основною причиною безробіття [32].

Досліджуючи типологію факторів сталого розвитку підприємств, важливо звернутися до економічної теорії, яка традиційно виділяє три групи факторів виробництва: природні, трудові, капітальні. Спираючись на наукові праці з питань сталого розвитку, вважаю за необхідне доповнити цей перелік факторів наступними: інновації та менеджмент, інформація, екологія (табл. 1.3) [33].

Таблиця 1.3

Типологія факторів сталого розвитку підприємств відповідно до груп факторів виробництва

<i>Фактори сталого розвитку</i>	<i>Основні показники, що використовуються для вимірювання</i>	<i>Показники ефективності відповідного фактору</i>	<i>Шляхи досягнення сталого розвитку за відповідним фактором (приклад)</i>
<i>Природні</i>	Обсяг використаних ресурсів	Ресурсоемні продукти	Програма реінжинірингу для підвищення ефективності використання ресурсів
<i>Праця</i>	Кількість зайнятих	Продуктивність праці	Покращення освіти, охорони здоров'я, праці

<i>Капітал</i>	Вартість позикового капіталу	Рентабельність вкладеного капіталу	Удосконалення організації виробництва
<i>Інновації та управління</i>	Витрати на нове обладнання, технології, включаючи передові технології бізнесу	Ефективність виробництва	Розвиток досліджень, впровадження інновацій у виробництво
<i>Інформація</i>	Вартість інформаційних систем та програмного забезпечення	Швидкість інформаційних систем, заснованих на інноваціях	Вдосконалення інформаційних систем підприємств, розвиток комунікації, обмін знаннями та досвідом
<i>Екологія</i>	Кількість викидів в атмосферу	Динаміка забруднення навколишнього середовища	Впровадження програм ресурсозбереження, підвищення ефективності використання ресурсів, обмеження негативного впливу на навколишнє середовище

[33]

Природні фактори – сукупність природних ресурсів (земля, енергетичні та неенергетичні ресурси, вода, повітря тощо), задіяних у виробничому процесі [30].

Праця – свідома діяльність людини, спрямована на створення необхідних для задоволення особистих і суспільних потреб матеріальних і духовних благ, а також інші види діяльності, зумовлені суспільними потребами. Вважається, що процес праці – це споживання робочої сили, а також розвиток і вдосконалення людини завдяки накопиченню знань, досвіду, навичок. Чим більш кваліфікованою працею володіє людина, тим вищий її капітал, а отже, і дохід з цього капіталу [30].

Капітал формують товари тривалого користування, призначені для виробництва інших товарів (матеріальні та фінансові ресурси у факторах виробництва), їх технічний стан постійно покращується, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність виробничого процесу та його доцільність.

В сучасних умовах велике значення має четвертий фактор – фактор інновацій та менеджменту, який являє собою особливу форму людського капіталу, основою якого є використання інтелектуальних здібностей, винахідливості та врахування ризику для організації виробництва і полягає в координації та об'єднанні всіх інших факторів виробництва з метою створення товарів і послуг [26].

З точки зору сталого розвитку автори виділяють такі фактори сталого розвитку, як інформація та екологія, описуючи сучасні тенденції переходу суспільства від постіндустріального до інформаційного, а також важливу складову сталого розвитку, визначену концепцією сталого розвитку – навколишнє середовище.

Таким чином, три основні складові сталого розвитку (соціальна, екологічна та економічна) характеризуються наступними факторами сталого розвитку:

- соціальний розвиток – праця;
- екологічний" розвиток – природні фактори та екологія;
- економічний розвиток – капітал, інновації та управлінська інформація.

Отже, нами було визначено, що фактори сталого розвитку можна розподілити на: фактори пропозиції, фактори попиту та фактори розподілу та перерозподілу. В умовах сталого розвитку підприємств основні складові сталого розвитку (соціальна, екологічна та економічна) характеризуються факторами сталого розвитку. Так, соціальний розвиток відповідає праці, екологічний розвиток – природнім факторам та екології, економічний розвиток – капіталу, інноваціям, управлінській інформації.

1.3. Екологічна відповідальність як складова стратегії сталого розвитку стратегії компаній

Як було зазначено вище, згідно з міжнародними стандартами сталого розвитку, які були встановлені в документі «Перетворення нашого світу:

порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» Організації Об'єднаних Націй у 2015 році [35], поставлено кілька ключових цілей. Ці цілі включають боротьбу з бідністю та голодом, забезпечення належного здоров'я та добробуту, забезпечення якісної освіти, зменшення нерівності, захист клімату, охорону водних ресурсів, підтримку сталого використання енергії та інші.

Одним з індикаторів, що використовуються для оцінки досягнення цих цілей, є ESG (Environmental, Social, and Governance). ESG охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організацій та компаній. Вимірювання та оцінка показників ESG допомагають визначити ступінь екологічної відповідальності, соціального впливу та рівня корпоративного управління.

У перекладі з англійської ESG (Environmental, Social, Governance) – екологія (відповідальне ставлення до навколишнього середовища), соціальна політика (висока соціальна відповідальність), корпоративне управління (висока якість корпоративного управління). ESG – це універсальна мова, якою розмовляє світ, аббревіатура, що символізує комплекс пріоритетів, сформульованих у 2006 р. на прохання колишнього генерального секретаря ООН Кофі Аннана, принципи, що лягають в основу стратегічного управління в цілях сталого розвитку та боротьби зі зміною клімату, за допомогою яких інвестори обирають об'єкти для інвестування, це напрямок, що розвивається, у державному та бізнес-управлінні, праві. Застосування цієї аббревіатури в зв'язку з цим не просто доцільне, а необхідне, тому що в найближчому майбутньому світові фонди припинять інвестування компаній, які ігнорують постулати сталого розвитку, що позначиться на економічному рівні і створить загрозу екологічній безпеці [31].

ESG як нова тенденція і категорія співвідноситься за змістом із цілями сталого розвитку (ЦСР), встановленими у 2015 р. Генеральною Асамблеєю ООН для досягнення до 2030 р., з яких [31]:

- «E» співвідноситься з такими ЦСР, що стосуються чистої води, енергії та санітарії, відповідального споживання і виробництва, зміни клімату, збереження екосистем моря і суші, якісної освіти;
- «S» можна зіставити з ліквідацією злиднів, голоду, здоров'ям і благополуччям, скороченням нерівності, забезпеченням миру і правосуддя;
- «G» характеризує такі ЦСР, як гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації, інфраструктура, партнерство в інтересах сталого розвитку.

ESG характеризується трьома категоріями: 1) екологічний, що зумовлює турботу компаній про навколишнє середовище і скорочення збитків, завданих природі; 2) соціальний, що демонструє ставлення компанії до персоналу, контрагентів, інвестицій у соціальні проекти, вимог чинного законодавства; 3) управлінський (економічною), що забезпечує ефективний менеджмент компаній, антикорупційну політику [31].

Ці напрями (економічний, соціальний та екологічний) лягли в основу Глобального договору ООН, що регламентує основоположні принципи у сфері прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та протидії корупції, які відображають концепцію сталого розвитку [34].

Критерії ESG – це ціннісні критерії, на які слід орієнтуватися при веденні бізнесу як на реалії, зумовлені економічним та екологічним розвитком. Ці категорії лягають в основу ESG-рейтингу, за яким компанії оцінюються за критеріями ESG (стобальна шкала) [31].

Щодо «екологічного» критерію-ESG, застосовуваного в ESG-рейтингах, слід зазначити, що це не стільки кількісні показники, скільки дані, що фіксують міру відповідальності бізнесу в галузі захисту довкілля, дотримання екологічних прав, мінімізації непоновлюваних природних ресурсів, що формуються в надрах земної кори: нафта, газ, різні види руд, мінерали, будівельні матеріали (пісок, щебінь, глина, черепашник, різноманітні осадові породи), крейда, горючі сланці, водень, тощо, а також у розрізі зниження

енергоспоживання завдяки застосуванню зелених технологій та енергопереходу [1, с. 94].

Екологічна відповідальність бізнесу є міжгалузевою. Це пояснюється тим, що інститут екологічної відповідальності виступає предметом різних галузей права – конституційного, кримінального, адміністративного, цивільного, трудового, земельного тощо. Міжгалузевий характер відповідальності за екологічні правопорушення є підставою її класифікації та поділу на такі види: кримінальну, адміністративну, цивільно-правову або майнову (матеріальну), які, залежно від ступеня шкідливості (небезпеки) наслідків, що настали, можуть бути розподілені на: проступки (цивільні, адміністративні) та злочини.

Аналіз поняття, значення та видів екологічної відповідальності дає змогу дійти висновку про наявність такого виду екологічної відповідальності, як зелений підхід бізнесу до охорони природи не через побоювання бути притягненим до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та іншої відповідальності, а на підставі розрахунків стимулюючих показників, позитивних чинників. Негативний вплив на довкілля або його забруднення, заподіяння екологічної шкоди, що тягне екологічну відповідальність, стають не вигідними. Екологічна відповідальність бізнесу в цьому значенні стає ціннісним критерієм, стимулом для застосування зелених технологій, інноваційних «чистих» моделей ведення бізнесу і може бути віднесена до критеріїв ESG і ЦСР [3, с. 3].

Екологічна відповідальність бізнесу як критерій ESG має відповідати таким принципам Глобального договору ООН [34]:

- принцип 7. Бізнес відповідально підтримує підхід до екологічних питань, ґрунтуючись на принципі обережності;
- принцип 8. Бізнес приймає ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля;
- принцип 9. Бізнес сприяє розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.

Метою екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG стає зниження вуглецевого і минулого екологічного сліду, екологізація традиційних енергоресурсів (нафта, газ, вугілля), чинних технологій (досягнення вуглецевої нейтральності), розширення і розвиток зеленої альтернативи, зелених біо- та інших технологій (вітер, сонце, вода).

Екологічна відповідальність бізнесу як критерій ESG і ЦСР за допомогою відповідального ставлення до природи та охорони довкілля, зеленої поведінки, застосування зелених технологій і стратегій досягається зовнішніми та внутрішніми факторами.

До зовнішніх чинників досягнення екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG та сталого розвитку належать [3, с. 5-6]:

1. Державно-правова політика стимулювання екологізації бізнесу. Охорона довкілля сьогодні важлива як засадничий напрям державного та національного розвитку, у зв'язку з чим проекти, які забезпечують реалізацію ESG, підтримуються на державному рівні шляхом ухвалення спрямованих на забезпечення якості життя громадян програм і проектів. При цьому залишати порядок денний ESG без розвитку держава не повинна, на нього слід орієнтувати всі критичні технології, які не можуть бути застосовані без вітропарків, сонячної енергії, що забезпечує економіку зеленим потенціалом і зменшує вуглецевий слід. У зв'язку з цим перед державою стоять завдання зі створення та розвитку спеціалізованих майданчиків, здатних займатися розробкою національних стандартів ESG.

2. Регулятивна і нормативна практика. З позиції екологічної відповідальності як критерію ESG слід діагностувати надмірні громіздкість і бюрократизм чинного законодавства в галузі охорони довкілля. З одного боку, ми спостерігаємо вдосконалення нормативної практики, з іншого – діагностуємо проблеми нормативної регламентації. Слід і далі розвивати ESG-індекс рейтинги та ренкінги, це логічний шлях до озеленення. За таких обставин слід прагнути усунути нормативні бар'єри з метою реалізації зелених технологій та підвищення екологічної відповідальності бізнесу. Зокрема,

представникам бізнесу пропонується спростити регулювання земельних відносин для вітропарків без переведення земель сільськогосподарського призначення та земель лісгосподарського призначення, чому слід дати якісну регуляторну оцінку.

3. Зелена освіта та екологічна культура. Можливість розвитку екологічної відповідальності бізнесу залежить від наявності екологічно стійкого мислення. У зв'язку з цим видається необхідним розбудувати національні центри компетенцій, які навчатимуть і вдосконалюватимуть управлінський і підприємницький потенціали, виховуватимуть молодь та майбутніх і чинних спеціалістів через бакалаврат і магістратуру, підготовку кадрів, вивчення міжнародної практики та національних стандартів. При цьому систему зеленої освіти слід будувати на стику трьох напрямів:

- екології, що формує уявлення про взаємодію суспільства, людини і природи;
- економіки, що навчає як потрібно розвиватися з метою ESG і сталого розвитку;
- права, що представляє розуміння про екологічні норми і правознавство за тим, щоб два перші напрямки реалізовувалися.

4. Міжнародне співробітництво та взаємодія. Актуальною видається співпраця, що ґрунтується на розвитку транскордонної сталої взаємодії з підвищення екологічної ефективності, а також забезпечує впровадження та фінансування зелених технологій.

5. Екологічно-орієнтована інвестиційна політика. Даний напрям з позиції екологічної відповідальності бізнесу має базуватися на можливості оцінки та передбачення екологічних ризиків, що виражається у виявленні тих компаній, які створюють загрозу екології та не прагнуть екологічної прозорості та ESG-розвитку, а також проєктів, що є потенційно екологічно невігідними. Слід розвивати економічні програми з підвищення екологічної ефективності, створювати систему зеленого та кліматичного фінансування. Реальний бізнес-сектор потрібно пов'язувати із зеленими

облігаціями, в основі яких лежить зелена таксономія. Озеленення бізнесу шляхом фінансових інструментів спрямоване на те, щоб підприємець став ESG-відповідальним, усвідомлюючи, що, коли суспільно-економічна формація ставить за мету максимізацію прибутку й експлуатує природу, оскільки це неприпустимо в сталому розвитку, його реальне становище стане вразливим.

Внутрішніми чинниками досягнення екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG та сталого розвитку є такі [3, с. 7].:

1. Економіко-управлінська складова бізнесу, соціальні та екологічні чинники в їхньому взаємозв'язку: трансформація бізнесу з позиції ESG, реалізація стратегій сталого розвитку, які об'єднують у єдності цілей екологію, соціальні аспекти та управління, де Е-критеріями виступають екологічна політика, вплив на атмосферне повітря, водні об'єкти та земельні ресурси, зелені проекти, зелений офіс (екологічні системи); S-критеріями є корпоративна соціальна відповідальність, оплата праці, соціальна захищеність і професійний розвиток.

2. Екологічні стратегії та зелені технології. Важливо зазначити, що будь-яка компанія має усвідомлювати екологічну відповідальність бізнесу та реалізовувати ESG повістку без амбіцій, досягаючи цілей з мінімізації та погашення вуглецевого сліду. У зв'язку з цим бізнес має будуватися з урахуванням програм з підвищення екологічної ефективності. Завдання, що стоїть перед керівництвом бізнесу щодо реалізації екологічних програм і проектів, полягає в тому, що базові потреби бізнесу мають бути збережені, проте повинні відповідати принципам сталого розвитку. Особливо енергоємні підприємства, що випускають метал, цемент, скло, а також підприємства з видобутку та обробки невідновлюваних природних ресурсів, зобов'язані показати, як вони безпосередньо реалізують зелену економіку, досягають екологізації наявних енергоресурсів, демонструючи екологічно стійке мислення. При цьому кошти (від прибутку або зеленого фінансування) мають спрямовуватися на екологізацію виробництва та його переведення на

екологічні технології, що має бути відображено в цілях таксономії для кожної компанії. Досягнення екологічної відповідальності бізнесу без екологічної прозорості неможливе [31]

Отже, важливо підкреслити, що екологічна відповідальність бізнесу як критерій ESG та сталого розвитку є недосяжною за відсутності механізмів розподілу сфер відповідальності на державному рівні. До зовнішніх чинників досягнення екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG та сталого розвитку належать: державно-правова політика та стимулювання бізнесу, регулятивна і нормативна практика, екологічна освіта та культура, міжнародне співробітництво та взаємодія, екологічно-орієнтована інвестиційна політика. Внутрішніми чинниками досягнення екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG та сталого розвитку є такі: економіко-управлінська складова бізнесу, соціальні та екологічні чинники в їхньому взаємозв'язку, а також екологічні стратегії та зелені технології.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ LEGO GROUP ТА ЇЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ

2.1. Загальна характеристика стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP

Для подальшого аналізу впливу екологічної відповідальності на сталий розвиток, предметом дослідження було обрано компанію Lego Group. Для цього є ряд причин:

1. Головна мета діяльності компанії Lego Group – задоволення потреб дітей, наступних поколінь, що ідеально лягає в концепцію екологічної відповідальності діяльності компанії;
2. Lego Group – компанія, головні продукти якої, іграшки, створені з пластику, що є одним з найскладніших матеріалів з точки зору екологічної відповідальності.

Якщо така компанія може дотримуватися екологічної відповідальності, та навіть бути лідером й першопроходьцем в цій сфері – будь-яка зможе. Саме тому ця компанія є доречним предметом дослідження для поглиблення аналізу теми нашої роботи.

Lego Group – один з найбільших виробників іграшок у світі, належить і управляється сім'єю Кірка Крістіансена в Біллунді, Данія. Компанія працює в 30 країнах і має 50 підприємств по всьому світу. Основним бізнесом компанії є виробництво, розробка, маркетинг та дистрибуція іграшкової системи Lego. Її продукція продається у більш ніж 130 країнах світу, і, за оцінками, 300 мільйонів дітей гралися з цеглинками Lego [29].

Lego завоював своє лідерство в індустрії іграшок-конструкторів завдяки тому, що зробив дітей своєю життєво важливою турботою. Згідно з прес-релізом компанії, основна бізнес-концепція і основа для всіх продуктів і діяльності Lego полягає в тому, що компанія серйозно ставиться до дітей та їхніх потреб. Компанія бачить своє основне завдання в тому, щоб стимулювати дитячу увагу і творчість, а також заохочувати їх досліджувати свій власний світ.

Ця корпоративна місія дозволила Lego розробити широкий асортимент продукції навколо своєї основної теми конструктора-іграшки. Сюди входять продукти, що включають робототехніку; медіа-продукти, такі як програмне забезпечення, музика, відео, книги та фільми для дітей; освітні продукти для дитячих садків і шкіл; а також товари для стилю життя, такі як одяг, годинники, постільна білизна та пазли [29].

Перед тим, як перейти до стратегії сталого розвитку компанії Lego Group, проаналізуємо деякі її фінансові результати (табл. 2.1). З таблиці видно, що компанія протягом 5 років демонструє стабільне зростання.

Таблиця 2.1

Фінансові результати компанії Lego Group за 2018 по 2022 рр, млн датських крон

<i>Показник</i>	<i>2022</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
<i>Виручка</i>	64,647	55,294	43,656	38,544	36,391
<i>Витрати</i>	46,726	38,250	30,744	27,707	25,617
<i>Операційний прибуток</i>	17,921	17,044	12,912	10,837	10,774
<i>Фінансові статті</i>	245	39	412	85	264
<i>Прибуток до оподаткування</i>	17,676	17,005	12,500	10,752	10,510
<i>Чистий прибуток</i>	13,782	13,285	9,916	8,306	8,076

Джерело: [27]

Враховуючи те, що компанія вже не перший рік пропагує екологічну відповідальність та проводить численні кампанії й ініціативи з неї, зростаючі

фінансові показники свідчать про те, що екологічна відповідальність як складова сталого розвитку компанії є фінансово вигідним механізмом.

Тепер перейдемо безпосередньо до характеристики стратегії сталого розвитку компанії Lego Group. У компанії Lego Group спостерігається орієнтація на сталий розвиток по всьому ланцюгу створення вартості: від постачальників до споживачів (рис 2.1). Роздивимось це детальніше.

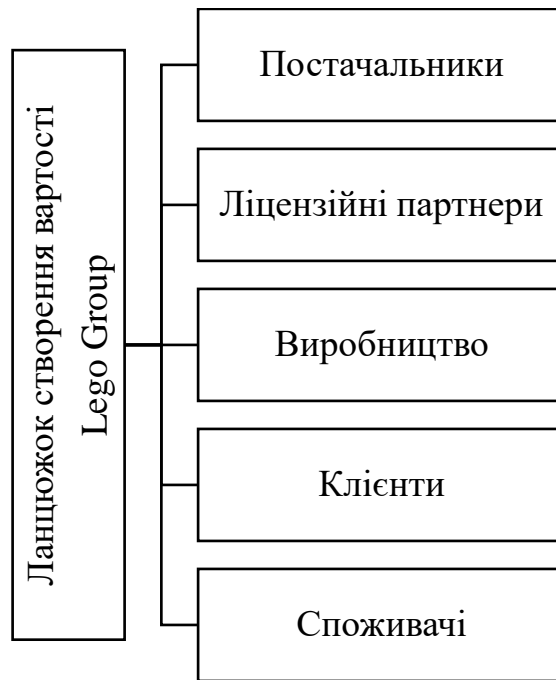


Рис. 2.1 Ланцюжок створення вартості в Lego Group

Джерело: складено автором на основі [28]

Глобальний ланцюг поставок Lego Group забезпечує їх сировиною для виробництва їхньої продукції. Ризики по всьому ланцюгу поставок включають порушення прав людини, такі як сучасне рабство, ненормований робочий день, дитяча праця та хабарництво.

Заходи зі зниження ризиків включають регулярний аудит і контроль у країнах з високим і середнім рівнем ризику, щоб забезпечити дотримання Принципів відповідального ведення бізнесу Lego Group. Приблизно 90% їхніх загальних викидів CO₂ припадає саме на ланцюг постачання. Lego Group тісно співпрацюють з постачальниками для пошуку шляхів зменшення колективного вуглецевого сліду в рамках програми Engageto-Reduce, яка була

започаткована у 2014 році. Вони поставили перед собою науково обґрунтовану мету скоротити абсолютні викиди вуглецю на 37% до 2032 року порівняно з базовим рівнем 2019 року [28].

Роздивимось напрямок сталого розвитку Lego Group по відношенню до партнерів-ліцензіатів. Lego Group співпрацює з низкою ліцензійних партнерів і приділяє особливу увагу якості та безпеці продукції. Портфоліо охоплює широкий асортимент продукції, включаючи книги та постільну білизну, годинники та одяг. Однак їх партнери-ліцензіати розташовані в набагато більшій кількості країн, ніж їхній власний ланцюг постачання, а різноманітність продукції є більшою, що диверсифікує ризики. Серед способів зниження ризиків – тісна співпраця з ліцензійними партнерами. Вони працюють зі своїми постачальниками над зменшенням ризиків, а Lego Group у свою чергу контролює їхні з партнерами принципи відповідального ведення бізнесу шляхом проведення аудитів третьою стороною та подальших заходів [28].

Тепер перейдемо до процесу виробництва. Lego Group має глобальну виробничу мережу з заводами в Данії, Китаї, Мексиці, Угорщині та Чехії, а також численними пакувальними цехами та складами. Ризики включають безпеку працівників та негативний вплив на клімат і навколишнє середовище через викиди CO₂, відходи та використання води. Серед заходів зі зниження ризиків – тренінги з охорони здоров'я та безпеки, а також проекти зі скорочення викидів CO₂, відходів та використання води, наприклад, інвестиції у відновлювані джерела енергії.

Клієнтами Lego є роздрібні торговці (Lego Group працює по всьому світу), магазини Lego та магазини-партнери. Ризики включають етичні питання, такі як хабарництво та корупція, а також екологічність продукції та пакування. До заходів зі зниження ризиків належать етичні бізнес-тренінги для керівників, а також амбітні цілі компанії щодо сталого виробництва матеріалів до 2030 року та сталого пакування до 2025 року [28].

Тепер розглянемо споживачів. Основними споживачами компанії є батьки та вихователі, які купують продукцію Lego для своїх дітей, а також дорослі шанувальники, бабусі й дідусі та ті, хто дарує подарунки. Ризики в цій сфері включають безпеку продукції та цифрових технологій для дітей, а також екологічність продукції. До заходів зі зниження ризиків належать дотримання безпеки, політика відповідального залучення, суворе дотримання правил дитячої реклами, таких як Закон про захист приватності дітей в Інтернеті, амбітна мета Lego Group щодо використання лише стійких матеріалів до 2030 року та амбітна мета щодо стійкого пакування до 2025 року [28].

Головною мотивацією до покращення стратегії сталого розвитку компанії є:

- благополуччя наступних поколінь, дітей – забезпечують доступ до навчання дітям через ігри, виховує в дітях засади екологічної відповідальності. Діти завдяки програмам з перерозподілу цеглинок, здачі цеглинок на переробку навчаються екологічній відповідальності;
- навколишнє середовище (зменшення впливу на навколишнє середовище);
- люди (справедливе, інклюзивне та відповідальне робоче місце).

2022 рік став роком прориву для компанії Lego Group у рамках їхньої стратегії сталого розвитку.

По відношенню до дітей, можна виділити наступні аспекти [28]:

– охоплення більшої кількості дітей: більше 9,8 мільйонів дітей охоплено заходами із залучення місцевих громад. У порівнянні з 3,5 мільйонами у 2021 році.

– рекордний рік для кампанії, що пройшов під гаслом «Будуй, щоб дарувати». Понад 2 мільйони дітей, які потребують гри, отримали набір Lego.

– волонтерство відновилося після COVID-19. Більше 3000 співробітників Lego зголосилися допомогти подарувати радість дітям у рамках

заходів із залучення місцевих громад, таких як «Будуй зміни» та інші заходи за програмою «Навчайся через гру».

– освітні пакети для батьків та вихователів. Більше 88 мільйонів батьків та вихователів були охоплені через канали соціальних мереж освітніми пакетами Build & Talk, що на 77,5 мільйона більше, ніж у 2021 році. Програма допомагає їм вести складні розмови з дітьми на такі теми, як кібербулінг, безпека в Інтернеті та цифрові сліди.

Щодо навколишнього середовища, то там можна звернути свою увагу на [28]:

– скорочення викидів вуглецю. Lego продовжує працювати над скороченням викидів вуглецю відповідно до затвердженої науково обґрунтованої мети, щоб забезпечити зниження впливу на навколишнє середовище в усіх сферах бізнесу.

– менше 1% відходів з заводів потрапило на звалище. Менше одного відсотка відходів з заводів Lego потрапляє безпосередньо на звалище. Досягнення нульового рівня відходів, що потрапляють на звалище, означає, що принаймні 99 відсотків утворених відходів або повторно використовуються, або переробляються, або компостуються, або відправляються на переробку, яка не передбачає захоронення відходів на звалищах.

– створення першого упакування LEGO з пакетами на паперовій основі. Lego випустили перші в Європі коробки LEGO з пакетами на паперовій основі, щоб замінити одноразовий пластик.

І важливий аспект – люди [28]:

– інклюзивні пільги: усі працівники по всьому світу, як погодинно, так і на зарплаті, в офісах Lego Group, на виробництві та в роздрібній торгівлі, мають право на оплачувану відпустку по догляду за дитиною тривалістю щонайменше 26 тижнів (основний доглядач) або вісім тижнів (додатковий доглядач).

- рівне гендерне представництво: 41% посад на рівні директора займають жінки.
- високий рівень мотивації та задоволеності: у 2022 році результати показали, що рівень мотивації та задоволеності співробітників залишався високим і входив до топ-10 відсотків міжнародних клієнтів, опитаних Ennova [15].

Отже, компанія Lego Group, як один з найбільших виробників іграшок у світі, орієнтована на сталий розвиток у всьому ланцюжку створення вартості: постачання, виробництво, клієнти, споживачі.

Головною мотивацією до покращення стратегії сталого розвитку компанії є благополуччя наступних поколінь, дітей (забезпечують доступ до навчання дітям через ігри, виховує в дітях засади екологічної відповідальності), навколишнє середовище (зменшення впливу на навколишнє середовище) та люди (справедливе, інклюзивне та відповідальне робоче місце). 2022 рік став роком прориву для компанії Lego Group у рамках їхньої стратегії сталого розвитку.

2.2. Напрями оптимізації стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP

Впроваджуючи підходи, стратегії та заходи у сфері сталого розвитку, керівники, менеджери компанії Lego Group стикаються з низкою різних викликів, робота над якими визначає напрями оптимізації стратегії сталого розвитку компанії .

Першим таким викликом є велика кількість інтерпретацій поняття «сталий розвиток», що ускладнює його практичне застосування.

На теоретичному рівні зрозуміло, що існує безліч визначень та інтерпретацій сталого розвитку, що створює проблему відсутності чіткої та міцної теоретичної бази, на яку могли б спиратися директори, менеджери та

практики Lego Group. У поєднанні з цими численними інтерпретаціями з'являється цілий ряд фактів з практичної точки зору.

На теоретичному рівні не тільки не існує чіткого універсального визначення поняття сталий розвиток, але й компанія Lego Group також має свої власні інтерпретації. Компанія використовує поняття сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) як взаємозамінні і тому застосовує дуже схожі змінні для моніторингу впливу та результатів КСВ і сталого розвитку, тоді як інші використовують значно відмінні змінні. З іншого боку, Lego Group ототожнюють сталий розвиток з екологічною стійкістю та зосереджуються на ній, тоді як інші включають численні економічні та соціальні аспекти. На додаток до різних інтерпретацій, поняття сталий розвиток часто не має чіткого визначення всередині компанії. Тому вона означає різні речі для різних людей.

До того ж, деякі сфери сталого розвитку неможливо оцінити напряму, а лише через висновки, зроблені на основі спостережуваних, а іноді й перевірених систем, що відповідають конкретним потребам компанії [9, с. 193]. Без спільного розуміння того, що означає сталий розвиток для конкретної компанії та її стейкхолдерів, впроваджувати його дуже складно.

У поєднанні з різними інтерпретаціями значення сталого розвитку існує невизначеність щодо того, як саме впроваджувати сталий розвиток в організаційному контексті [22].

Другим викликом є те, що стратегія сталого розвитку не завжди чітко вписується в бізнес-процеси.

Багато ініціатив, стратегій та заходів у сфері сталого розвитку Lego Group зосереджені на довгострокових і нематеріальних результатах та впливі. І навпаки, багато інших інвестицій та ініціатив зосереджені на короткостроковому впливі на фінансовий результат, у результаті чого багато процесів оцінювання не відображають цінність ініціатив та інвестицій, пов'язаних зі сталим розвитком. З огляду на цю логіку, деякі ініціативи Lego Group у сфері сталого розвитку розглядаються як разові проекти, а це означає,

що цінні ініціативи у сфері сталого розвитку можуть бути відкинуті на користь інших проектів, які легше піддаються кількісній оцінці та розумінню. Компанії слід працювати над симбіозом її довгострокової стратегії зі сталого розвитку та короткострокових фінансових цілей.

Третім викликом є широкий спектр співіснуючих паралельно викликів в діяльності компанії.

Компанія Lego Group стикаються з низкою складних і взаємопов'язаних викликів, які потребують постійного оновлення, швидкості та гнучкості. До цих викликів додається зміна очікувань суспільства, пов'язаних з більшою соціальною та екологічною відповідальністю. Прийняття такого підходу означає, що бізнес XXI-го століття вимагає інновацій у всіх секторах і галузях у поєднанні з парадигмою, в якій бізнес і суспільство інтегровані [17].

На додаток до загальних викликів, компанія Lego Group стикається з численними загрозами, такими як фінансові кризи, вплив зміни клімату, місцеві земельні питання та інші, які ускладнюють оцінку та прийняття рішень щодо того, які з цих загроз та ризиків потребують уваги. Крім того, існує ціла низка можливостей, які можна використати, що ще більше ускладнює прийняття рішення про те, на яких із цих викликів зосередитися і як визначити їхню пріоритетність. Ще одним специфічним викликом для компанії є пошук балансу та досягнення досконалості в економічному, соціальному та екологічному вимірах. Компанії слід правильно надавати пріоритетність вирішенню цих викликів.

Четвертим викликом є відсутність інтегрованого підходу в межах компанії Lego Group, його введення є одним з ключових напрямів оптимізації стратегії сталого розвитку. Також, слід шукати баланс в досягненні досконалості в економічному, соціальному та екологічному вимірах.

Здається, бракує керівних принципів щодо реалістичного та багатовимірного підходу до інтеграції політик, процедур та діяльності в галузі сталого розвитку в повсякденне функціонування та основні бізнес-процеси компанії на практичному рівні. Отже, невизначеність триває через обмежене

та/або нечітке розуміння того, як має відбуватися інтеграція вимірів, які компроміси необхідні для досягнення цієї інтеграції та які механізми можуть допомогти у впровадженні.

На практичному рівні існуючі політики, плани і програми створюють певну основу для стратегій, зусиль і заходів у сфері сталого розвитку [11, с. 10]. Тим не менш, на практиці бракує рекомендацій щодо того, як інтегрувати сталий розвиток в основні бізнес-процеси. Отже, відсутність інтеграційних рамок створює прогалину, яка перешкоджає впровадженню на практичному рівні [21, с. 87].

П'ятим напрямом оптимізації стратегії сталого розвитку є складність чіткого інформування про ініціативи та результати сталого розвитку Lego Group.

Наприкінці ХХ-го століття відбулося чітке зміщення акцентів у громадській думці щодо екологічної діяльності корпорацій. Завдяки цьому зрушенню в поєднанні з революцією в інформаційно-комунікаційних технологіях у всьому світі зріс попит на доступ громадськості до інформації про екологічну та соціальну діяльність компаній. Хоча деякі заяви компанії щодо сталого розвитку сприймають як такі, що заслуговують на довіру, інші зустрічаються зі скептицизмом і можуть бути названі «зеленим відмиванням / грінвошингом». Це виклик для компанії – знайти баланс, оскільки іноді компанія остерігається рекламувати свої успіхи, оскільки це може призвести до публічної критики за те, чого вони не роблять.

Отже, основними напрямками оптимізації стратегії сталого розвитку компанії Lego Group є: визначення чіткого поняття «сталий розвиток» в межах компанії; робота над запровадженням довгострокових ідей зі сталого розвитку в короткострокові фінансові цілі компанії; визначення пріоритетності викликів, над якими компанія буде працювати; введення інтегрованого підходу до сталого розвитку; створення системи чіткого інформування про ініціативи та результати сталого розвитку.

2.3. Особливості екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP

Компанія Lego Group відіграє свою роль у побудові сталого майбутнього та позитивно впливу на планету, яку успадкують наші діти.

Компанія поставила собі за мету зробити матеріали та пакування більш екологічними, зменшити вуглецевий слід при виведенні продукції Lego на ринок та обмежити використання ресурсів.

Компанія дотримується всіх відповідних законів, стандартів і встановлених вимог. Усі виробничі майданчики Lego сертифіковані відповідно до міжнародного екологічного стандарту ISO 14001. Крім того, виробничий майданчик у місті Цзясін, Китай, також сертифікований відповідно до міжнародного стандарту енергоменеджменту ISO 50001 [28].

Компанія Lego Group вивчає способи зробити бізнес більш циклічним, починаючи з того, як вона розробляє продукцію, які матеріали та пакування використовує, і закінчуючи тим, що потрібно зробити, щоб цеглинки Lego залишалися в грі. До цих способів можна віднести:

1) Екологічно чисті матеріали. До 2030 року компанія прагне виготовляти цеглинки Lego з більш стійких матеріалів без шкоди для якості та безпеки. Це означає, що потрібно розробити абсолютно нові матеріали, які будуть достатньо безпечними та міцними, щоб передаватися з покоління в покоління – і при цьому бездоганно поєднуватися з цеглою Lego, виготовленою понад 50 років тому.

Компанія також працювала над розширенням асортименту біоелементів Lego, виготовлених з біополіетилену (біо-ПЕ) – м'якого, міцного та гнучкого пластику, отриманого з цукрової тростини. Наразі існує близько 150 елементів, виготовлених з біо-ПЕ (наприклад, елементи рослин Lego та аксесуари для міні-фігурок Lego), і майже половина наборів містить принаймні один з цих елементів.

2) Екологічне пакування. Цеглинки Lego призначені для багаторазового використання та передачі з покоління в покоління, але коробки Lego та інша упаковка часто швидко утилізуються. Наразі 93% упаковок за вагою виготовлено з паперу та картону, тоді як частина упаковки містить одноразовий пластик. Цей вид пластику, як правило, не підлягає переробці, що є однією з вимог компанії до екологічно безпечного пакувального матеріалу. Це одна з причин, чому компанія вживає термінових заходів, щоб знайти більш стійкі рішення для пакування на основі паперу та зробити все пакування стійким до 2025 року. У 2021 році Lego Group використали 84.425 тонн пакувальних матеріалів [28].

3) Використання ліцензованих товарів. Компанія досягла обнадійливого прогресу в тому, щоб зробити упаковку ліцензійних товарів і товарів розширеної лінійки більш екологічною, наприклад, вилучивши пластик з ярликів для одягу та постільної білизни LEGO, що продаються в магазинах Jysk. У 2022 році Lego Group продовжує перехід на пакування ліцензійної та розширеної лінійки, щоб збільшити використання рішень на основі паперу, зосередившись на таких сферах, як набори аксесуарів LEGO Minifigure та чашки Pick-a-Brick для роздрібних магазинів Lego Brand Retail [28].

4) LEGO Replay. Цеглинка Lego створена, щоб служити довго. Компанія пишається високою якістю та довговічністю цеглинок і знає, що 97% власників LEGO зберігають їх або діляться ними, передаючи друзям чи родичам з покоління в покоління. За допомогою програми Lego Replay компанія хоче надихнути і допомогти власникам цеглинок Lego передавати цеглинки, якими вони не користуються, щоб зберегти їх у грі та обігу. З моменту запуску програми Lego Replay у 2019 році в США та у 2020 році в Канаді до неї було передано 652 727 фунтів (296.072 кг) цеглинок Lego. Це продовжило творче життя приблизно 133 мільйонам цеглинок, перевищивши позначку в 100.000 дітей у Північній Америці. У 2023 році компанія планує продовжити програму Lego Replay [21].

Ще однією особливістю екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії Lego Group є кліматичні дії, такі як:

1) Науково обґрунтована мета. У грудні 2020 року компанія стала першою великою компанією-виробником іграшок, яка оголосила про науково обґрунтовану ціль, що зобов'язує її скоротити абсолютні викиди вуглецю на 37% до 2032 року порівняно з базовим рівнем 2019 року. Цільовий показник був затверджений ініціативою «Науково обґрунтовані цілі» як такий, що відповідає рівням, необхідним для утримання глобального потепління нижче 1,5°C, що є найамбітнішою метою Паризької угоди.

Щоб досягти цієї мети, компанії необхідно:

- Продовжувати інвестувати в дослідження стійких матеріалів, щоб зменшити вуглецевий слід продуктів і упаковки Lego і зробити бізнес більш циклічним

- Продовжувати співпрацювати з постачальниками в рамках програми Lego Group Engage-to-Reduce, просуваючи інноваційні способи зменшення вуглецевого сліду, щоб разом зіграти свою роль в обмеженні наслідків зміни клімату

- Підвищувати вуглецеву ефективність у всіх операціях, розширювати виробництво відновлюваної енергії на заводах і забезпечувати закупівлю 100% відновлюваної енергії на заводах, в офісах і магазинах

- Збільшити інвестиції у потужності відновлюваної енергетики в усіх регіонах, де працює компанія, з метою досягнення вуглецево-нейтрального рівня викидів до кінця 2023 року

- Проектувати офіси та заводи за найвищими екологічними стандартами, прагнучи отримати золотий рівень LEED для всіх нових будівельних проектів.

2) Відновлювана енергетика. Компанія продовжує на 100% забезпечувати себе відновлюваною енергією завдяки інвестиціям материнської компанії KIRKBI A/S в офшорні вітрові електростанції та

інвестиціям Lego Group у відновлювану енергетику на місці. Компанія визначає термін «збалансований за рахунок відновлюваних джерел енергії» так: енергія, вироблена з відновлюваних джерел (як на території, так і за її межами), дорівнює або перевищує енергію, яку використовує компанія на об'єктах. Lego Group купує та погашає всі наявні сертифікати відновлюваної енергії (СВДЕ) з інвестицій у відновлювану енергетику, а також доповнює їх акредитованими СВДЕ, якщо такі інвестиції недоступні.

3) Загальні викиди вуглецю. Компанія розраховує та публікує загальні річні викиди парникових газів щороку у вересні. У 2020 році загальні викиди парникових газів від глобальної діяльності та ланцюга поставок склали 1,2 млн тон еквіваленту вуглекислого газу. Того ж року компанія змінила спосіб розрахунку вуглецевого сліду, щоб точніше відображати закупівлі відновлюваної енергії [21].

Це означає, що фактичний CO₂-слід електроенергії, яку компанія використовує, є меншим порівняно з попередніми роками, коли він розраховувався на основі середніх показників по країнах.

4) Побудова сталого бізнесу разом. Компанія як може мінімізує вплив діяльності на довкілля. 90% викидів вуглецю припадає на ланцюжок поставок – постачальників, які забезпечують і доставляють сировину, машини, продукти та послуги, пов'язані з продукцією Lego. Компанія тісно співпрацює з постачальниками, щоб знайти способи зменшити колективний вуглецевий слід.

У червні 2021 року компанія провела перший Саміт постачальників зі сталого розвитку і звернулася до постачальників за підтримкою у встановленні власних науково обґрунтованих цілей [21].

Щоб досягти цієї мети, компанія збільшила кількість постачальників, які приєдналися до системи розкриття інформації про викиди вуглецю CDP, до 80 у 2021 році порівняно з 60 у 2020 році. Компанія прагне, щоб усі постачальники найбільш вуглецевоємних продуктів приєдналися до CDP у

2022 році, і почали працювати з цільовими постачальниками над переходом на відновлювану електроенергію [21].

Компанія у своїй стратегії екологічної відповідальності спирається на принципи циркулярної економіки і ставить за мету змінити традиційну "лінійну" модель виробництва та споживання, де ресурси видобуваються, використовуються і викидаються, на більш сталу та ефективну систему. У циркулярній економіці ресурси утримуються у використанні якомога довше, мінімізуються втрати та відходи, а матеріали та продукти переробляються та повторно використовуються.

Основні принципи циркулярної економіки включають:

- Збереження та продовження терміну служби виробів: замість одноразового використання, принцип циркулярної економіки покликаний продовжити термін служби виробу, шляхом вдосконалення дизайну, ремонту та обслуговування. Це може включати такі підходи, як легка розбірність виробів для ремонту, апгрейду та переробки, а також моделі оренди та обміну товарів.
- Переробка та використання вторинних матеріалів: циркулярна економіка прагне максимально використовувати вторинні матеріали, отримані з переробки відходів. Це може включати вторинну переробку пластику, скла, металів та інших матеріалів для виготовлення нових продуктів.
- Розробка енерго- та ресурсозберігаючих процесів: циркулярна економіка ставить за мету оптимізацію використання енергії та ресурсів у виробничих процесах. Це включає енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії, утилізацію тепла та води, а також зменшення втрат матеріалів під час виробництва.
- Формування нових бізнес-моделей: циркулярна економіка вимагає переходу від традиційних моделей власності та споживання до нових бізнес-моделей, таких як моделі оренди, поділу та обміну. Вони сприяють продовженню життєвого циклу продуктів та оптимізації використання ресурсів.

Дотримання принципів циркулярної економіки має потенціал покращити екологічну стійкість, зменшити використання природних ресурсів, знизити кількість відходів та створити нові можливості для сталого розвитку та економічного зростання компанії Lego Group.

Враховуючи принципи циркулярної економіки, ми можемо сказати, що екологічна відповідальність має певні фінансові переваги для компанії, наприклад:

- Зменшення витрат на ресурси: ефективне використання енергії, води та інших природних ресурсів дозволяє знизити витрати на їх закупівлю та споживання. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій може допомогти зменшити витрати на електроенергію, а оптимізація використання води може знизити витрати на її закупівлю та очищення стічних вод.

- Зменшення витрат на відходи та обробку відходів: правильне управління відходами та їх перероблення може знизити витрати на вивезення та обробку відходів. Рециклінг та повторне використання матеріалів можуть зменшити потребу в закупівлі нових сировинних матеріалів, що сприяє економії коштів.

- Зниження ризиків та зобов'язань: екологічна відповідальність допомагає знизити ризики виникнення екологічних аварій, забруднень та негативних впливів на здоров'я людей та навколишнє середовище. Це може виключити необхідність у затратних заходах з очищення, компенсації збитків та відшкодування шкоди, що можуть виникнути внаслідок негативного впливу на довкілля.

- Посилення конкурентоспроможності та репутації: запровадження екологічно відповідальних практик сприяє позитивній репутації організації, що може привертати більше клієнтів, інвесторів та співробітників. Компанії, які проявляють активну екологічну відповідальність, можуть мати перевагу при укладанні угод з екологічно свідомими партнерами та отриманні підтримки від урядових органів.

– Відповідність законодавству та стандартам: забезпечення дотримання екологічних законодавчих вимог та виконання міжнародних стандартів може допомогти уникнути санкцій, штрафів та правових проблем, що можуть вплинути на фінансовий стан організації.

LEGO Group повідомила про високий прибуток за 2022 рік, значно випередивши інші компанії ринку іграшок і здобувши частку ринку, що може свідчити про користь дотримання принципів циркулярної економіки та екологічної відповідальності для компанії. Дохід за весь рік зріс на 17% до 64,6 мільярда датських крон порівняно з тим самим періодом минулого року, що включає вплив курсів обміну іноземної валюти. Результати були зумовлені високим попитом на портфоліо компанії, партнерством з роздрібними продавцями онлайн і в магазинах, надійною платформою електронної комерції та стійкою глобальною мережею поставок.

Отже, двома основними особливостями програм екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії Lego Group є: циркулярна економіка та кліматичні дії. У циркулярній економіці доцільно виділити: використання екологічно чистих матеріалів, екологічне пакування, ліцензовані товари, Lego Replay. До кліматичних дій, вживаних Lego Group, відносяться: науково обґрунтована мета, відновлювана енергетика, загальні викиди вуглецю, побудова сталого бізнесу разом з партнерами. Екологічна відповідальність може сприяти зниженню витрат, зниженню ризиків та покращенню репутації, що в свою чергу може мати позитивний фінансовий вплив на організацію.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ LEGO GROUP

3.1. Шляхи подолання викликів у процесі побудови стратегії сталого розвитку компанії LEGO GROUP

У попередньому розділі ми виявили виклики на шляху до побудови стратегії сталого розвитку компанії Lego Group. Впровадження сталого розвитку вимагає поєднання численних інтегрованих підходів і стратегій, щоб максимізувати цінність і вплив для компанії, її працівників і громади, в якій вона працює. Це означає, що компанія потребує різноманітного та комплексного реагування на поточні та можливі майбутні вимоги на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Тепер розберемо як ці виклики подолати:

1) Визначення поняття сталого розвитку в компанії та громаді. Оскільки існує широкий спектр визначень сталого розвитку, дуже важливо, щоб компанія Lego Group розробила спільно узгоджене, чітко визначене та чітко обмежене тлумачення сталого розвитку. Усі сторони повинні уточнити, з яким загальним підходом вони погоджуються, наприклад, якщо використовується підхід «потрійного результату». Після цього важливо послідовно впроваджувати цю інтерпретацію та розуміння на всіх рівнях компанії, а також у всіх стратегіях та видах діяльності компанії.

2) Цінувати довгострокові підходи. Бажано, щоб ініціативи в галузі сталого розвитку використовували довгостроковий підхід із середньостроковими цілями та короткостроковими ініціативами і заходами. Виходячи з цього принципу, ефективна реалізація сталого розвитку потребує сценарного планування та визначення тенденцій як стратегій, оскільки ефективний розвиток залежить від розуміння довгострокових тенденцій. Крім того, необхідно працювати над формуванням чіткого і довгострокового

бачення, яке ґрунтується на цінностях і принципах громади, що відповідають взаємопов'язаному і глобальному світу.

3) Тривимірний підхід та потрійний результат, що передбачає, що між трьома вимірами сталого розвитку (економічним, соціальним та екологічним) має бути рівновага, а це означає, що ці виміри є взаємопов'язаними. Цей підхід вимагає одночасної реалізації всіх трьох вимірів для досягнення максимальних результатів та ефекту. Крім того, його перевага полягає в тому, що він заохочує і мотивує як менеджерів, так і працівників до роботи за межами функціональних кордонів [12, с. 171]. Можливий варіант, коли компанія займається діяльністю, спрямованою на зменшення впливу на навколишнє середовище, і в той же час ці стратегії призводять до економії витрат. Одним з таких прикладів є те, що компанія може надавати співробітникам і клієнтам питну воду в кулерах замість мало об'ємних пляшок. Це призводить до зменшення витрат на закупівлю і водночас до зменшення впливу на навколишнє середовище за рахунок зменшення кількості пластикових пляшок, що використовуються.

4) Використовувати комплексний підхід. Для того, щоб бути по-справжньому ефективним, стратегія сталого розвитку має бути частиною основної бізнес-стратегії, програм, управлінських рішень та повсякденної діяльності компанії, а не впроваджуватися як додаток. Дотримуючись цієї лінії мислення, такий підхід вимагає не тільки інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей і завдань, але й чіткого зв'язку з бюджетом та інвестиційними ініціативами [19]. Як наслідок, потрібна інша структура з інтегрованою внутрішньою системою управління. Ця система повинна закріпити ініціативи зі сталого розвитку в корпоративній культурі, інтегрувати сталий розвиток у кожен аспект системи управління, впровадити сталий розвиток на всіх рівнях компанії, посилити і розвивати тактичну співпрацю в компанії, використовувати інтеграційний підхід до мислення і розробити бізнес-обґрунтування сталого розвитку для всіх підрозділів компанії. Крім того, принципи та стратегії сталого розвитку необхідно розглядати у

поєднанні з існуючими процесами планування та поєднати з довгостроковим підходом, середньостроковими цілями та короткостроковими ініціативами. Це має призвести до створення як рамок і основи для прийняття рішень, так і оперативного бізнес-плану, що включає конкретні цілі та відповідні часові рамки.

5) Використання гнучкого та адаптивного підходу. У нинішньому динамічному бізнес-контексті Lego Group для досягнення успіху потрібна більша гнучкість та адаптивність. Повільна бюрократична система зіткнеться з багатьма труднощами та викликами. Директори та менеджери (як лідери) потребують зміни свідомості, щоб вийти за рамки традиційних рівнів. Хоча ініціативи в галузі сталого розвитку мають бути добре продумані та інтегровані в основні бізнес-стратегії, вони повинні мати певний ступінь гнучкості. Стратегії та діяльність у сфері сталого розвитку слід розглядати не як перелік вимог, які необхідно виконати, а радше як компас, що вказує напрямок для постійного процесу дослідження, аналізу та постійного вдосконалення поточних і майбутніх ситуацій. Оскільки не існує простих і зрозумілих відповідей, а контекст постійно змінюється, необхідно постійно переглядати практики і підходи. Такий підхід вимагає цілісного мислення, гнучкості та креативності. Оскільки системи постійно змінюються, цілі повинні бути гнучкими і регульованими на системному рівні.

Подібно до думки про те, що сталий розвиток не розглядається як доповнення, а є інтегрованим процесом, ініціативи та стратегії сталого розвитку повинні розглядатися і управлятися не як фіксований процес і результат, а як ітеративний і безперервний процес. Основна увага приділяється повторюваним циклам аналізу, прийняття рішень, впровадження, моніторингу та оцінки [19, с. 157]. Деякі з основних питань, на які компаніям необхідно відповісти, – це те, як вони сприймають свою відповідальність перед суспільством (загалом) і зацікавленими сторонами (зокрема), а також як розробити інтегративний підхід до управління. Для того, щоб ефективно

впроваджувати сталий розвиток, компанії потрібні адекватні знання про соціальний та екологічний контекст.

Для того, щоб втілити в життя прийняті рішення, компанія повинна розробити та впровадити необхідні політики на підтримку бачення та загальної стратегії розвитку бізнесу. Щоб бути ефективними, результати прийняття рішень та політики потребують підтримки вищого керівництва. Однак, чим більшою буде підтримка сталого розвитку, тим більше ці підходи будуть інтегровані в основні корпоративні стратегії, програми та заходи.

б) Забезпечити ефективну комунікацію. У нинішніх умовах ведення бізнесу від компаній очікують, що вона зможе прозоро та підзвітно управляти величезним попитом на інформацію та її потоками, оскільки корпоративна відповідальність набуває все більшого значення. Це включає в себе ефективну комунікацію з різними сторонами, такими як політики, внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони. Чітка та ефективна комунікація підвищує репутацію компанії та підтверджує її орієнтацію на сталий розвиток. Для підтримки ефективної комунікації вирішальне значення мають конкретні політики, процеси та процедури для ефективного збору та обміну інформацією [14, с. 428].

Компанії необхідно вирішити, як ефективно використовувати комунікаційні стратегії та керувати ними, щоб зменшити ризик, вказати на можливості, чітко і чесно передати повідомлення. З огляду на географічну відокремленість і багатогранність проблеми сталого розвитку, очевидно, що для ефективної підтримки та обміну знаннями в цій сфері потрібен глобальний підхід до використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це вимагає відповідної інфраструктури ІКТ, орієнтованої на знання, придатної для компанії і контексту, в якому вона працює. Компанії необхідно відійти від ізольованого і замкнутого підходу і ділитися відповідною інформацією і знаннями на різних рівнях між окремими особами і групами всередині компанії.

7) Розвиток та підтримка партнерства. Оскільки Lego Group працює не у вакуумі, вкрай важливо, щоб вона формувала та розвивала ефективні довгострокові корпоративні відносини та партнерства з громадою, включаючи весь ланцюжок створення вартості. Розвиток і підтримка ефективних партнерств вимагає розподілу влади, рівноправних відносин, спільних інновацій, участі багатьох зацікавлених сторін, міжкультурного взаєморозуміння, прозорості та підзвітності. Це поняття передбачає партнерство, засноване на відкритих зустрічах і спілкуванні, а не на формальних і традиційних обмінах думками з метою вивчення різних поглядів на сталий розвиток, побудови довіри та узгодження інтересів.

Очікується, що менеджери будуть працювати, незважаючи на особисті, корпоративні, регіональні та національні кордони, сприятимуть командній роботі та будуватимуть партнерства на всіх рівнях. Робота через численні кордони вимагає взаємозалежності, взаємозв'язків і координації. Крім того, вона потребує конструктивного діалогу та обміну з урядом. У рамках цих партнерств мають бути розроблені механізми, в яких учасники домовляються про те, як працювати спільно і створювати взаємну цінність замість того, щоб дублювати зусилля і конкурувати один з одним. Уряди і компанії повинні ефективно співпрацювати, щоб максимізувати вигоди для громад. Участь різних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін та між ними забезпечує внесок у розробку політики, переосмислення проблем і пошук рішень через соціальне навчання.

8) Розвивати та підтримувати ефективне лідерство. Компанія потребує сильного та ефективного лідерства з боку відповідних осіб, які приймають рішення, щоб ініціювати, спрямовувати, впроваджувати та оцінювати реалізацію ініціатив, програм, стратегій та заходів зі сталого розвитку. Відповідальність вищого керівництва полягає в тому, щоб забезпечити необхідний напрямок і умови для досягнення ефективного впровадження та успіху, а також сприяти постійному вдосконаленню. Вкрай важливо, щоб лідери розуміли поточні тенденції та вплив, пов'язані з їхньою компанією та

громадою, на стратегічні можливості бізнесу та враховували їх при формуванні стратегії. Лідери стикаються з парадоксом, коли вони можуть зазнавати як внутрішньої, так і зовнішньої критики, але при цьому можуть отримувати потенційні винагороди. Однак лідерам потрібно дуже ретельно аналізувати контекст, щоб максимізувати потенційну винагороду і водночас мінімізувати ризики.

У рамках екологічного підходу до сталого розвитку лідери компанії (наприклад, директори та менеджери) потребують особливих лідерських здібностей, які включають інновації, аналіз, міжкультурне розуміння, розподіл влади, рефлексію, управління змінами, гнучкість, адаптивність, зв'язок і цілісне системне мислення.

Необхідно не лише підтримувати розвиток лідерських якостей, щоб керівники компаній залишалися ефективними в динамічному бізнес-середовищі, але й розвивати та виховувати майбутніх лідерів. Майбутні лідери потребують зміни мислення і повинні використовувати можливості для створення кращого світу за допомогою своїх дій. Ці лідери повинні розвивати креативність, позитивні та системні підходи в поєднанні з навичками комплексного вирішення проблем. У бізнес-контексті XXI-го століття навчання розглядається як процес, що триває все життя.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення екологічної відповідальності LEGO GROUP як складової стратегії сталого розвитку

На нашу думку, удосконалення екологічної відповідальності Lego може виглядати наступним чином:

1. Скорочення викидів CO₂: завдяки двом великим офшорним вітроелектростанціям Lego вже працює зі 100-відсотковим рівнем викидів CO₂. Відновлювана енергія вітру врівноважує всю використану енергію. Lego необхідно продовжувати встановлювати вітроелектростанції там, де розташовані їхні заводи з виготовлення цеглинок Lego.

2. Партнерство з Всесвітнім фондом дикої природи (WWF): співпраця з WWF з метою подальшого скорочення викидів CO₂ на всіх етапах виробництва та постачання стане гарним шляхом до удосконалення екологічної відповідальності компанії. UNICEF також займається захистом довкілля та підтримкою сталого розвитку, зосереджуючись на дитячих правах та забезпеченні життєво необхідних ресурсів для дітей по всьому світу. Компанія також може закликати до більш активних дій проти зміни клімату.

3. Засадження дерев: будівництво нової фабрики Lego у В'єтнамі супроводжується вирубкою дерев. Якщо Lego візьме на себе відповідальність за вирубку лісів та проведе акцію з висадки більшої кількості дерев ніж було вирублено, щоб захистити і покращити якість життя та біорізноманіття на місцевому рівні, це може не тільки посилити екологічну відповідальність Lego Group, а й стати дуже потужним маркетинговим ходом та посилити конкурентоспроможність компанії.

Дерева біля заводу забезпечать нейтральність викидів CO₂ і водночас покращать якість життя. Групі Lego вже необхідно почати висаджувати дерева. Доцільно саме на базі цієї фабрики побудувати таку систему, що повністю виключить викиди CO₂. З цією метою можна інвестувати в сонячну електростанцію, яка забезпечуватиме енергією фабрику. Окрім того, висаджені дерева допоможуть знизити температуру навколишнього середовища та покращити якість повітря.

4. Створення змін: цим закликком Lego може надихнути дітей та вчителів розробляти ідеї для кращого світу та ділитися ними на сайті компанії. Для їхньої підтримки можна надати безкоштовні курси та матеріали на офіційному сайті Lego.

Одним із прикладів ініціатив Lego «Будуй зміни» є проект «Інструкції з будівництва кращого світу». У рамках цього проекту компанія може запросити дітей з усього світу поділитися ідеями щодо створення світу, дружнього до клімату.

LEGO – компанія, яка є лідером у сфері сталого розвитку. Щоправда, групі не вдалося повністю заборонити пластик – і насправді покупці все ще хочуть пластикові цеглинки. Тим не менш, Lego робить багато для досягнення позитивного балансу CO₂, використання відновлюваних джерел енергії та ініціювання нових рішень на соціальному рівні.

Найкращим рішенням окресленої вище проблеми може стати використання біопластику. Відкритим залишається питання, наскільки сталою є заміна одного пластику на інший. Підхід не може бути революційним, але поки баланс CO₂ є позитивним, Lego може стати важливим прикладом для інших компаній.

Запропонуємо прототип рішення з використанням перероблених пляшок (рис. 3.1). Це лише одна віха на шляху до виробництва і продукції з екологічно чистих джерел.



Рис. 3.1 Прототип рішення використанням перероблених пляшок у виробництві

Джерело: складено автором

Для реалізації схеми прототипу рішення використання перероблених пляшок у виробництві можна врахувати наступні кроки:

- Дослідити технічну можливість: оцінити можливості технічного використання перероблених пляшок у виробництві. Дослідити властивості матеріалу, вимоги до якості та стандарти, які необхідно виконати.
- Встановити постачальників: знайти надійних постачальників перероблених пляшок, з яких можна отримати необхідний матеріал для виробництва. Важливо встановити стабільні постачальні ланки, щоб мати постійний доступ до необхідних ресурсів.
- Розробити процес переробки: розробити або модифікувати виробничі процеси, які дозволять використовувати перероблені пляшки як сировину. Це може включати створення нових технологій або модифікацію існуючих процесів виробництва.
- Визначити стандарти якості: встановити стандарти якості для використання перероблених пляшок у виробництві. Вимоги до якості можуть варіюватися в залежності від типу продукції та використовуваного матеріалу.
- Тестування та валідація: провести випробування та валідацію прототипу рішення. Виявити й вирішити можливі проблеми або обмеження, які можуть виникнути при використанні перероблених пляшок у виробництві.
- Масштабування та впровадження: при успішному прототипуванні та валідації рішення розглянути можливості масштабування виробництва з використанням перероблених пляшок. Розробити план впровадження, включаючи ланцюжок постачання, процеси виробництва та контроль якості.
- Маркетинг та комунікація: продумати стратегію маркетингу та комунікації щодо використання перероблених пляшок у виробництві. Підкреслити екологічну відповідальність компанії та переваги цього рішення для споживачів.

Запропонований підхід стосується і циркулярної економіки: якщо компанія, що працює на основі пластику, як Lego, в майбутньому вироблятиме

свої будівельні блоки з переробленого пластику, їй вдасться повернути існуючі відходи в цикл. Таким чином, компанія виконує функцію зразка для наслідування.

Висновки до розділу 3

Отже, концепція сталого розвитку в компанії та колективі визначається як здатність задовольняти потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Це передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних міркувань у процесі прийняття рішень. Для такої компанії, як Lego Group, важливо розробити чітку, узгоджену та чітко визначену інтерпретацію сталого розвитку та послідовно впроваджувати її на всіх рівнях і в усіх видах діяльності компанії. Слід цінувати довгострокові підходи, а ініціативи у сфері сталого розвитку повинні використовувати поєднання довгострокових і короткострокових стратегій. Сценарний підхід і розуміння довгострокових тенденцій мають вирішальне значення для ефективного сталого розвитку. Усі три виміри сталого розвитку (економічний, соціальний та екологічний) повинні розглядатися одночасно для досягнення максимальних результатів. Необхідно застосовувати комплексний підхід для інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей і завдань у загальну бізнес-стратегію, програми, управлінські рішення та повсякденну діяльність компанії. Ефективна комунікація також має важливе значення для забезпечення успішного впровадження ініціатив сталого розвитку всередині компанії та в суспільстві в цілому.

Таким чином, пропозиції щодо удосконалення екологічної відповідальності Lego Group як складової стратегії сталого розвитку можуть виглядати наступним чином:

- скорочення викидів CO₂ шляхом продовження встановлення вітроелектростанцій там, де розташовані заводи з виготовлення цеглинок Lego;
- партнерство з Всесвітнім фондом дикої природи (WWF), UNICEF з метою подальшого скорочення викидів CO₂ на всіх етапах виробництва та постачання.
- засадження дерев з метою забезпечення нейтральності викидів CO₂;
- залучення дітей з усього світу поділитися ідеями щодо створення світу, дружнього до клімату;
- використання переробленого пластику для виготовлення цеглинок.

Загалом, удосконалення екологічної відповідальності Lego Group є важливим аспектом стратегії сталого розвитку компанії. Шляхи покращення включають скорочення викидів CO₂, партнерство з організаціями з охорони природи, засадження дерев та створення зміни шляхом залучення дітей і вчителів до розробки ідей для кращого світу.

ВИСНОВКИ

Під стратегією сталого розвитку ми розуміємо скоординований, спільний та ітеративний процес підходів та дій для досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей у збалансований та інтегративний спосіб. Стратегії сталого розвитку мають 3 основні виміри: економічний, соціальний та екологічний. Економічний вимір передбачає збільшення фінансових показників та прибутковості, посилення економічного впливу; соціальний передбачає внутрішню та міжнародну справедливість, внутрішні соціальні покращення; екологічний передбачає зниження екологічних збитків та ризиків, а також відповідальне використання невідновлюваних ресурсів.

Фактори сталого розвитку можна розподілити на: фактори пропозиції, фактори попиту та фактори розподілу та перерозподілу. В умовах сталого розвитку підприємств основні складові сталого розвитку (соціальна, екологічна та економічна) характеризуються факторами сталого розвитку. Так, соціальний розвиток відповідає праці, екологічний розвиток – природнім факторам та екології, економічний розвиток – капіталу, інноваціям, управлінській інформації.

Екологічна відповідальність бізнесу як критерій ESG та сталого розвитку є недосяжною за відсутності визначених механізмів управління процесом та розподілу сфер відповідальності на рівні національної економіки. До зовнішніх чинників розвитку екологічної відповідальності бізнесу як критерію ESG належать: державно-правова політика та стимулювання бізнесу, регулятивна і нормативна практика, екологічна освіта та культура, міжнародне співробітництво та взаємодія, інвестиційно-правова політика. Внутрішніми чинниками досягнення екологічної відповідальності бізнесу є такі: економіко-управлінська складова бізнесу, соціальні та екологічні чинники в їхньому взаємозв'язку, а також екологічні стратегії та технології.

Компанія Lego Group, як один з найбільших виробників іграшок у світі, орієнтована на сталий розвиток у всьому ланцюжку створення вартості: постачальники, виробництво, клієнти, споживачі.

Головною мотивацією до покращення стратегії сталого розвитку компанії є благополуччя наступних поколінь, дітей (забезпечують доступ до навчання дітям через ігри, виховує в дітях засади екологічної відповідальності), навколишнє середовище (зменшення впливу на навколишнє середовище) та люди (справедливе, інклюзивне та відповідальне робоче місце).

Основними напрямками оптимізації стратегії сталого розвитку компанії Lego Group є: розроблення теоретико-методичних засад концепції сталого розвитку в межах компанії, адже існує велика кількість інтерпретацій поняття «сталий розвиток», що ускладнює його застосування на практиці; сталий розвиток не завжди чітко вписується в бізнес-процеси, адже довгострокові цілі й ініціативи з сталого розвитку не завжди корелюють із короткостроковими фінансовими цілями компанії, слід працювати над їх симбіозом; визначення пріоритетності викликів, над якими компанія буде працювати, адже існує широкий спектр співіснуючих паралельно викликів в діяльності компанії; введення інтегрованого підходу до сталого розвитку в межах компанії Lego Group; створення системи чіткого інформування про ініціативи та результати сталого розвитку Lego Group.

Двома ключовими напрямами розвитку екологічної відповідальності як складової стратегії сталого розвитку компанії Lego Group є: циркулярна економіка та кліматичні дії. У циркулярній економіці доцільно виділити: використання екологічно чистих матеріалів та екологічного пакування, розвиток програми Lego Replay. До кліматичних дій, які реалізує Lego Group, відносяться: визначення науково-обґрунтованої мети стратегії розвитку компанії, відновлювана енергетика, зменшення викидів вуглецю, побудова сталого бізнесу разом з партнерами.

Визначивши виклики на шляху побудови стратегії сталого розвитку компанії Lego Group, запропонуємо методи їх подолання. Концепція сталого розвитку в компанії та колективі визначається як здатність задовольняти потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Це передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних міркувань у процесі прийняття рішень. Для такої компанії, як Lego Group, важливо розробити чітку, узгоджену та чітко визначену інтерпретацію сталого розвитку та послідовно впроваджувати її на всіх рівнях і в усіх видах діяльності компанії. Слід спиратись на довгострокові підходи, а ініціативи у сфері сталого розвитку повинні використовувати поєднання довгострокових і короткострокових стратегій. Сценарний підхід і врахування довгострокових цілей мають вирішальне значення для ефективного сталого розвитку. Усі три виміри ефективності стратегії сталого розвитку (економічний, соціальний та екологічний) повинні розглядатися одночасно для досягнення максимальних результатів. Необхідно застосовувати комплексний підхід для інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей і завдань у загальну бізнес-стратегію, програми, управлінські рішення та повсякденну діяльність компанії. Ефективна комунікація також має важливе значення для забезпечення успішного впровадження ініціатив сталого розвитку всередині компанії та в суспільстві в цілому.

Пропозиції щодо удосконалення екологічної відповідальності Lego Group як складової стратегії сталого розвитку можуть виглядати наступним чином:

- скорочення викидів CO₂ шляхом подальшого встановлення вітроелектростанцій на територіях, де розташовані заводи Lego;
- партнерство з Всесвітнім фондом дикої природи WWF та UNICEF з метою подальшого скорочення викидів CO₂ на всіх етапах виробництва та постачання;

- засадження дерев з метою забезпечення нейтральності викидів CO₂;
- залучення дітей з усього світу поділитися ідеями щодо створення світу, дружнього до клімату;
- використання переробленого пластику для виготовлення цеглинок.

Окрім того, якщо компанія, що працює на основі пластику, як Lego, в майбутньому вироблятиме свої будівельні блоки з переробленого пластику, їй вдасться повернути існуючі відходи в цикл. Таким чином, Lego буде виконувати функцію зразка для наслідування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захаркін О.О. Реалізація інноваційних стратегій підприємств на принципах соціально-відповідального інвестування. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2015. Том 20. Випуск 1/2. С. 94–98.
2. Оцінювання потенціалу сталого розвитку промислових підприємств: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А.І. Бурда; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». Київ, 2018. 18 с.
3. Паньків М.М., Липовий Д.В. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. International scientific journal «Grail of Science» № 14-15. 2022.
4. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136-141.
5. Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05/ В.Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2020. 24 с.
6. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2016. 200 с.
7. Atkina, N.A. Strategic planning of the use of the market potential of the enterprise. 2018, PP. 3-12.
8. Baumgartner, R.J. and Korhonen, J. «Strategic thinking for sustainable development», International Sustainable Development Research Society, Vol. 18, 2019, pp.71-75.
9. Becker, J. Use of backcasting to integrate indicators with principles of sustainability. International Journal of Sustainable Development World, Vol. 17 № 3. 2017, PP.189-197.
10. Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability. The International Institute for Sustainable Development. 2018. 19 p.

11. Cho, C.H. and Roberts, R.W. Environmental reporting on the internet by America's Toxic 100: Legitimacy and self-presentation. *International Journal of Accounting information Systems*, Vol.11 №. 1. 2017, PP. 1-16.
12. Chuang, C, Liao, H. Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers, *Personnel Psychology*, Vol. 63 No. 3. 2018, PP. 153-196.
13. Daniel M. Hausman. *The Philosophy of Economics: An Anthology*. 3 ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2018.
14. D'Amato, A. and Roome, N. Leadership of Organizational change Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation, *Corporate Governance*, Vol. 9 No. 4. 2018, PP. 421-434.
15. Ennova Employee Engagement Survey 2022.
16. Hoverstadt, P. and Bowling, D. «Organisational viability as a factor in sustainable development of technology». *International Journal of Technology Management*, Vol. 4 No. 2, 2016, pp.131-146.
17. Laughland, P. and Bansal, P. The top ten reasons why business aren't more sustainable. *Ivey Business Journal*, Jan/Feb. 2018, PP. 12-19.
18. Marita Naudé. Sustainable development in companies: theoretical dream or implementable reality? *Corporate Ownership & Control*. Volume 8, Issue 4, 2021, Continued – 3. PP. 352-364.
19. Meadowcroft, J. National sustainable development strategies: Features, challenges and reflexivity, *European Environment*, Vol. 17 No. 3. 2017, PP. 152-163.
20. Nyreev R.M. *Development Economics: models of establishing market economy: Educational book*. 2018, PP: 240
21. Rocha, M., Searcy, C. and Stanislav, K. «Integrating sustainable development into existing management systems». *Total Quality Management*, Vol. 18 №. ½. 2017, PP. 83-92.

22. Schaltegger, S. and Burritt, R. Corporate Sustainability. The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2018. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA. 2018.

23. Shumpeter, J. Business Cycles, 1(2) N.Y. 1969. PP: 359.

24. Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. and Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development 1: A theoretical exploration of business-society relations, Journal of Business Ethics, Vol. 61 No. 3, 2018. pp.263-281.

25. Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainable/development/>.

26. The European Sustainable Development Strategy. A sustainable Europe for a better World // Europe – Sustainable Development. 2017. URL: http://ec.europa.eu/sustainable/sds2017/index_en.htm.

27. The Lego Group Annual Report 2022. URL: https://www.Lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report2022_Final_WEB.pdf

28. The Lego Group Sustainability Progress Report 2021. URL: https://www.Lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt15f6010332752196/The_LEGO_Group_SustainabilityProgressReport2021.pdf

29. The Lego Group. Encyclopedia. com. URL: <https://www.encyclopedia.com/economics/economics-magazines/Lego-group>

30. The Main Factors of Socio-Ecological-Economic Stability and Development of Industrial Enterprises. World Applied Sciences Journal 25 (6). 2019. PP. 945-949.

31. The Sustainable Development Goals Report. 2020. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/>

32. The new agenda for business. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 2019. URL: <http://www.wbcd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MzczOT>

33. Tumin, V.M. Sustainable innovative development of industrial enterprises: the case of chemical and petrochemical industry. 2017, PP: 137.

34. UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/>

35. Transforming Our World: Implementing the 2030 Agenda Through Sustainable Development Goal Indicators / B. X. Lee et al. *Journal of Public Health Policy*. 2016. Vol. 37, S1. P. 13–31. URL: <https://doi.org/10.1057/s41271-016-0002-7> (date of access: 28.05.2023).