

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ГРУПИ КОМПАНІЙ BOSH)

Виконав: Артеменко Владислав Романович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

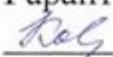

підпис

Я, Артеменко Владислав Романович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Артеменку Владиславу Романовичу

Тема: Трансформація системи управління бізнес-організації на засадах ESG-концепції (за матеріалами групи компаній BOSH)

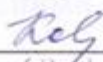
Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретико-методичні аспекти управління бізнес-організацією на засадах ESG-концепції; проаналізувати особливості впровадження ESG-орієнтованого управління групою компаній Bosch; запропонувати можливі напрями та заходи щодо удосконалення управління групою компаній BOSCH на засадах ESG-концепції.

Вихідні дані: нормативно-правові акти України та ЄС у сфері сталого розвитку, внутрішня звітність групи компаній Bosch, міжнародні рейтинги (MSCI, Sustainalytics), наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні збірники, публікації у фахових журналах, офіційні веб-сайти компаній і міжнародних організацій.

Календарний план виконання роботи

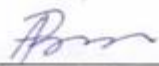
Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень - лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Н. В. Коваль

Здобувач


(підпис)

В. Р. Артеменко

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Артеменко В. Р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

(за матеріалами групи компаній BOSH)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів трансформації системи управління бізнес-організацією на засадах ESG-концепції.

Використано методи: історичний, аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, статистико-економічний (динамічний, структурний, коефіцієнтний аналіз), табличний, графічний.

Доведено, що ESG-концепція набуває визначального значення в системі управління міжнародними бізнес-структурами, зокрема у групі компаній Bosch. Надано організаційно-економічну характеристику компанії, виявлено ключові особливості впровадження ESG-принципів у її корпоративну стратегію, політику сталого розвитку та управлінську практику. Проаналізовано екологічні ініціативи, соціальні програми й підходи до корпоративного управління в контексті європейських стандартів сталого бізнесу.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління Bosch з урахуванням ESG-парадигми: рекомендовано інтеграцію цифрових рішень для ESG-моніторингу, посилення прозорості нефінансової звітності та розширення співпраці із зацікавленими сторонами. Визначено практичні інструменти управління екологічними та соціальними ризиками, що можуть бути адаптовані для інших українських компаній.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 6 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 25 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: ESG-концепція, сталий розвиток, корпоративне управління, екологічна відповідальність, бізнес-організація, Bosch.

ANNOTATION

Artemenko V. R.

TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM ON THE ESG-CONCEPT BASIS (BASED ON THE MATERIALS OF THE BOSCH GROUP COMPANIES)

A comprehensive set of theoretical-methodological and practical aspects of transformation of the business organization management system based on the ESG concept has been studied.

The following methods were used: historical, analysis, synthesis, theoretical generalization, abstract-logical, statistical-economic (dynamic, structural, coefficient analysis), tabular, graphical.

It has been proven that the ESG concept is gaining defining significance in the management system of international business structures, particularly in the Bosch group of companies. An organizational-economic characterization of the company has been provided, key features of implementing ESG principles in its corporate strategy, sustainable development policy, and management practice have been identified. Environmental initiatives, social programs, and approaches to corporate governance have been analyzed in the context of European sustainable business standards.

Directions for improving Bosch's management system taking into account the ESG paradigm have been substantiated: integration of digital solutions for ESG monitoring, strengthening transparency of non-financial reporting, and expanding cooperation with stakeholders have been recommended. Practical tools for managing environmental and social risks that can be adapted for other Ukrainian companies have been defined.

The bachelor's qualification work contains 42 pages of computer text, 6 tables, 7 figures, a list of references with 25 titles, 1 appendix.

Keywords: ESG concept, sustainable development, corporate governance, environmental responsibility, business organization, Bosch.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ КОМПАНІЙ BOSCH.....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності групи компаній Bosch.....	20
2.2. Особливості управління групою компаній Bosch на засадах ESG- концепції.....	26
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ КОМПАНІЙ BOSCH НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Сучасна система управління бізнес-організаціями перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої глобальними викликами сталого розвитку, кліматичних змін, цифровізації та зростанням запиту суспільства на відповідальний бізнес. Відповіддю на ці виклики стала ESG-концепція (Environmental, Social, Governance), яка визначає принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності компаній. Упровадження ESG-підходів в систему корпоративного управління сьогодні розглядається не лише як етична норма, а й як важливий чинник підвищення довгострокової вартості бізнесу, зниження ризиків і залучення інвестицій.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю системного впровадження ESG-принципів в управлінську практику міжнародних і українських компаній. Закон України «Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2030 року», Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030», директиви ЄС щодо нефінансової звітності, а також Глобальний договір ООН (UN Global Compact) визначають нормативні орієнтири для розвитку екологічної, соціальної та управлінської політики на підприємствах. У цьому контексті досвід транснаціональних компаній, зокрема групи компаній Bosch, що є глобальним лідером в галузі технологій та послуг, виступає важливим еталоном для вивчення і адаптації в українському бізнес-середовищі.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження особливостей системи управління групою компаній Bosch на засадах ESG-концепції та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

В процесі досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянуто теоретико-методичні аспекти управління бізнес-організацією на засадах ESG-концепції;
- надано організаційно-економічну характеристику діяльності групи компаній Bosch;

- проаналізовано особливості управлінської політики Bosch у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління;
- обґрунтовано напрями удосконалення ESG-управління в групі компаній Bosch з урахуванням сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-організацією в умовах інтеграції принципів сталого розвитку.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні підходи та практичні аспекти впровадження ESG-концепції в систему управління компанії Bosch.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: системний підхід – для розкриття взаємозв'язку ESG-компонентів управління; методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних джерел; історичний метод – для аналізу еволюції ESG-підходів; індукція та дедукція – для формулювання висновків; статистико-економічні методи – для обробки показників діяльності компанії Bosch.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України та ЄС у сфері сталого розвитку, внутрішня звітність групи компаній Bosch, міжнародні рейтинги (MSCI, Sustainalytics), наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні збірники, публікації у фахових журналах, офіційні веб-сайти компаній і міжнародних організацій.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (м. Біла Церква, БНАУ, 5-6 червня 2025 р.) (додаток А).

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (25 найменувань) та 1 додатку. Загальний обсяг текстової частини роботи становить 42 сторінки комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

Традиційні підходи до управління підприємствами протягом десятиліть базувалися передусім на фінансових показниках. Вважалося, що головними критеріями ефективності є прибуток, рентабельність, частка ринку, ліквідність, оборотність активів тощо. Такі показники відображаються у фінансовій звітності, їх аналізують акціонери та інвестори для оцінки стану бізнесу. Водночас нефінансові фактори – екологічні ризики, соціальна відповідальність, прозорість управління – традиційно відходили на другий план, а подекуди взагалі ігнорувалися. Це призводило до того, що окремі компанії досягали фінансового успіху короткостроково, але стикалися з серйозними репутаційними втратами або навіть банкрутством у довгостроковій перспективі через недооцінку нефінансових ризиків (наприклад, забруднення довкілля, трудові конфлікти, корупційні скандали).

Ідея інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у бізнес-практику виникла ще в 1960-х рр., коли суспільство почало звертати увагу на екологічні катастрофи, права працівників, етичні стандарти та з'явилися перші форми соціально відповідального інвестування.

Концепція сталого розвитку, яка виникла в 1987 р. після публікації доповіді Брундтландської комісії "Наше спільне майбутнє", стала основою для розвитку ESG-підходу. Сталий розвиток передбачає баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та збереженням навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Термін "ESG" був вперше використаний у 2004 р. в доповіді "Who Cares Wins", підготовленій за ініціативою ООН, де наголошувалося на необхідності врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у фінансових аналізах та інвестиційних рішеннях.

Загалом, концепції сталого розвитку та ESG слід розглядати як загальне й часткове, де «сталий розвиток» є загальною концепцією, яка передбачає вектор для прийняття рішень. Водночас концепцію ESG зазвичай розглядають як окремий підхід до оцінки та розкриття результатів інвестицій (наслідків діяльності компанії), що спрямований на досягнення цілей сталого розвитку [1]. ESG має вужче значення і стосується того кола питань сталого розвитку, які впливають на фінансову ефективність і результативність компанії, можливості і ризики, які виникають через впливи на суспільство та довкілля [2].

ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція, яка охоплює три ключові аспекти діяльності компанії: екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Вона використовується для оцінки впливу бізнесу на навколишнє середовище, суспільство та ефективність корпоративного управління. Такий підхід дозволяє інвесторам, споживачам та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з компанією, враховуючи не лише фінансові показники, але й нефінансові фактори, які впливають на довгострокову стійкість бізнесу [3].

На рисунку 1.1 представлено основні складові ESG-концепції.

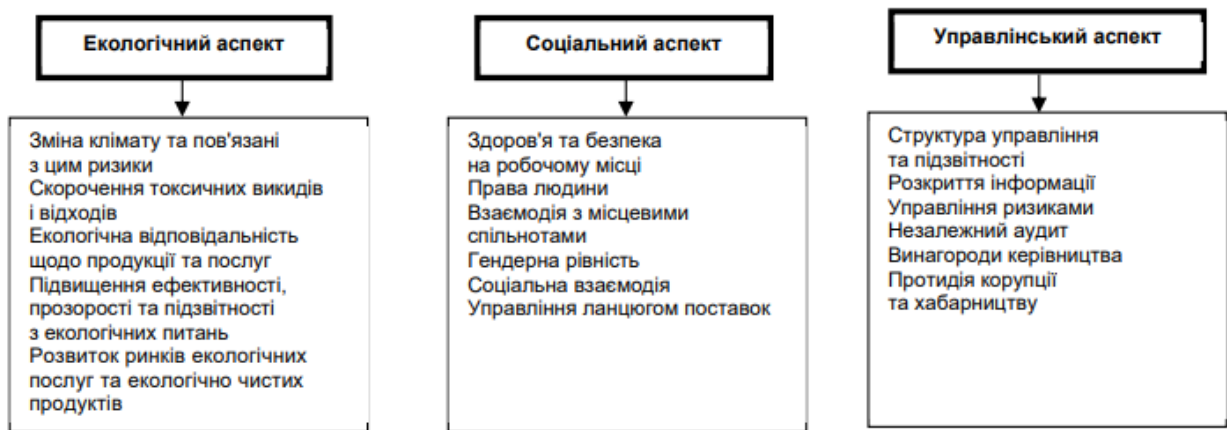


Рис 1.1. Основні аспекти ESG-концепції

Джерело: [4, с. 70].

Зокрема, екологічний аспект охоплює такі напрями, як скорочення токсичних викидів, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток ринків екологічних послуг та продукції. Соціальний аспект акцентує увагу на питаннях прав людини, взаємодії з місцевими спільнотами, гендерної рівності,

соціальної взаємодії та безпеки на робочому місці. Управлінський аспект стосується прозорості, розкриття інформації, управління ризиками, незалежного аудиту, протидії корупції та хабарництва.

У 2006 р. було розроблено Принципи відповідального інвестування (Principles for Responsible Investment, PRI), які підтримуються ООН. Ці принципи спрямовані на заохочення інвесторів до врахування ESG-факторів у своїй діяльності. На сьогодні понад 2000 інституційних інвесторів з усього світу підписалися під цими принципами, що свідчить про зростаючу важливість ESG у глобальному фінансовому середовищі [5].

Інвестори враховують нефінансові аспекти діяльності компаній, оскільки вони можуть суттєво впливати на довгострокову прибутковість та стійкість бізнесу. Зокрема, екологічні фактори, такі як викиди парникових газів, використання ресурсів та управління відходами, можуть впливати на репутацію компанії та її здатність адаптуватися до змін у регуляторному середовищі. Соціальні аспекти, включаючи умови праці, дотримання прав людини та взаємодію з громадами, впливають на залучення та утримання талантів, а також на споживчі переваги. Управлінські практики, такі як структура ради директорів, прозорість та етична поведінка, визначають рівень довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін до компанії.

Сьогодні ESG є загальновизнаним підходом, який застосовують не лише великі транснаціональні корпорації, але й середній бізнес, уряди та інституційні інвестори. За даними McKinsey, близько 70 % міжнародних інвесторів вважають нефінансові фактори ключовими у прийнятті рішень. Дослідження показують, що компанії з високими ESG-показниками демонструють кращу фінансову результативність та меншу волатильність акцій. Зокрема, згідно з аналізом McKinsey & Company, компанії, які інтегрують ESG-принципи у свою стратегію, мають вищу рентабельність та нижчі витрати капіталу.

Згідно з даними Global Sustainable Investment Alliance, у 2020 р. обсяг активів, керованих з урахуванням ESG-факторів, досяг \$35,3 трлн, що становить 36 % загального обсягу керованих активів у світі [6].

Управління бізнесом на основі ESG-концепції (Environmental, Social, Governance) є реакцією глобального економічного середовища на численні виклики: кліматичні зміни, етичну деградацію корпоративного управління, соціальну нерівність та недовіру до бізнесу.

На противагу цьому, управління на засадах ESG-концепції передбачає принципово інший підхід. Компанія повинна розглядати себе не лише як економічний суб'єкт, що генерує прибуток, а як багатогранну структуру, яка взаємодіє з екологічним, соціальним і управлінським середовищем. У межах ESG-підходу керівництво підприємства приділяє увагу питанням викидів парникових газів, енергозбереження, скорочення відходів, впливу на біорізноманіття; враховує права та безпеку працівників, гендерну рівність, відносини з місцевими громадами; забезпечує прозорість процесів, впроваджує незалежний аудит, контролює протидію корупції. Важливо, що всі ці аспекти розглядаються не як додаткова «соціальна робота» компанії, а як чинники, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість, довіру партнерів та інвесторів, стабільність бізнесу.

Ще одна ключова різниця полягає в управлінні ризиками. Традиційні моделі здебільшого концентруються на фінансових, ринкових і виробничих ризиках. ESG-управління додає до цього перелік екологічних, соціальних та управлінських ризиків, формуючи більш комплексний підхід до оцінки діяльності компанії. Наприклад, компанія, що працює на ринку металургії, повинна враховувати не лише коливання цін на сировину, а й нормативні вимоги щодо викидів CO₂, суспільні очікування щодо збереження довкілля, а також загрози з боку недобросовісного менеджменту.

Також слід відзначити різницю у взаємодії із зацікавленими сторонами. У традиційних підходах основними бенефіціарами є акціонери, тоді як ESG-концепція враховує інтереси ширшого кола – працівників, клієнтів, постачальників, громад, регуляторних органів, інвесторів, міжнародних організацій. Це означає, що стратегічне планування компанії має охоплювати не лише внутрішні економічні процеси, а й зовнішні нефінансові виклики.

Управління на основі ESG також змінює горизонт планування. Якщо традиційне управління часто сфокусоване на коротко- чи середньострокових результатах (наприклад, квартальний прибуток, річний фінансовий план), то ESG-підхід орієнтований на довгострокову стійкість, сталість бізнес-моделі, здатність компанії адаптуватися до глобальних змін, таких як зміна клімату, демографічні трансформації, технологічні інновації.

Порівняння традиційного та ESG-орієнтованого управління наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційного та ESG-орієнтованого управління

Критерій	Традиційне управління (класична акціонерна модель управління)	ESG-орієнтоване управління (stakeholder-oriented модель)
Фокус	Прибутковість	Сталий розвиток
Основні показники	прибуток, рентабельність, ринкова капіталізація, EBITDA, ROI	ESG-індекси, нефінансова звітність
Інтереси	Акціонери	Усі зацікавлені сторони
Регуляція	Фінансове законодавство	ESG-стандарти, екозаконодавство
Інструменти контролю	Аудит	Аудит + нефінансова оцінка

Джерело: розроблено автором.

ESG-підхід стає невід'ємною частиною сучасних управлінських моделей, таких як корпоративна соціальна відповідальність (CSR), сталий розвиток та інтегроване мислення. Він дозволяє компаніям системно враховувати нефінансові фактори у своїй стратегії, операційній діяльності та взаємодії з зацікавленими сторонами.

Управління на засадах ESG передбачає інтеграцію відповідних критеріїв у процеси прийняття рішень, встановлення чітких цілей та показників ефективності, а також регулярне звітування про досягнення у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління, що сприяє підвищенню прозорості, довіри та стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Регулювання ESG (Environmental, Social, Governance) на глобальному рівні формується під впливом міжнародних ініціатив, директив та стандартів, які задають загальний вектор розвитку для держав і бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Міжнародні стандарти та ініціативи, що визначають напрям регуляторної еволюції у країнах ЄС, США, Японії

Міжнародні стандарти та ініціативи	Зміст
OECD Guidelines for Multinational Enterprises – Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств	один з перших документів, що став основою для ESG-практик; охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти, рекомендує компаніям діяти етично, відкрито, відповідально, дотримуючись прав людини і сталого розвитку
Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 “Керівництво з соціальної відповідальності”	призначений для використання організаціями усіх типів, у державному і приватному секторах, в різних країнах з метою організації роботи соціально відповідальним чином; містить рекомендації, а не вимоги, тому не використовується в якості стандарту сертифікації; використовується компанією Bosch у своїх глобальних філіях, особливо щодо побудови політик корпоративної етики та відповідальності постачальників
Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), 2015 р.	включають 17 глобальних цілей, серед яких боротьба зі зміною клімату, гендерна рівність, гідна праця, інновації та розвиток інфраструктури
GRI Standards (Global Reporting Initiative) – GRI - Глобальна ініціатива звітності	найбільш широко використовувана та загальновизнана основа нефінансової звітності; забезпечує порівнюваність ESG-звітів між компаніями та галузями; Bosch звітує відповідно до GRI-стандартів, про що свідчить річний звіт про сталий розвиток (Sustainability Report 2023)
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	Директива ЄС, яка з 2024 р. зобов’язує великі компанії та публічні організації, що діють у ЄС або мають там значну присутність, публікувати розгорнуту нефінансову інформацію щодо їхнього впливу на екологію, суспільство та корпоративне управління; Bosch, як компанія з більш ніж 82 країнами присутності, активно готується до повної відповідності вимогам CSRD
TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)	ініціатива G20, що регламентує звітність щодо ризиків і можливостей, пов’язаних з кліматом; компанія Bosch підтримує цю рамку в частині управління ризиками при ланцюгах постачання (supply chain risk resilience)
Закон про належну перевірку ланцюгів постачання (LkSG - Supply Chain Due Diligence Act), набув чинності у Німеччині з 1 січня 2023 р. для компаній з чисельністю понад 3000 працівників, а з 2024 р. – понад 1000	основні положення закону вимагають від компаній: оцінювати ризики щодо прав людини та навколишнього середовища по всьому ланцюгу постачання; вживати заходів щодо їх усунення; запровадити систему подання скарг; публікувати щорічний звіт про виконання обов’язків; Bosch, як один із найбільших роботодавців (понад 130 000 працівників у ФРН), повністю підпадає під дію цього закону: компанія розробила спеціальний внутрішній аудит постачальників, що включає опитування щодо прав працівників, умов праці, використання дитячої праці, а також екологічні критерії (наприклад, рівень переробки матеріалів)

Джерело: складено автором за [7; 8; 9; 5].

В Україні ESG-регулювання поки перебуває на стадії адаптації до вимог ЄС. Ключовими документами є:

- Стратегія сталого розвитку "Україна 2030", яка містить орієнтири щодо дотримання ESG-принципів у держсекторі;
- гармонізація українського законодавства з CSRD в межах Угоди про асоціацію з ЄС;
- Паризька кліматична угода, ратифікована Україною у 2016 р., яка передбачає поступове зниження викидів парникових газів і перехід до низьковуглецевої економіки;
- затвердження проєктів національної стратегії циркулярної економіки та декарбонізації промисловості;
- рекомендації НКЦПФР щодо добровільного розкриття нефінансової звітності за стандартами GRI [6];
- з 2018 р. великі компанії зобов'язані подавати Звіт про управління, де частково розкривається питання сталого розвитку, і з року в рік підвищуються вимоги до розкриття інформації [2].

Отже, на сьогодні в Україні немає єдиного спеціалізованого закону чи нормативного акту, який би прямо регулював впровадження ESG у повному обсязі. Проте українські компанії все частіше орієнтуються на вимоги іноземних партнерів, інвесторів та фінансових установ, які включають ESG-фактори у свої кредитні або інвестиційні рішення.

Таким чином, нормативно-правове поле ESG в Україні складається з поєднання національних законів, які регулюють бухгалтерський облік, корпоративне управління, захист довкілля та трудові відносини, а також міжнародних стандартів і зобов'язань, які задають орієнтири для розвитку національного бізнесу.

На сучасному етапі розвитку економіки питання оцінювання ESG-чинників набуває ключового значення. Оцінювання ESG дає змогу визначити рівень стійкості, відповідальності та прозорості бізнесу. Ефективна ESG-оцінка дозволяє підприємству не лише підвищити інвестиційну привабливість, а й

знизити ризики, підготуватися до змін регуляторних вимог, покращити репутацію [25].

Основні інструменти оцінювання відповідності підприємств критеріям ESG відображено в таблиці 1.3. Вони широко використовуються на міжнародному рівні, великі українські компанії (зокрема, українські експортери) вже змушені враховувати ці показники для збереження доступу до ринків.

Таблиця 1.3

Інструменти оцінювання відповідності підприємств критеріям ESG

Групи інструментів	Інструменти
Рейтингові системи	Рейтинги агентств MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, FTSE Russell ESG Ratings, які розраховують інтегральні оцінки компаній за шкалою від найвищої до найнижчої на основі аналізу їхньої політики, звітності та публічних даних
Інструменти внутрішньої самооцінки ESG-діяльності	Внутрішні аудити, опитування співробітників, екологічні оцінки, аналіз соціальних взаємодій (наприклад, стану охорони праці, рівня задоволення працівників, інклюзивності робочого середовища). Підприємства впроваджують спеціальні метрики, наприклад: рівень викидів CO ₂ на одиницю продукції; частка жінок на керівних посадах; відсоток прозоро укладених контрактів; частота інцидентів на виробництві.
Стандартизовані рамки звітності	Дозволяють компаніям структурувати свою нефінансову звітність так, щоб вона була зрозумілою для міжнародних партнерів і відповідала найкращим практикам: GRI (Global Reporting Initiative) – міжнародний стандарт нефінансової звітності, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські показники; SASB (Sustainability Accounting Standards Board) – стандарт, що орієнтується на секторні особливості й визначає, які саме ESG-фактори є фінансово значущими для різних галузей; TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) – рамка для розкриття інформації про кліматичні ризики; CDP (Carbon Disclosure Project) – глобальна платформа для звітування про викиди парникових газів та заходи щодо кліматичної безпеки.
Аналітичні інструменти, що допомагають агрегувати дані та візуалізувати ESG-метрики	Бізнес-аналітика (Power BI, Tableau) дозволяє побудувати інтерактивні дашборди для керівників, щоб вони могли відстежувати ESG-показники в режимі реального часу. У сучасних ERP-системах (як-от SAP, Oracle, Odoo) також з'являються спеціальні модулі для збору та аналізу ESG-даних.

Джерело: побудовано автором.

Для українських підприємств, зокрема середнього бізнесу, найбільш доцільним на перших етапах є поєднання внутрішніх аудитів, впровадження базових метрик (наприклад, енергоспоживання, соціальні опитування) та

поступовий перехід до стандартизованої звітності, орієнтованої на міжнародні вимоги, що дозволить підвищити прозорість, зміцнити репутацію та підготувати бізнес до інтеграції у світову економіку.

Проте, на шляху до широкого впровадження та ефективної оцінки ESG-відповідності виникає низка викликів, які ускладнюють цей процес (рис. 1.2).

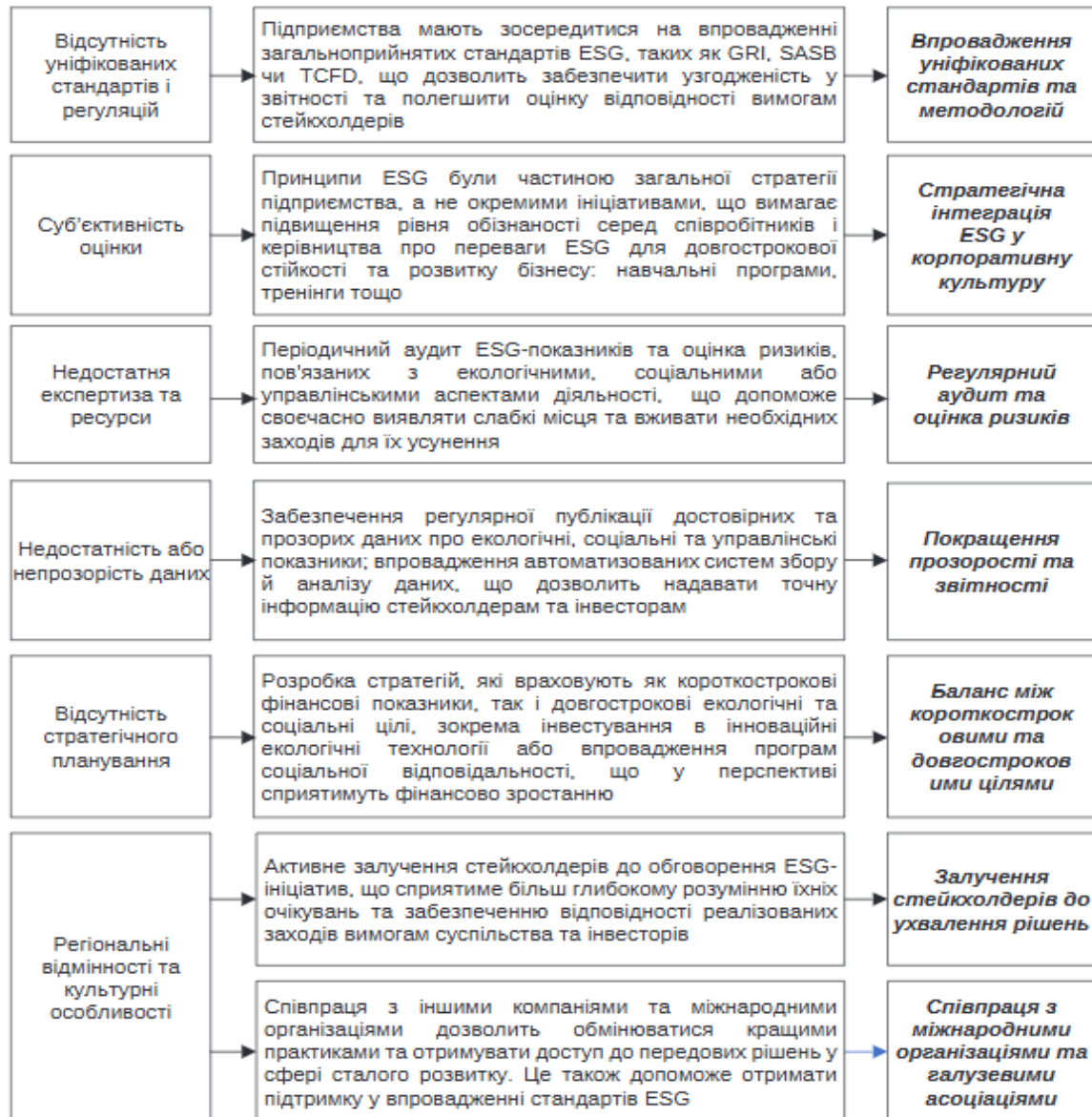


Рис. 1.2. Основні виклики при оцінці відповідності підприємств критеріям ESG та шляхи їх подолання

Джерело: [10].

Слід зазначити, що компанія YouControl, з якою Білоцерківський національний аграрний університет підписав Меморандум про співробітництво,

презентувала перший в Україні модуль для оцінки ESG-ризиків – «ESG-профіль», який дозволяє перевіряти контрагентів і власний бізнес через призму екологічних та соціальних ризиків. Вказаний модуль агрегує дані з понад 30-ти джерел (про ресурсні платежі, дозволи на викиди, декларації про відходи тощо) і базується на методологіях Фонду розвитку підприємництва та ЄБРР. «ESG-профіль» підвищує надійність перевірок та допомагає бізнесу вдосконалювати власні показники відповідно до міжнародних вимог [11].

ESG-оцінку від українського бізнесу можуть вимагати:

- Міжнародні донори та партнери (міжнародні інституції, які фінансують банки в межах державних програм: Світовий банк, Німецький банк розвитку, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація), які вимагають, щоб при видачі кредитів дотримувалися стандартів екологічної й соціальної оцінки (наприклад, кредит за програмою «5-7-9», що фінансується Світовим банком, включає обов’язкову перевірку підприємства на відповідність ESG-принципам);
- партнери з ЄС і США, для яких ці критерії часто є ключовими при виборі контрагента; дотримання принципів сталого розвитку може бути обов’язковою умовою з боку регуляторів в країнах, де підприємство планує працювати;
- українські банки при кредитуванні перевірятимуть не лише фінансову звітність бізнесу, а й його вплив на довкілля, працівників і прозорість управління; Національний банк України наразі готується до запровадження обов’язкової ESG-звітності (відповідні стандарти описано у Білій книзі сталого фінансування);
- нині вже існують практики, коли оцінка екологічних і соціальних ризиків є обов’язковою умовою для участі у державних програмах фінансування [11].

На сьогодні ESG-концепція розглядається як один із найважливіших підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє бізнесу не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й закладати фундамент для довгострокового зростання, враховуючи глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, вимоги до прозорості управління. Проте

разом із перевагами ESG-підхід має і низку недоліків та обмежень, які потребують обов'язкового врахування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки ESG-управління

Переваги ESG-управління	Недоліки ESG-управління
1.Зміцнення репутації та підвищення довіри зацікавлених сторін до компаній, які впроваджують ESG-підходи та демонструють свою відповідальність перед суспільством, що позитивно сприймається клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками.	1. Високі стартові витрати. Впровадження ESG-інструментів вимагає інвестицій у розробку стратегій, аудит, звітність, закупівлю технологій, навчання персоналу.
2. Залучення інвестицій. Усе більше інституційних інвесторів орієнтуються на ESG-показники при ухваленні рішень, оскільки вони знижують ризики і вказують на перспективність компанії в довгостроковій перспективі.	2. Недостатня зрілість нормативного поля. В Україні поки що відсутній єдиний стандарт, що регламентує ESG-звітність, через що компаніям доводиться орієнтуватися на міжнародні рамки або створювати власні методики.
3. Покращення управління ризиками. ESG-підхід дозволяє враховувати нефінансові ризики, які у традиційній моделі часто залишаються поза увагою, зокрема екологічні, соціальні, регуляторні.	3. Ризик формального підходу. Існує небезпека, що ESG стане лише формальною декларацією, спрямованою на покращення іміджу, без реального впливу на управлінські процеси.
4. Довгострокова фінансова стійкість. Компанії, що орієнтуються на сталість, менш вразливі до кризових ситуацій, краще адаптуються до нових умов, мають доступ до зелених фінансів, грантів, спеціальних програм підтримки.	4. Складність збору та аналізу даних. Нефінансові показники часто складно виміряти, особливо в умовах відсутності належної інформаційної системи.
5. Підвищення операційної ефективності. Енергозбереження, мінімізація відходів, оптимізація ресурсів – усе це не лише екологічно важливо, а й дає змогу знижувати витрати.	5. Додаткове навантаження на управлінський персонал. Залучення до процесів ESG-управління потребує часу та уваги, що може перевантажувати менеджмент, особливо в невеликих компаніях.
6. Відповідність міжнародним стандартам. Для компаній, що працюють з іноземними партнерами, наявність ESG-звітності й практик стає умовою виходу на нові ринки.	6. Низький рівень підготовки кадрів. В Україні ESG-тематика ще мало представлена у професійній підготовці, що ускладнює формування команд, здатних якісно впроваджувати ці практики.

Джерело: складено автором.

Компанія YouControl вважає, що дотримання принципів ESG дає можливість українським компаніям: отримати пільговий кредит або грант; уникнути відмови від банку через недотримання екологічних/соціальних норм; підготуватися до вимог ЄС (після вступу в Євросоюз дотримання ESG буде

обов'язковим для бізнесу, який хоче вийти на міжнародний ринок); продемонструвати інвесторам прозорість і надійність [11]. Зокрема, роль ESG зростає на рівні фондових ринків. Так, Європейський Союз запровадив Таксономію сталого фінансування, яка визначає, які види діяльності можна вважати сталими, а які ні. Українські компанії, які хочуть залучати міжнародні інвестиції або виходити на закордонні ринки капіталу, вже сьогодні повинні адаптовуватись до цих вимог.

Отже, в Розділі 1 кваліфікаційної роботи розглянуто історію виникнення концепції ESG, її відмінність від концепції сталого розвитку. З'ясовано, що ESG – це концепція, яка охоплює три ключові аспекти діяльності компанії: екологічний (E), соціальний (S), управлінський (G), та використовується для оцінки впливу бізнесу на навколишнє середовище, суспільство та ефективність корпоративного управління. Такий підхід дозволяє стейкхолдерам приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з компанією, враховуючи не лише фінансові показники, але й нефінансові фактори, які впливають на фінансову ефективність і результативність компанії, довгострокову стійкість бізнесу.

Здійснено порівняння традиційного та ESG-орієнтованого управління.

Розглянуто особливості регулювання ESG на глобальному рівні (міжнародні ініціативи, директиви та стандарти, які задають загальний вектор розвитку для держав і бізнесу) та в Україні. Зроблено висновок, що в Україні ESG-регулювання поки перебуває на стадії адаптації до вимог ЄС.

Проаналізовано основні інструменти оцінювання ESG-відповідності та чинники, які впливають на достовірність такої оцінки.

Проаналізовано переваги та недоліки ESG-управління. Зроблено висновок, що, незважаючи на недоліки, ESG-управління є потужним інструментом розвитку підприємства. Важливо підходити до його впровадження як до реального стратегічного напрямку, що потребує чіткої візії, планування, інвестицій та поступового вдосконалення. Правильне використання ESG-підходу дозволяє зміцнити позиції компанії на ринку, зробити її діяльність більш відповідальною перед суспільством і майбутніми поколіннями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ КОМПАНІЙ BOSCH

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності групи компаній Bosch

Robert Bosch GmbH – німецька транснаціональна компанія, заснована у 1886 р. Робертом Бошем у Штутгарті. Штаб-квартира розташована в Герлінгені, Німеччина. Компанія спеціалізується на виробництві технологічних та інженерних рішень у сферах мобільності, промислових технологій, споживчих товарів, енергетики та будівельних технологій.

Група компаній Bosch вирізняється унікальною системою корпоративного управління, яка балансує між комерційною ефективністю, соціальною відповідальністю та довгостроковою стабільністю. Організаційна структура компанії є ієрархічною, але з елементами холдингової моделі, де ключові бізнес-підрозділи мають відносну автономію в межах стратегічних рамок.

Група компаній Bosch є багатопрофільним технологічним концерном, який структурує свою діяльність за чотирма ключовими бізнес-секторами:

- Mobility (Мобільність) – найбільший бізнес-сектор Bosch (понад 61,8 % загального доходу у 2024 р.), який охоплює автомобільну електроніку, програмне забезпечення для автономного водіння, гібридні та електричні трансмісії; Bosch є одним з провідних постачальників компонентів для автомобільної галузі, забезпечуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності та безпеки транспортних засобів;

- Industrial Technology (Промислові технології – 7,1 %) – виробництво автоматизованих ліній, гідравлічних систем, сервомоторів, що використовуються в машинобудуванні, логістиці та енергетиці; підрозділ Bosch Rexroth, що входить до складу цього сектора, спеціалізується на системах

приводу та управління, включаючи гідравлічні та електричні приводи, а також рішення для автоматизації виробничих процесів;

- Consumer Goods (Споживчі товари – 22,4 %) – виробництво побутової техніки (пральні машини, холодильники, кухонне обладнання) та електроінструментів для професійного та побутового використання (дрилі, пилки тощо); цей підрозділ є лідером у Німеччині та Європі;

- Energy and Building Technology (Енергетика та будівельні технології – 8,3 %) – рішення для енергоефективних будинків, системи опалення, вентиляції та кондиціонування повітря, безпеки, а також інтелектуальні системи управління «розумний дім», спрямовані на підвищення комфорту та зниження енергоспоживання [12].

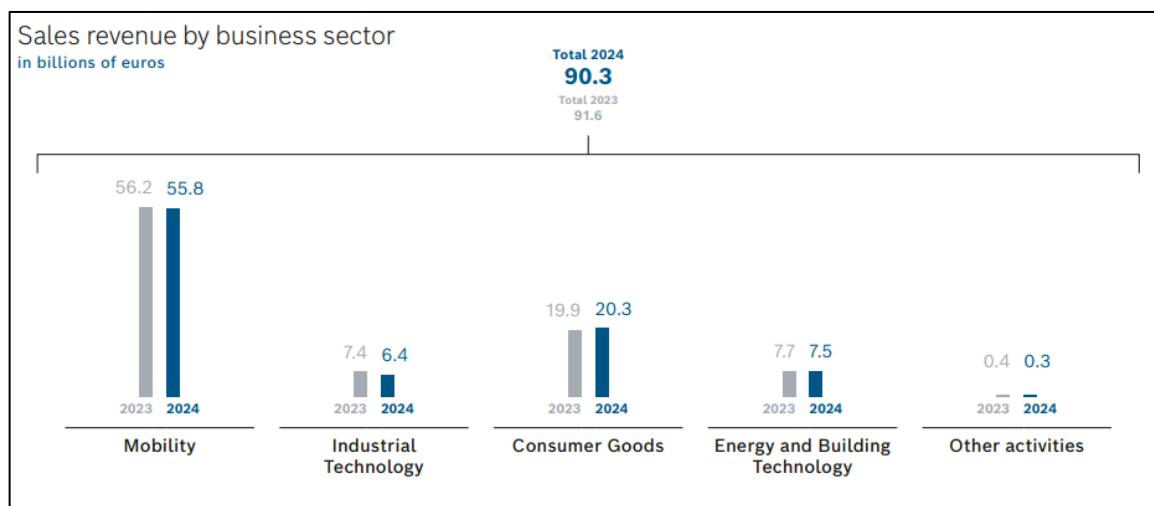


Рис. 2.1. Дохід від продажів за бізнес-секторами

Джерело: [13].

Особливістю управління є поєднання корпоративного і неприбуткового підходів: 92 % акцій належать благодійному фонду Robert Bosch Stiftung GmbH, що не має права голосу; 93 % прав голосу – у компанії Robert Bosch Industrietreuhand KG, що представляє інтереси менеджменту (групи довірених осіб, які забезпечують стратегічну тяглість, незалежність від фондових ринків і дотримання філософії засновника); решта 8 % акцій і 7% голосів – у членів та спадкоємців родини Бош.

Вищим виконавчим органом є Рада директорів, яку очолює генеральний директор (CEO) д-р Стефан Хартунг (на посаді з 2022 р.). Він відповідає за визначення стратегічних цілей, координацію між бізнес-секторами, управління глобальними інвестиціями та інноваціями в напрямках AI, IoT та Industry 4.0, імплементацію ключових принципів ESG. Рада директорів включає очільників секторів, фінансового директора (CFO), директора з інновацій (CTO), директора з людських ресурсів (CHRO).

Безпосередню підтримку в роботі генерального директора надає адміністративний персонал, до якого належать службові особи, аналітики, консультанти та технічні фахівці, що забезпечують координацію управлінських рішень та діловодство.

Ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та контролю за ресурсами відіграє фінансовий директор (Chief Financial Officer – CFO). У підпорядкуванні фінансового директора функціонують основні управлінські підрозділи: бухгалтерія, яка веде фінансовий облік усіх операцій компанії відповідно до міжнародних стандартів; фінансовий відділ, який займається плануванням бюджету, контролем витрат, управлінням активами та інвестиціями; а також планово-аналітичний відділ, який формує фінансові прогнози, проводить економічне моделювання та аналіз ефективності витрат.

Іншим важливим керівником є комерційний директор (Chief Commercial Officer – CCO), який відповідає за реалізацію продукції Bosch, маркетингові стратегії та політику закупівель. У структурі його підпорядкування діють відділ продажу, що забезпечує взаємодію з клієнтами та просування продукції на ринок, відділ закупівель, який займається матеріально-технічним забезпеченням виробництва, а також маркетинговий відділ, що формує імідж бренду, розробляє рекламні кампанії та підтримує виведення нових товарів на глобальні та локальні ринки.

Особливістю управління Bosch є чітка регіоналізація – тобто розподіл відповідальності між керівниками підрозділів (ринків) залежно від територіальної чи бізнес-направленої спеціалізації. Такі регіональні менеджери

чи керівники ринків відповідають за реалізацію політики компанії в окремих країнах або сферах діяльності, наприклад, мобільності, споживчих товарах чи будівельних технологіях. У кожному підрозділі, як правило, функціонують три ключові блоки: дослідження і розробки (R&D), які забезпечують інноваційність та адаптацію технологій до запитів клієнтів; виробництво, де відбувається безпосередній випуск продукції; та відділ маркетингу і продажів, що забезпечує її просування.

Організаційна структура групи компаній Bosch є складною, ієрархічною та водночас адаптованою до глобального масштабу діяльності компанії. Вона забезпечує ефективне стратегічне управління та гнучке функціонування окремих бізнес-напрямів, орієнтованих як на виробництво, так і на інноваційний розвиток.

Динаміку основних фінансово-економічних показників групи компаній Bosch відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники групи компаній Bosch

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. у % до 2022 р.
Дохід від продажів, млрд €	88,201	91,596	90,345	+2,43
ЕВІТ, млрд €	3,474	4,503	2,796	-19,52
Прибуток після оподаткування, млрд €	1,838	2,640	1,332	-27,53
Капітальні витрати, млрд €	4,896	5,499	5,122	+4,61
Активи, млрд €	100,247	108,330	112,766	+12,49
Власний капітал, млрд €	46,727	47,894	49,993	+6,99
Витрати на дослідження та розробки, млрд €	7,224	7,331	7,807	+8,07
Частка витрат на дослідження і розробки у загальному обсязі доходів, %	8,2	8,00	8,64	-
Кількість працівників, осіб	421 338	429 416	417 859	-0,83
Витрати на персонал, млрд €	24,822	26,821	29,452	+18,65

Джерело: побудовано та розраховано автором за [14; 13].

Дані таблиці 2.1. свідчать, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виручка групи компаній Bosch зросла на 2,43 %, проте прибуток після оподаткування зменшився на 27,53 % внаслідок зростання витрат на виробництво й реалізацію продукції. Кількість працівників компанії протягом досліджуваного періоду

зменшилась на 0,83 %, проте витрати на персонал зросли на 18,65 %. Активи компанії зросли на 12,49 %, власний капітал – на 6,99 %. Компанія продовжує активно інвестувати, зокрема, капітальні інвестиції у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р. на 4,61 %, інвестиції в дослідження і розробки – на 8,07 %. Тобто компанія демонструє стратегічну спрямованість на інновації та розвиток, незважаючи на глобальні виклики.

Компанія Bosch функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, що суттєво впливає на формування стратегій управління, пріоритети інвестування та адаптацію бізнес-моделі. Аналіз макроекономічного і політичного середовища дозволяє виділити кілька ключових факторів впливу:

1) глобальні економічні виклики: у 2023-2024 рр. світове господарство зіткнулося з уповільненням темпів економічного зростання, високим рівнем інфляції та нестабільністю фінансових ринків, що створює ризики для споживчого попиту, особливо у секторах споживчих товарів і автомобільної промисловості, де працює Bosch;

2) технологічні зміни: стрімкий перехід до електромобілів, цифровізація виробництва, розвиток штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та індустрії 4.0 вимагають від Bosch значних інвестицій у трансформацію виробничих процесів та продуктів і хоча це створює нові ринки, одночасно підвищується конкуренція з боку стартапів та технологічних корпорацій;

3) геополітичні ризики: війна в Україні, санкції проти Росії, торгові бар'єри між США та Китаєм, а також зміни в нормативному середовищі ЄС (зокрема щодо ESG-звітності, викидів CO₂ тощо) мають суттєвий вплив на структуру постачань і розміщення виробництва.

Для комплексної діагностики внутрішнього потенціалу групи компаній Bosch та зовнішніх впливів проведено SWOT-аналіз (рис. 2.2), що дозволяє обґрунтовано сформулювати подальшу стратегію розвитку компанії.

Результати SWOT-аналізу дозволяють побачити, що Bosch має стійку конкурентну позицію завдяки своїм інноваційним потужностям (86 800 дослідників та розробників в усьому світі, інвестиції в R&D 8,6 % загального

обсягу доходів), міжнародній присутності (490 дочірніх та регіональних компаній приблизно в 60 країнах) та бренду. Водночас, для подолання слабких сторін, зокрема залежності від автомобільного сектору, компанія активно диверсифікує бізнес-модель через інвестиції у енергоефективні та цифрові продукти.

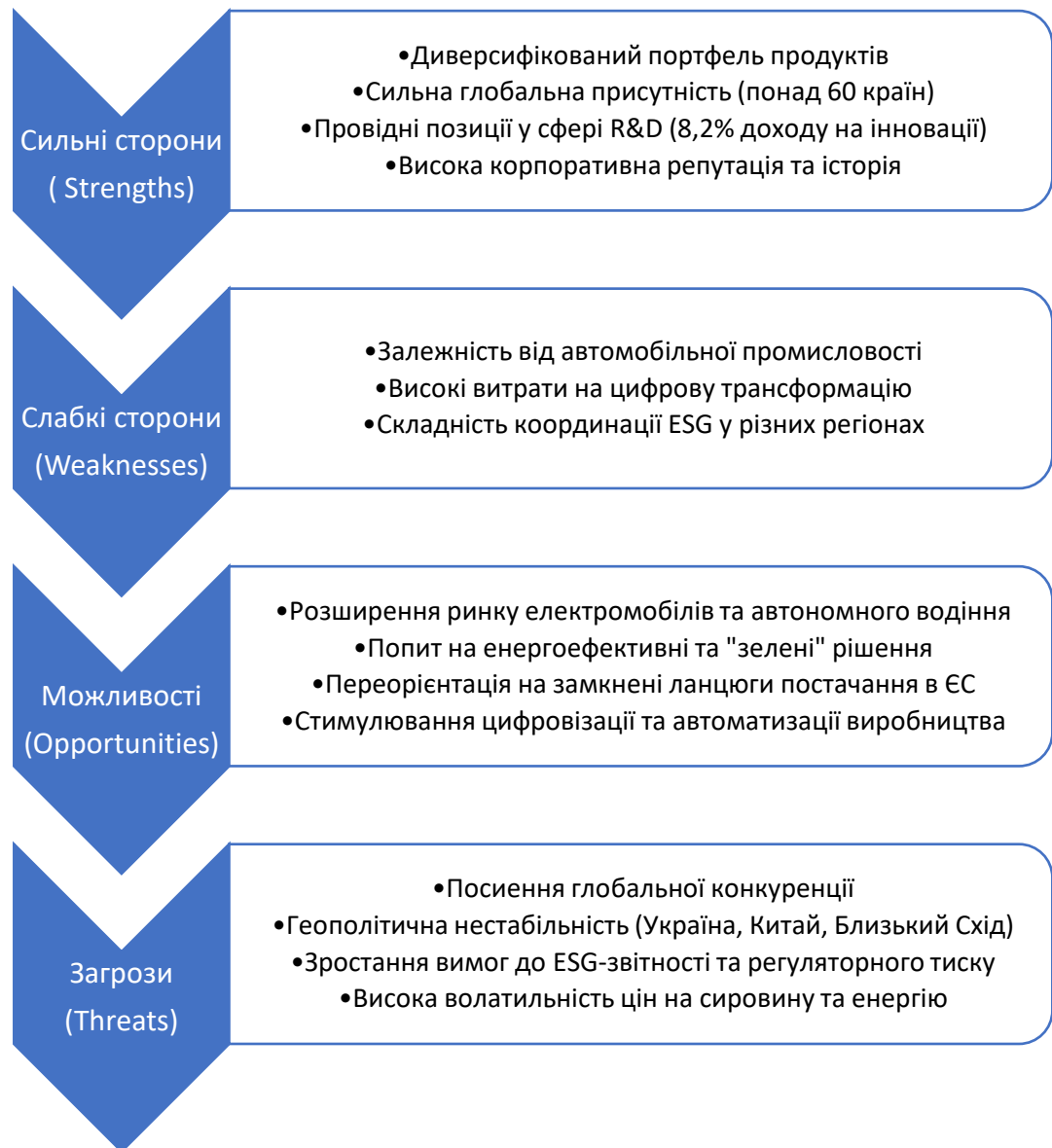


Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу групи компаній Bosch

Джерело: побудовано автором.

Компанія Bosch присутня в Україні з 1993 р. Центральний офіс знаходиться в Києві, регіональні представництва – у Львові, Дніпрі, Харкові та Чернівцях. Українське представництво Bosch функціонує як частина

регіонального кластеру Центрально-Східної Європи та виконує як дистрибутивні, так і сервісно-інженерні функції. Станом на 31.12.2024 р. чисельність персоналу становила близько 360 осіб. Основна діяльність Bosch в Україні охоплює такі напрямки:

- продаж і сервісне обслуговування побутової техніки (пральні машини, духові шафи, холодильники);
- реалізація та обслуговування електроінструментів Bosch – як для приватного користування, так і для професійного будівництва;
- автомобільні компоненти та запасні частини – поставка, налаштування та діагностика;
- професійна кліматична техніка – системи опалення та кондиціювання для комерційного використання.

У 2024 фінансовому році продажі Bosch в Україні становили 156 млн євро, що на 9,7 % нижче показника 2023 р. На результати діяльності негативно вплинули загальна економічна нестабільність, зумовлена війною, нестача кадрових ресурсів та перебої з електропостачанням. У прифронтових районах діяльність ускладнюють постійні обстріли та руйнування інфраструктури. Проте, попит на продукцію Bosch є високим та, скоріше за все, зростатиме, особливо в галузях, критично важливих для відновлення України: системи опалення та гарячого водопостачання, електроінструменти, мобільність та транспорт [15].

2.2. Особливості управління групою компаній Bosch на засадах ESG-концепції

Компанія Bosch вже кілька років послідовно впроваджує принципи ESG у свою бізнес-модель, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Унікальна модель корпоративного управління компанії сприяє реалізації довгострокових стратегічних цілей, зокрема в контексті ESG-концепції. Bosch є

некотируваною компанією, тобто її акції не розміщуються на біржі. Як вже було зазначено, понад 92 % акцій належать неприбутковій організації – Фонду Роберта Боша (Robert Bosch Stiftung), що істотно знижує вплив короткострокових ринкових інтересів інвесторів. Така модель власності створює основу для стабільного стратегічного розвитку, який базується на принципах сталості, етики та соціальної відповідальності.

В основі управління ESG-процесами в Bosch лежить централізована модель, що поєднує корпоративний центр зі спеціалізованими функціональними підрозділами на місцях. За реалізацію ESG-стратегії відповідає Центр сталого розвитку та енергетики при правлінні Bosch, що координує розробку політик, моніторинг та інтеграцію цілей ESG у щорічне планування. Водночас, за кожним бізнес-сектором (мобільність, побутова техніка, автоматизація тощо) закріплені ESG-координатори, які адаптують загальнокорпоративні стандарти до операційної специфіки.

Згідно з офіційними звітами Bosch, кожен керівник підрозділу несе індивідуальну відповідальність за ESG-ризики, що інтегровані у систему оцінювання ефективності управлінських рішень. Крім того, з 2023 р. Bosch офіційно запровадив ESG-індикатори в системі KPI, що впливають на преміювання топ-менеджменту.

Ключові елементи ESG-управління:

1. Екологічна політика (Environmental). У 2020 р. Bosch став першою глобальною промисловою компанією, яка досягла кліматичної нейтральності за Score 1 і Score 2 для понад 400 виробничих локацій у світі, що означає відсутність прямого та енергетичного вуглецевого сліду [3; 16]. Це стало можливим завдяки комплексній стратегії, що включала:

- перехід на 100 % зелену електроенергію;
- енергомодернізацію заводів (встановлення інтелектуальних систем освітлення, вентиляції, теплопостачання);
- компенсацію викидів через сертифіковані програми (як проміжний етап, до повного скорочення).

Компанія також інвестує в енергоефективність понад 100 млн євро на рік [17]. На 2023 р. Bosch вже інвестував понад 1,8 млрд євро у "зелені" проєкти та розробку технологій енергоефективності. Scope 3 викиди у 2018 р. становили 458 млн тонн CO₂, до 2022 р. вони були знижені на 23% до 353 млн тонн CO₂, до 2030 р. компанія планує знизити їх ще на 15 % (67 млн тонн), переважно за рахунок удосконалення продукції (автомобільних компонентів, побутової техніки), логістики та вимог до постачальників. Це відображено в оновленій ESG-стратегії компанії [13; 15].

2. Соціальна відповідальність (Social). Соціальний компонент ESG-стратегії Bosch є невід'ємною складовою її управлінської моделі. Bosch має внутрішні кодекси щодо рівності, інклюзії, політики diversity & inclusion.

Bosch розвиває соціальні ініціативи, спрямовані на:

- підвищення цифрової інклюзії та розвиток цифрової грамотності серед працівників і вразливих верств населення;
- гендерну рівність та розширення прав і можливостей жінок в інженерних і технічних спеціальностях (до 2026 р. компанія планує збільшити частку жінок на керівних посадах до 25 %);
- освіту і професійне навчання через програми Bosch Training Academy;
- охорону праці – із впровадженням стандартів ISO 45001 на всіх об'єктах;
- підтримку проєктів через фонди Robert Bosch Stiftung в напрямках медицини (медичне страхування працівників у 95% філій), культури, науки й громадянського суспільства.

Також Bosch інтегрує принципи ESG у ланцюги постачання, що підтверджується дотриманням Закону Німеччини про сталий ланцюг постачання (Lieferkettengesetz), який передбачає екологічну та соціальну відповідальність постачальників. Bosch зобов'язує понад 25 000 своїх постачальників у Німеччині та ЄС дотримуватися ESG-принципів, впроваджуючи регулярний аудит, автоматизовану перевірку етичного комплаєнсу та систему відстеження екологічного сліду поставок (Supply Chain Footprint) [18].

Компанія приділяє особливу увагу освіті та професійному розвитку працівників, створюючи умови для формування системи безперервного навчання. Щороку Bosch інвестує понад 250 млн євро у внутрішнє навчання співробітників, що охоплює як технічну підготовку, так і розвиток цифрових компетентностей. За офіційними даними, у 2022 р. близько 87 % працівників пройшли хоча б один курс або тренінг, що свідчить про високу залученість персоналу до освітніх ініціатив. У 2023 р. понад 70 000 працівників у Німеччині пройшли навчання з етики, кібербезпеки, ESG-комплаєнсу.

У межах реалізації принципу соціальної рівності компанія активно працює над забезпеченням гендерного балансу. Зокрема, Bosch публічно зобов'язалася до 2026 р. досягти показника у 25 % жінок на керівних посадах. Для досягнення цієї мети впроваджуються комплексні програми менторства, адаптації молодих спеціалісток до корпоративного середовища; розробляються кар'єрні траєкторії для жінок у технічних і управлінських сферах.

Суттєвою складовою соціального управління є охорона праці. Усі виробничі об'єкти компанії сертифіковані за міжнародним стандартом ISO 45001, що передбачає системний підхід до управління ризиками на робочому місці. У 2023 р. компанії вдалося досягти зниження рівня виробничого травматизму на 13 %, зокрема завдяки впровадженню цифрових технологій моніторингу та виявлення потенційно небезпечних ситуацій.

Особливо важливу роль у реалізації соціальної політики Bosch відіграє діяльність благодійного фонду Robert Bosch Stiftung, який фінансує проекти в галузях освіти, охорони здоров'я, культури, а також сприяє розвитку громадянського суспільства (компанія фінансує НГО). Географія цих ініціатив охоплює понад 30 країн, що засвідчує глобальну відповідальність компанії за соціальні трансформації.

3. Прозорість управління (Governance): Bosch не є публічною компанією, але публікує щорічні нефінансові звіти та слідує внутрішнім етичним кодексам. Рада правління компанії поділяє відповідальність за ESG на всіх рівнях управління.

У системі корпоративного управління Bosch особливе місце посідає дотримання високих етичних стандартів, які закріплені в офіційному Кодексі ділової етики компанії. Цей документ є обов’язковим для всіх працівників і містить чітко визначені положення щодо боротьби з корупцією, забезпечення прозорості процесів закупівель, дотримання принципів доброчесної конкуренції та уникнення конфлікту інтересів. Етична поведінка працівників є не лише корпоративною вимогою, а й складовою корпоративної культури, яка формується у компанії вже понад століття.

Важливою складовою управлінської структури є система комплаєнсу, яка включає цілий спектр інструментів внутрішнього контролю та прозорості. Bosch впровадила незалежний механізм обробки скарг і порушень (так звану систему whistleblowing), що дозволяє будь-якому співробітнику анонімно повідомляти про етичні чи правові порушення. Щорічно компанія проводить комплексну оцінку ризиків у ключових підрозділах та здійснює аудит постачальників щодо відповідності принципам етики, охорони довкілля та трудових стандартів. Окрім того, цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals - SDG), затверджені ООН, інтегруються в щорічне стратегічне планування компанії та оцінюються через систему нефінансової звітності [19].

Інструменти оцінки ESG в компанії Bosch включають кількісні (викиди CO₂, частка жінок у керівництві, кількість навчань), та якісні (етичні кодекси, політика прав людини, кліматична стратегія) метрики (табл. 2.2) [20].

Таблиця 2.2

Показники й виміри на прикладі Bosch

Показник	Вимір	Приклад Bosch
CO ₂ -нейтральність	тонн CO ₂ / рік	0 т CO ₂ з 2020 р.
Частка жінок у керівництві	%	23 % (2023 рік)
Сертифікація ISO 14001	наявність/відсутність	Так, у 87 % виробничих потужностей
Соціальні проекти	кількість / обсяг інвестицій	28 млн євро у 2022 р. через Bosch Stiftung
Антикорупційні програми	наявність / дисциплінарна практика	Так, із навчанням 100 % нових працівників

Джерело: складено автором за [19; 20].

ESG-рейтинги та індекси:

- MSCI ESG – Bosch має оцінку «А», що свідчить про високий, але не найвищий рівень ESG-комплаєнсу;
- Sustainalytics – Bosch отримав low-risk score (<15), що вказує на контрольовані ESG-ризики;
- Refinitiv ESG Score – у 2023 р. Bosch оцінена на рівні 82/100, з акцентом на екологічне лідерство [20].

Матриця ESG-оцінки Bosch представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця ESG-оцінки Bosch

Компонент	Ключові індикатори	Оцінка (1–10)
Environmental	CO ₂ -нейтральність, ISO 14001, зелена енергетика	9
Social	Навчання, D&I, соціальні проєкти	8
Governance	Антикорупція, звітність, структура управління	8

Джерело: складено автором за [19; 20].

З 2020 р. Bosch інтегрувала нефінансові індикатори у систему стратегічного планування. Наприклад:

- екологічний KPI – скорочення викидів на 15 % у логістиці до 2030 р.;
- соціальний KPI – 100 % відповідність політиці інклюзії у філіях до 2026 р.;
- управлінський KPI – 95 % рівень завершення антикорупційного навчання щорічно.

Аналітики пропонують класифікувати ESG-підходи компаній за ступенем зрілості: інтеграційна стратегія (ESG інтегрується в усі процеси); адаптивна стратегія (компанія реагує на зовнішній тиск, регуляторні вимоги); відкладена стратегія (нефінансові показники розглядаються лише у кризовій ситуації). Bosch чітко позиціонується як інтеграційна компанія, що підтверджується її глобальною політикою сталого розвитку, внутрішніми ESG-рамками (наприклад, Bosch Sustainability Roadmap), фінансуванням зелених ініціатив та навчанням персоналу у сфері ESG.

Слід зазначити, що впровадження ESG-підходів пов'язано з низкою проблем, які компанія ефективно вирішує:

1) Greenwashing – небезпека, коли компанії подають нефінансові досягнення у перебільшеному вигляді. Bosch протидіє цьому, здійснюючи внутрішній та зовнішній аудит звітів за GRI/TÜV. Звітність проходить процедури верифікації з боку незалежних аудиторів: PwC та Sustainalytics;

2) відсутність єдиної методології оцінювання ефективності ESG ускладнює порівняння. Bosch використовує комбінований підхід: інтегрує GRI, SASB, ISO 14001;

3) нефінансова звітність залишається добровільною у багатьох країнах. Проте Bosch публікує Sustainability Report з 2009 р.

Проаналізувавши практики управління Bosch на засадах ESG-концепції, можна зробити висновок про глибоку інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських компонентів у бізнес-модель компанії. Впровадження кліматичної нейтральності, соціальна політика з фокусом на інклюзію та дотримання етичних стандартів дозволяють Bosch не лише відповідати нормативним вимогам, а й формувати нові стандарти відповідального бізнесу.

Варто зазначити, що навіть в умовах воєнного часу компанія не лише зберегла присутність в Україні, але й розширила соціальні ініціативи, адаптуючи свою глобальну ESG-стратегію до складної реальності регіону.

Особливості реалізації ESG в Україні:

- Environmental – попри військовий стан, Bosch Ukraine продовжує реалізовувати енергоефективні ініціативи для муніципалітетів (оптимізація споживання електроенергії та тепла в бюджетних установах). Зокрема, в 2023 р. було розпочато пілотний проєкт із впровадження енергоощадних систем опалення у школах Київщини на основі Bosch Thermotechnology. Компанія також підтримує програми переробки упаковки та утилізації електроніки в партнерстві з громадськими організаціями;

- Social – Bosch Ukraine активно підтримує працівників під час війни: було запроваджено гнучкі графіки, дистанційні умови, психосоціальну підтримку та

допомогу в евакуації родин [21]. Упродовж 2022-2023 рр. компанії вдалося зберегти безперервну зайнятість понад 90 % працівників, що стало важливим внеском у підтримку економічної стабільності на локальному рівні. В рамках фундації Robert Bosch Stiftung фінансувалися проєкти підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), освітні проєкти для дітей та підтримки шкіл на деокупованих територіях [22]. У 2023-2024 рр. компанія також реалізувала стипендіальну програму та ініціювала проведення інженерних хакатонів для студентів технічних університетів, з акцентом на вирішення завдань сталого розвитку, що сприяє підвищенню компетентності молоді в галузі ESG;

- Governance – Bosch Ukraine дотримується всіх внутрішніх корпоративних процедур, включаючи контроль за корупційними ризиками, впровадження Кодексу поведінки постачальників та локальні ESG-оцінювання. Згідно зі звітом за 2023 р., понад 90 % постачальників в Україні вже погодилися на участь у програмі етичного комплаєнсу Bosch Supplier Code of Conduct [15].

В українському офісі також була впроваджена система локального ESG-моніторингу, яка дозволяє контролювати відповідність операцій принципам сталості, соціальної відповідальності та корпоративної етики на національному рівні. Bosch як мультинаціональна компанія виступає каталізатором поширення ESG-культури серед українських партнерів. Зокрема, компанія впроваджує у Києві програми повторного використання батарей, а в Чернівцях – проводить семінари з енергоефективного освітлення серед дистриб'юторів.

Незважаючи на відсутність обов'язкової нормативної вимоги щодо ESG-звітності в Україні, Bosch публікує окремі показники у складі регіонального звіту, адаптуючи формати GRI та ISO 14001 у своїй локальній діяльності.

Таким чином, реалізація ESG-стратегії в Німеччині характеризується високим ступенем інституціоналізації, формалізації процесів і прямої інтеграції в законодавче поле. В Україні, де нормативна база ще не розвинена, Bosch реалізує ESG-принципи добровільно, спираючись на загальноєвропейські стандарти і внутрішні корпоративні процедури, що і свідчить про послідовну політику компанії щодо дотримання ESG-норм, незалежно від ступеня

регуляторного тиску в країні перебування. Такий підхід посилює довіру до бренду, зміцнює репутацію й створює передумови для поширення культури сталого розвитку серед локальних партнерів та суспільства загалом.

Отже, в Розділі 2 кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику діяльності групи компаній Bosch, яка спеціалізується на виробництві технологічних та інженерних рішень у сферах мобільності, промислових технологій, споживчих товарів, енергетики та будівельних технологій. Зокрема, проаналізовано унікальну систему корпоративного управління та динаміку основних фінансово-економічних показників, на основі чого зроблено висновок про те, що компанія демонструє стратегічну спрямованість на інновації та розвиток, незважаючи на глобальні виклики. Для комплексної діагностики внутрішнього потенціалу групи компаній Bosch та зовнішніх впливів проведено SWOT-аналіз.

Проаналізовано особливості управління групою компаній Bosch на засадах ESG-концепції. З'ясовано, що за реалізацію ESG-стратегії відповідає Центр сталого розвитку та енергетики при правлінні Bosch, що координує розробку політик, моніторинг та інтеграцію цілей ESG у щорічне планування. Водночас, за кожним бізнес-сектором закріплені ESG-координатори, які адаптують загальнокорпоративні стандарти до операційної специфіки. Досліджені ключові елементи ESG-управління: екологічну політику, соціальну відповідальність та прозорість управління. Проаналізовано інструменти оцінювання ESG в компанії. Зроблено висновок, що Bosch дотримується інтеграційної стратегії щодо ESG-підходів, тобто ESG інтегрується в усі процеси компанії.

Проаналізовано особливості реалізації ESG Українським представництвом Bosch. Зроблено висновок, що в Україні, де нормативна база ще не розвинена, Bosch реалізує ESG-принципи добровільно, що свідчить про послідовну політику компанії щодо дотримання ESG-норм, незалежно від ступеня регуляторного тиску в країні перебування. Такий підхід посилює довіру до бренду, зміцнює репутацію й створює передумови для поширення культури сталого розвитку серед локальних партнерів та суспільства загалом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРУПОЮ КОМПАНІЙ BOSCH НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

В сучасній управлінській науці ESG-підхід розглядається як стратегічна парадигма сталого розвитку, що виходить за межі нефінансової звітності і охоплює всі елементи системи управління компанією. Як було зазначено в Розділі 1 кваліфікаційної роботи, теоретичні основи ESG-менеджменту ґрунтуються на концепції тристоронньої вартості (triple bottom line) – поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної стабільності. Наведені підходи детально описані в працях таких авторитетних дослідників, як Джон Елкінгтон, Майкл Портер, Роберт Каплан, а також закріплені в аналітичних звітах міжнародних консалтингових компаній BCG, McKinsey, PwC, Deloitte тощо.

На практиці провідні компанії світу, зокрема Unilever, Schneider Electric, Microsoft, Patagonia, реалізують ESG-стратегії через інституціалізацію ESG-функції в корпоративній структурі, чітке KPI-орієнтоване управління нефінансовими ризиками, а також шляхом інтеграції цілей сталого розвитку (SDG) в управлінський цикл. Показовими елементами є:

- прозора система оцінювання ESG-ризиків на рівні операційного планування;
- автоматизовані системи моніторингу ESG-індикаторів;
- вбудованість ESG-параметрів у систему бонусів та мотивації менеджменту;
- відкрите звітування згідно з міжнародними стандартами (GRI, TCFD, CSRD) [23].

У світлі цього, розглянемо, якою мірою практика групи компаній Bosch відповідає провідним підходам, прийнятим у теорії та у передових міжнародних корпораціях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз відповідності ESG-управління Bosch
кращим міжнародним практикам**

Критерій порівняння	Теорія / кращі практики	Практика Bosch	Висновок
ESG в системі KPI та мотивації	ESG-показники інтегровані в бонусну систему топ-менеджменту	Запроваджено з 2023 р.	Відповідає сучасним практикам
Організаційна структура ESG-управління	Виокремлений ESG-департамент на рівні HQ	Існує Центр сталого розвитку; ESG-координатори в бізнес-підрозділах	Частково централізовано, відповідає
Автоматизований моніторинг ESG-даних	Використання IT-систем для збору й аналізу ESG-метрик	Впроваджено в окремих процесах, наприклад, в енергоменеджменті	Потребує ширшої автоматизації
Глобальна ESG-звітність (GRI, TCFD, CSRD)	Річна звітність за міжнародними стандартами	Веде нефінансову звітність за GRI, згідно з вимогами ЄС	Відповідає повністю
Соціальна політика (рівність, інклюзія)	Програми різноманіття, інклюзії, гендерного балансу	Впроваджені; мета – 25% жінок-керівниць до 2026 р.	Відповідає сучасним вимогам
Green innovation (Score 3 скорочення)	Стратегія нульових викидів по всьому ланцюгу створення вартості	До 2030 р. Bosch планує скоротити Score 3 на 15% (~67 млн т CO ₂)	Частково реалізовано, потребує пришвидшення
Локальні ESG-програми (у кризових регіонах)	Гнучкість адаптації ESG до контексту (наприклад, війна, пандемія)	В Україні: ініціативи енергоефективності, підтримка ВПО, технічна допомога освітнім установам	Перевищує середній рівень локальної відповідальності

Джерело: складено автором

Аналіз, проведений у Розділі 2 кваліфікаційної роботи, та дані таблиці 3.1 свідчать, що Bosch демонструє високий рівень відповідності сучасним теоретичним підходам та передовим практикам у сфері ESG. Водночас, існують напрями для подальшого вдосконалення, зокрема в сфері зниження Score 3 викидів та подальшої автоматизації ESG-процесів.

Подальша успішна реалізація ESG-стратегії групою компаній Bosch неможлива без глибокого аналізу соціально-економічного та історичного контексту, в якому функціонує компанія як глобальний суб'єкт ринку. Оцінка сучасних умов дає змогу не лише встановити об'єктивні зовнішні та внутрішні обмеження для управління ESG-компонентами, але й аргументовано сформулювати можливі варіанти подолання виявлених проблем.

На глобальному рівні Bosch діє в умовах зростаючого тиску з боку регуляторних органів ЄС, які дедалі більше посилюють вимоги до екологічної відповідальності бізнесу. Так, Директива CSRD вимагає від великих компаній запровадження повномасштабної нефінансової звітності за всіма трьома компонентами ESG. Для Bosch, як транснаціональної компанії, це означає необхідність систематизованого підходу до збору, аналізу та верифікації даних по всьому ланцюгу створення вартості. Проте саме у сфері Score 3 (викиди, що виникають у постачальників і користувачів продукції) досі спостерігається найбільше відставання. Основна проблема полягає в тому, що компанія не має прямого контролю над значною частиною Score 3, зокрема в частині логістики та кінцевого споживання продукції. Це зумовлює необхідність реформування підходів до екологічної оцінки на всіх етапах виробничого і логістичного циклів, жорсткішої роботи з постачальниками через угоди про сталий розвиток.

Соціально-економічна ситуація всередині компанії, хоч і є контрольованою, також потребує уваги. Зокрема, Bosch витрачає значні кошти на навчання персоналу, що свідчить про стратегічну орієнтацію на розвиток людського капіталу. Проте аналітики IMD та PwC вказують, що з огляду на темпи технологічних трансформацій (насамперед у галузі електромобілів та індустрії 4.0), темп перекваліфікації працівників є недостатнім для випереджального розвитку. Компанія заявила про намір інвестувати €4 млрд до 2030 р. в системну підготовку кадрів, однак на практиці процеси потребують автоматизації та гнучкішого підходу до формування індивідуальних освітніх траєкторій, зокрема через використання цифрових платформ навчання, симуляторів і AI-тренажерів.

Ще одним фактором, що визначає поточну ситуацію, є обмежена прозорість у звітності. Згідно з ESG-рейтингом S&P Global, Bosch отримала оцінку лише 47 зі 100 можливих балів, що свідчить про необхідність глибшої деталізації у звітах, особливо щодо стратегічних ризиків та цільових показників. На тлі таких компаній як Siemens (ESG Score 66), Schneider Electric (73) або ABB (69), позиції Bosch є слабшими, насамперед через недостатній рівень розкриття інформації щодо екологічних ризиків у ланцюгу постачання та практик управління впливом продукції на енергоспоживання.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що компанія перебуває в точці стратегічного вибору. Або вона зміцнює свої ESG-інструменти через цифровізацію, автоматизацію управлінських рішень, жорсткішу роботу з ланцюгом постачання та системну роботу з людським капіталом, або ризикує втратити конкурентні переваги в очах інституційних інвесторів, споживачів та регуляторів. Таким чином, соціально-економічна ситуація, в якій функціонує Bosch, вимагає глибокої організаційної трансформації, побудованої на аналітичних даних, економічних розрахунках та довгостроковому стратегічному баченні.

Що стосується підрозділу компанії в Україні, то в контексті війни Bosch продемонстрував здатність до локальної адаптації ESG-стратегії. Було збережено понад 90 % персоналу, запущено програми підтримки ВПО, реалізовано проєкти з енергоефективності для муніципальних об'єктів. Проте у воєнних умовах ці дії мають епізодичний характер. Для забезпечення системної дії необхідно впровадити постійно діючу систему ESG-моніторингу на регіональному рівні, що враховувала б специфіку таких кризових регіонів як Україна. Це потребує програмного забезпечення, яке дозволило б не лише збирати дані, а й інтегрувати їх у глобальні звітні системи Bosch.

Важливим елементом соціального компонента ESG є рівень заробітної плати працівників. На рисунку 3.1 представлено динаміку структури витрат на виробництво в групі компаній Bosch до та після реалізації ESG-заходів. Як видно, ключові зрушення відбулися у напрямку зменшення частки

матеріальних витрат – з 80 % до 75 % - за рахунок переходу до більш енергоефективних технологій, оптимізації постачання та цифрової трансформації виробничих процесів. Водночас помітно зростання частки витрат на оплату праці (з 14 % до 18 %) та соціальні заходи (з 4 % до 5 %), що свідчить про зміщення акценту компанії в бік соціальної складової ESG: підвищення рівня винагороди, додаткові гарантії та інвестиції в благополуччя працівників. Зміни також пов'язані з посиленням внутрішньої політики гендерної рівності, інклюзії та професійного розвитку персоналу.



Рис. 3.1. Динаміка структури витрат Bosch у контексті ESG-стратегії

Джерело: побудовано автором

На рис. 3.2 відображено динаміку середньої заробітної плати працівників в Україні та в компанії Bosch Україна протягом 2018-2023 рр. Як видно з графіка, середня заробітна плата в Bosch Україна стабільно перевищувала середньонаціональний рівень упродовж усього аналізованого періоду, що пов'язано з активним впровадженням Bosch політики підвищення оплати праці за результатами персональної ефективності, а також індексацією з урахуванням курсових коливань та інфляції. Bosch – великий міжнародний роботодавець з дотриманням внутрішніх стандартів оплати, гендерної рівності та соціальної справедливості, що зазначено в ESG-стратегії компанії. Як відповідальна бізнес-структура, Bosch підтримує конкурентоспроможний рівень заробітної плати навіть у кризових умовах, зокрема під час повномасштабної війни в Україні.

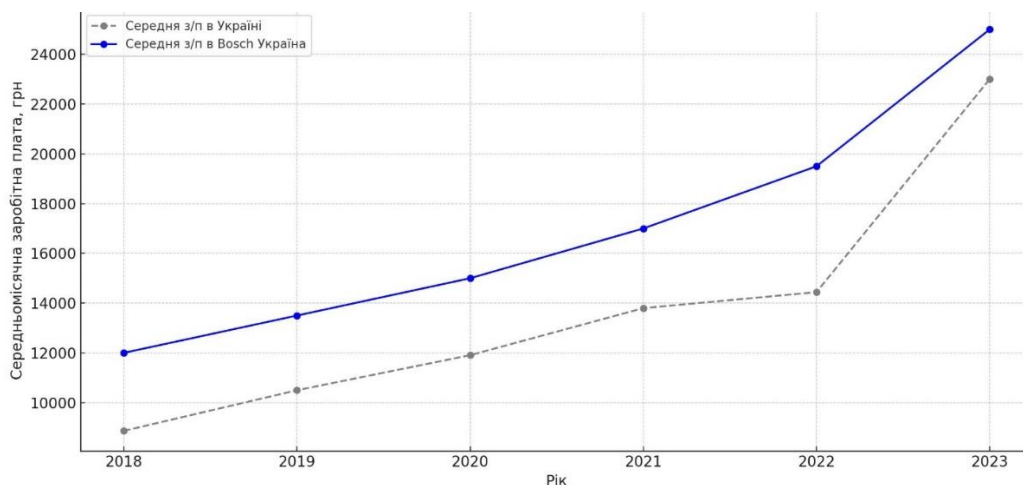


Рис. 3.2. Динаміка середньої заробітної плати в Україні та Bosch Україна протягом 2018-2023 рр., грн

Джерело: побудовано автором

Разом з тим, варто зазначити, що відрив у зарплатах хоча й існує, але не є критичним, що може свідчити про певні обмеження глобальної політики Bosch щодо оплати праці в країнах з нижчим рівнем ВВП. У довгостроковій перспективі для зміцнення соціального компонента ESG доцільно вжити заходів для глибшої прив'язки винагороди працівників не лише до локальних ринків, а й до глобальної доданої вартості, яку вони створюють.

Отже, у сучасних умовах посилення кліматичних загроз, соціального тиску на бізнес та зростання уваги з боку інституційних інвесторів до нефінансової звітності, вдосконалення ESG-управління в групі компаній Bosch є не лише трендом, а стратегічною необхідністю. У цьому контексті пропонуються сімнадцять взаємопов'язаних управлінських заходів, які охоплюють екологічну, соціальну та управлінську складові. Усі ініціативи спрямовані на посилення довгострокової стійкості бізнес-моделі Bosch, зниження операційних ризиків і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Перелік пропонованих заходів з удосконалення управління групою компаній Bosch на засадах ESG-концепції відображено на рис. 3.3.

Впровадження цифрової платформи ESG-аналітики дозволить уніфікувати збір, обробку та моніторинг ключових показників сталого розвитку у реальному

часі, що надасть змогу оперативно коригувати стратегії відповідно до зовнішніх викликів та внутрішніх відхилень. Така платформа має інтегрувати екологічні метрики (викиди, енергоспоживання), соціальні індикатори (плинність кадрів, травматизм, гендерний баланс) та управлінські KPI (відповідність політикам, ризики відповідальності).



Рис. 3.3. Заходи з удосконалення управління групою компаній Bosch на засадах ESG-концепції

Джерело: побудовано автором

Розширення програм енергоефективності має базуватись на розширенні енергомоніторингу, модернізації обладнання та впровадженні смарт-систем. Додаткові інвестиції у "зелені" проєкти дозволять досягти скорочення Scope 3-викидів, які залишаються найбільшим викликом (понад 300 млн тонн CO₂ на рік).

Підвищення заробітної плати в регіональних підрозділах, зокрема в Україні, сприятиме вирівнюванню соціальних диспропорцій і зниженню плинності кадрів. Зростання фонду оплати праці супроводжуватиметься вищою продуктивністю персоналу та зростанням лояльності.

Щоб реалізувати ціль компанії щодо гендерної рівності, доцільним є впровадження програм жіночого лідерства – наставництва, стратегічного коучингу, гнучких кар'єрних маршрутів, що дозволить сформувати кадровий резерв на базі внутрішніх ресурсів.

Корпоративне волонтерство та підтримка громадських ініціатив – ще один механізм ESG-впливу, який водночас укріплює HR-бренд і посилює соціальну інтеграцію бізнесу. У Bosch Україна вже реалізовувалися ініціативи з підтримки ВПО та енергоефективності шкіл, однак наразі відсутня систематизована стратегія корпоративної філантропії, що може бути компенсовано шляхом створення окремої програми.

Інноваційною практикою є внутрішнє карбонове ціноутворення, яке покликане стимулювати структурні підрозділи зменшувати викиди, знаючи, що їхні дії мають умовну «вартість вуглецю». За даними McKinsey, така політика дозволяє внутрішньо перерозподіляти інвестиції та обґрунтовувати «зелені» проекти без зовнішніх регуляторних обмежень. Також доцільним є перегляд логістичних ланцюгів із фокусом на використання транспорту з низьким викидом, оптимізацію маршрутів і запровадження «останньої милі» з використанням електромобілів. Паралельно необхідно сформувати політику сталого постачання, яка передбачає чіткі вимоги до контрагентів щодо дотримання екологічних і соціальних стандартів. Компанії, які не відповідають вимогам ESG, поступово виключатимуться з ланцюга.

Для ефективного виконання цілей доцільно інтегрувати ESG-індикатори у систему KPI персоналу, особливо керівної ланки, що надає реальні стимули для досягнення нефінансових результатів, зокрема заохочення за зменшення викидів, скорочення відходів, підвищення гендерного балансу.

Компанія має посилити освітній компонент ESG-управління, включивши в обов'язкові програми корпоративного навчання блоки з етичного менеджменту, кліматичних ризиків, комплаєнсу.

Варто розробити програму раціонального водокористування, особливо для виробничих кластерів Bosch, розташованих у посушливих регіонах, та впровадити концепцію циркулярної економіки у поводженні з відходами – через ресайклінг, переробку, впровадження вторинних ланцюгів цінності. Наступним кроком стане інвестиція у власні джерела відновлюваної енергії (сонячні панелі, локальні вітротурбіни), що дозволить знизити енергозалежність і підвищити репутаційний капітал.

Не менш актуальним є формування політики ментального здоров'я – організація підтримки персоналу, запровадження психологічної допомоги, підвищення емоційного інтелекту керівництва.

Фінансові інвестиції Bosch можуть бути переорієнтовані відповідно до політики етичного інвестування, яка обмежує співпрацю з компаніями, що залучені у шкоду довкіллю, військову індустрію або порушення прав людини. Супроводом цього стане ESG-моніторинг та прозора нефінансова звітність, що відповідатиме вимогам CSRD (2024) і забезпечуватиме доступність інформації для інвесторів, партнерів і громадськості. В умовах зміни клімату Bosch має створити план адаптації до нових кліматичних сценаріїв, що включає оцінку вразливості активів компанії, розробку сценаріїв реагування та впровадження страхових та фінансових буферів.

Отже, в Розділі 3 кваліфікаційної роботи здійснено порівняльний аналіз відповідності ESG-управління компанії Bosch кращим міжнародним практикам, за результатами якого зроблено висновок про високий рівень відповідності сучасним теоретичним підходам і передовим практикам у сфері ESG. Водночас визначено напрями подальшого вдосконалення, запропоновано комплекс з 17 взаємопов'язаних ініціатив, які можуть стати «дорожньою картою» трансформації Bosch на засадах ESG з урахуванням відповідності сучасним міжнародним вимогам та специфіки українського і глобального середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки та пропозиції.

1. Проаналізовано сутність та значення ESG-управління в сучасному корпоративному середовищі. Встановлено, що ESG-концепція є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення сталого розвитку компаній через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у їхню діяльність.

2. Досліджено міжнародні практики та нормативно-правове регулювання впровадження ESG-принципів. Показано, що глобальні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН та Європейський зелений курс, формують рамки для ESG-стратегій компаній, зокрема через вимоги до прозорості та відповідальності у звітності.

3. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності групи компаній Bosch. Виявлено, що Bosch є глобальним лідером у сфері технологій та послуг, зосередженим на інноваціях, якості та сталому розвитку.

4. Проаналізовано особливості управлінської політики Bosch у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Встановлено, що компанія активно впроваджує заходи з енергоефективності, підтримує соціальні ініціативи та дотримується високих стандартів корпоративного управління.

5. Визначено сильні та слабкі сторони ESG-підходів Bosch з точки зору ефективності управління. Серед сильних сторін – системний підхід до сталого розвитку, інвестиції в інновації та прозора звітність. Серед слабких – необхідність подальшого вдосконалення в управлінні ланцюгами постачання та підвищення ефективності реалізації соціальних програм.

6. Запропоновано напрями удосконалення ESG-управління в групі компаній Bosch з урахуванням сучасних викликів. Рекомендовано впровадження цифрових платформ для моніторингу ESG-показників,

розширення програм енергоефективності, підвищення рівня заробітної плати в регіональних підрозділах, розвиток жіночого лідерства, створення корпоративної програми волонтерства, запровадження системи внутрішнього карбонового ціноутворення, оптимізацію логістики з урахуванням екологічної ефективності, впровадження стандартів сталого постачання, інтеграцію ESG-показників у систему KPI співробітників, розширення програм навчання з тематики сталого розвитку, створення політики ощадного управління водними ресурсами, впровадження системи поводження з відходами за принципами циркулярної економіки, інвестиції в відновлювану енергію на підприємствах, розробку програм підтримки ментального здоров'я працівників, формування політики етичного інвестування, систематизацію моніторингу та нефінансової звітності за ESG та розробку та реалізацію стратегії адаптації до змін клімату.

Отже, підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що впровадження та вдосконалення ESG-підходів у системі управління Bosch є не лише ознакою відповідального корпоративного управління, а й важливим стратегічним фактором, що забезпечує компанії довготривалу конкурентну перевагу, стійкість до зовнішніх викликів та репутаційну капіталізацію. Практична реалізація запропонованих заходів дозволить не лише зміцнити ринкові позиції Bosch, а й зробити її еталонною моделлю ESG-управління в умовах глобальної трансформації світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (дата звернення 22.04.2025 р.)
2. Баськов О. Сталий розвиток та ESG – це не панацея від невдачі, це гра на перспективу. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/02/stalyy-rozvytok-ta-esg.html> (дата звернення 22.04.2025 р.)
3. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. URL: <https://sk.ua/uk/esg-kljuchovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/> (дата звернення 22.04.2025 р.)
4. Гура В., Берданова О. Відновлення та розвиток підприємництва в Україні на основі ESG-концепції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2022. № 2(50). С. 68-73.
5. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Аналітичний документ. Офіс зеленого переходу, 2024. 50 с.
6. Robert Bosch Stiftung. Report 2023. The Foundation, Facts & Figures. URL: https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2024-06/RBS49_Bericht_2023_EN_rz.pdf (дата звернення 22.04.2025 р.)
7. Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки. Видавництво ОЕСР, 2023. 79 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
8. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT): Наказ Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») від 29 грудня 2020 р. № 523. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення 22.04.2025 р.)

9. Global Reporting Initiative GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення 22.04.2025 р.)
10. Лагодієнко О. В., Руденко С. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
11. Оцінка ризиків ESG: навіщо це інвесторам і бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/otsinka-ryzykiv-esg-navishcho-tse-investoram-i-biznesu/> (дата звернення 22.04.2025 р.)
12. Robert Bosch Stiftung. Our Commitment. URL: <https://www.bosch-stiftung.de/en/storys/what-will-become-our-commitment-ukraine> (дата звернення 22.04.2025 р.).
13. Bosch. Ambitions. Annual report 2024. URL: https://assets.bosch.com/media/global/bosch_group/our_figures/pdf/bosch-annual-report-2024.pdf (дата звернення 22.04.2025 р.)
14. Bosch Global. Sustainability – Governance and organization. URL: <https://www.bosch.com/sustainability/> (дата звернення 22.04.2025 р.)
15. Офіційний сайт компанії Bosch в Україні. URL: <https://www.bosch.ua/>
16. Bosch Україна. Допомога співробітникам та партнерам. Участь у відбудові України. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни. URL: <https://www.bosch.ua/news-and-stories/фінансові-результати-2022-року-bosch-в-україні-демонструє-стійкість-та-розвиток-у-надзвичайно-складному-році/> (дата звернення 22.04.2025 р.).
17. Bosch Group. Sustainability strategy and compliance. URL: <https://www.bosch.com/sustainability/responsibility/> (дата звернення 22.04.2025 р.).
18. The Act on Corporate Due Diligence Obligations in Supply Chains (Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten) (LKSG). Закон про зобов'язання щодо корпоративної належної перевірки в ланцюгах поставок URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/EN/Business-Human-Rights/Supply-Chain-Act/supply-chain-act.html> (дата звернення 22.04.2025 р.).

19. Sustainalytics. Robert Bosch GmbH - Company ESG Risk Rating. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/robert-bosch-gmbh/1008508655> (дата звернення 22.04.2025 р.).

20. Sustainalytics. ESG Risk Ratings – Bosch GmbH. 2023. URL: <https://www.sustainalytics.com> (дата звернення 22.04.2025 р.).

21. Bosch Україна. Підтримка під час війни. URL: <https://www.bosch.ua/news-and-stories/bosch-ukraine-social-projects/> (дата звернення 22.04.2025 р.).

22. Bosch. Code of Business Conduct (PDF). URL: https://assets.bosch.com/media/en/global/sustainability/strategy/vision_and_goals/bosch-code-of-business-conduct.pdf (дата звернення 22.04.2025 р.).

23. Deloitte. 2024 ESG Trends Report: Navigating Disclosure and Impact. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення 22.04.2025 р.).

24. The Climate Choice. Bosch: Making Scope 3 Our Business. URL: <https://theclimatechoice.com/resources/magazine/bosch-making-scope-3-our-business> (дата звернення 22.04.2025 р.).

25. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

Додаток А

УДК 005.71:330.33

АРТЕМЕНКО В. Р., студент 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н. В.**, канд. екон. наук, доцент

Білоцерківський національний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЗАСАДАХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ

Розкрито сутність ESG як сучасного управлінського підходу, що поєднує екологічну відповідальність, соціальну стійкість і прозоре корпоративне врядування. Досліджено особливості трансформації системи управління групою компаній Bosch на основі ESG-концепції.

Ключові слова: ESG, Bosch, стратегічне управління, сталий розвиток, корпоративна відповідальність, нефінансова звітність.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція, яка охоплює три ключові аспекти діяльності компанії: екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G). Вона використовується для оцінки впливу бізнесу на навколишнє середовище, суспільство та ефективність корпоративного управління. Такий підхід дозволяє інвесторам, споживачам та іншим зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення щодо взаємодії з компанією, враховуючи не лише фінансові показники, але й нефінансові фактори, які впливають на довгострокову стійкість бізнесу [1].

Регулювання ESG на глобальному рівні формується під впливом низки міжнародних ініціатив, директив та стандартів, які задають загальний вектор розвитку для держав і бізнесу: OECD Guidelines for Multinational Enterprises – Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств; Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 “Керівництво з соціальної відповідальності”; Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), 2015 р.; GRI Standards (Global Reporting Initiative) – Глобальна ініціатива звітності; CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive); TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), а також Закон про належну перевірку ланцюгів постачання (LkSG - Supply Chain Due Diligence Act), набув чинності у Німеччині з 1 січня 2023 р. для компаній з чисельністю понад 3000 працівників, а з 2024 р. – понад 1000.

В Україні ESG-регулювання поки перебуває на стадії адаптації до вимог ЄС. Ключовими документами є:

- Стратегія сталого розвитку "Україна 2030", яка містить орієнтири щодо дотримання ESG-принципів у держсекторі;
- гармонізація українського законодавства з CSRD в межах Угоди про асоціацію з ЄС;
- Паризька кліматична угода, ратифікована Україною у 2016 р., яка передбачає поступове зниження викидів парникових газів і перехід до низьковуглецевої економіки;

- Стратегія формування та реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2035 року;
- рекомендації НКЦПФР щодо добровільного розкриття нефінансової звітності за стандартами GRI;
- з 2018 р. великі компанії зобов'язані подавати Звіт про управління, де частково розкривається питання сталого розвитку, і з року в рік підвищуються вимоги до розкриття інформації.

Отже, на сьогодні в Україні немає єдиного закону чи нормативного акту, який би прямо регулював впровадження ESG у діяльність українських компаній, проте вони все частіше орієнтуються на вимоги іноземних партнерів, інвесторів та фінансових установ, які включають ESG-фактори у свої кредитні або інвестиційні рішення.

Нині оцінювання ESG-чинників набуває ключового значення, адже воно дає змогу визначити рівень стійкості, відповідальності та прозорості бізнесу. Ефективна ESG-оцінка дозволяє підприємству підвищити інвестиційну привабливість, знизити ризики, підготуватися до змін регуляторних вимог та покращити репутацію [2].

До основних інструментів оцінювання відповідності підприємств критеріям ESG належать рейтингові системи (рейтинги агентств MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, FTSE Russell ESG Ratings), інструменти внутрішньої самооцінки ESG-діяльності (внутрішні аудити, опитування співробітників, спеціальні метрики, наприклад: рівень викидів CO₂ на одиницю продукції), стандартизовані рамки звітності (GRI, SASB, TCFD, CDP), аналітичні інструменти, що допомагають агрегувати дані та візуалізувати ESG-метрики. Вони широко використовуються на міжнародному рівні, великі українські компанії (зокрема, українські експортери) вже змушені враховувати ці показники для збереження доступу до ринків. Для українських підприємств, зокрема середнього бізнесу, найбільш доцільним на перших етапах є поєднання внутрішніх аудитів, впровадження базових метрик (наприклад, енергоспоживання, соціальні опитування) та поступовий перехід до стандартизованої звітності, орієнтованої на міжнародні вимоги, що дозволить підвищити прозорість, зміцнити репутацію та підготувати бізнес до інтеграції у світову економіку.

Слід зазначити, що компанія YouControl, з якою Білоцерківський національний аграрний університет підписав Меморандум про співробітництво, презентувала перший в Україні модуль для оцінки ESG-ризиків – «ESG-профіль», який дозволяє перевіряти контрагентів і власний бізнес через призму екологічних та соціальних ризиків. Вказаний модуль агрегує дані з понад 30-ти джерел (про ресурсні платежі, дозволи на викиди, декларації про відходи тощо) і базується на методологіях Фонду розвитку підприємництва та ЄБРР. «ESG-профіль» підвищує надійність перевірок та допомагає бізнесу вдосконалювати власні показники відповідно до міжнародних вимог [3].

Вже сьогодні ESG-оцінку від українського бізнесу можуть вимагати:

- Міжнародні донори та партнери (міжнародні інституції, які фінансують банки в межах державних програм: Світовий банк, Німецький банк розвитку, Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація), які вимагають, щоб при видачі кредитів дотримувалися стандартів екологічної та соціальної оцінки (наприклад, кредит за програмою «5-7-9», що фінансується Світовим банком, включає обов'язкову перевірку підприємства на відповідність ESG-принципам);

- партнери з ЄС та США, для яких ці критерії часто є ключовими при виборі контрагента; дотримання принципів сталого розвитку може бути обов'язковою умовою з боку регуляторів в країнах, де підприємство планує працювати;

- українські банки при кредитуванні перевірятимуть не лише фінансову звітність бізнесу, а й його вплив на довкілля, працівників і прозорість управління; Національний банк України наразі готується до запровадження обов'язкової ESG-звітності (відповідні стандарти описано у Білій книзі сталого фінансування);

- нині вже існують практики, коли оцінка екологічних і соціальних ризиків є обов'язковою умовою для участі у державних програмах фінансування [3].

Компанія YouControl вважає, що дотримання принципів ESG дає можливість українським компаніям: отримати пільговий кредит або грант; уникнути відмови від банку через недотримання екологічних/соціальних норм; підготуватися до вимог ЄС (після вступу в Євросоюз дотримання ESG буде обов'язковим для бізнесу, який хоче вийти на міжнародний ринок); продемонструвати інвесторам прозорість і надійність [3].

Отже, на сьогодні ESG-концепція розглядається як один із найважливіших підходів до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Її впровадження дозволяє бізнесу не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й закладати фундамент для довгострокового зростання, враховуючи глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, вимоги до прозорості управління.

Список використаних джерел

1. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. URL: <https://sk.ua/uk/esg-ključovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/> (дата звернення 22.04.2025 р.)

2. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

3. Оцінка ризиків ESG: навіщо це інвесторам і бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/otsinka-ryzykiv-esg-navishcho-tse-investoram-i-biznesu/> (дата звернення 22.04.2025 р.)