



Посібник для користувачів інструмента IFC з оцінювання і покращення сталого розвитку середніх компаній, що зростають

У партнерстві з



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація



Creating Markets, Creating Opportunities

© Міжнародна фінансова корпорація 2023. Усі права захищено.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433
Інтернет: www.ifc.org


Матеріали цієї роботи захищені авторським правом. Копіювання та/або передача цієї роботи частково чи повністю без дозволу може бути порушенням чинного законодавства. IFC заохочує розповсюдження своєї роботи і зазвичай швидко дає дозвіл на відтворення її частин, зокрема безоплатно у випадках, якщо таке відтворення здійснюється з освітньою та некомерційною метою, але за умови наявності таких згадок та застережень, які ми можемо обґрунтовано вимагати.

IFC не гарантує точність, надійність або повноту матеріалів, що містяться в цій роботі, або висновків чи суджень, викладених у ній, і не несе відповідальності за будь-які недогляди або помилки (включно з, крім іншого, друкарськими та технічними помилками) у матеріалах роботи або у разі використання матеріалів роботи. Кордони, кольори, найменування та інша інформація, зображені на будь-якій карті в цій роботі, не означають і не вказують на будь-яке судження Світового банку щодо правового статусу будь-якої території, або схвалення чи визнання таких кордонів. Висновки і тлумачення, викладені в цій роботі, не обов'язково відображають думку виконавчих директорів Світового банку або урядів, які вони представляють.

Матеріали цієї роботи призначені виключно для загальних інформаційних цілей і не повинні сприйматися як юридична консультація, рекомендації щодо цінних паперів чи інвестицій, думка щодо доцільності будь-яких інвестицій чи клопотання будь-якого роду. IFC або її філії мають право інвестувати, надавати інші консультації чи послуги або іншим чином мати фінансовий інтерес щодо деяких компаній та сторін зокрема згаданих у цьому документі).

Всі інші питання щодо прав та ліцензій, включно з субсидіарними правами, слід надсилати до Відділу корпоративних відносин IFC на адресу: 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA.

Міжнародна фінансова корпорація є міжнародною організацією, заснованою відповідно до статей угоди між її країнами-членами та підрозділом Групи Світового банку. Всі назви, логотипи та товарні знаки є власністю IFC, і використання будь-яких матеріалів для будь-яких цілей без письмової згоди IFC забороняється. Крім того, фрази «International Finance Corporation» та «IFC» є зареєстрованими товарними знаками IFC та захищені міжнародним правом.



Посібник для користувачів
інструмента IFC з оцінювання
і покращення сталого розвитку
середніх компаній, що зростають



Зміст

Вступ.....	6
Розділ 1. Навіщо потрібен цей Інструмент?.....	6
Мета Інструмента	6
IFC і середні компанії, що зростають	6
Важлива відмінність: ESG у порівнянні зі сталим розвитком	7
Цільова аудиторія: як виглядають СКЗ?	8
Модель трьох ліній	9
Реагування на особливі виклики сталого розвитку для СКЗ	10
Надолуження: реагування на поточні інституційні реалії СКЗ	11
Рух вперед: виміри та ризики сталого розвитку майбутнього зростання	12
Розділ 2. Використання Інструмента	15
Структура та дизайн Інструмента	15
Початок роботи: визначення завдань та орієнтація	17
Додаток: Опитувальник для визначення завдань та орієнтації	18

Слова подяки

IFC дякує Майку Любрано, який відіграв дуже важливу роль у розробленні цього Інструмента.

IFC вдячна всім рецензентам, які надали цінну інформацію та рекомендації для розроблення цього продукту: Адальят Абдуманаповій, Маріо Абелі, Амірі Ель Саїд Агаг, Сорані Бачіу, Керолайн Х. Брайт, Чарльзу Тревісу Кенфілд, Атії Курмаллі, Бенджаміну Томасу Гаффні, Володимир Хрле, Єхії Ель Хусейні, Гірі Крішнасвамі, Рахулу Мехті, Ірині Наумовій, Джеймсу Крістоферу Разуці, Владиславі Ряботі, Леял Савас та Алок Вагпейі. IFC також дякує Олегу Кальченку за цінний внесок у підготовку української версії цього Інструмента.

Застереження щодо відмови від відповідальності

Це версія 1 Інструмента IFC з оцінювання і покращення сталого розвитку для середніх компаній, що зростають. Сталий розвиток у контексті малих і середніх підприємств — це сфера, що швидко розвивається і має багато змінних. Ми плануємо допрацювати та вдосконалити цей Інструмент у наступних версіях на основі нашого досвіду роботи та відгуків користувачів. Якщо ви використовуєте цей Інструмент, і у вас є думки, якими ви можете поділитися, або якщо ви хочете створити похідні продукти на основі цього Інструмента, зв'яжіться з провідним фахівцем програми Олексієм Волинцем за адресою: avolynets@ifc.org.

Інструмент надається в тому вигляді, в якому він є на цей час, і розповсюджується з розумінням того, що ані автори, ані організації та країни, які вони представляють, не надають технічних консультацій. Інформація, політики та рекомендації, викладені в Інструменті (включно з цим Посібником), є суто довідковими, призначені лише для інформаційних цілей і не призначені для того, щоб на них поклалися для операційних чи будь-яких інших цілей. Впровадження Інструмента є виключно відповідальністю та ризиком кінцевих користувачів. Матеріали в Інструменті викладені добросовісно і в найкращих намірах як загальне керівництво, і ми не несемо жодної відповідальності за будь-які можливі збитки чи витрати, понесені в результаті покладання на інформацію, що міститься в ньому.

Погляди, поради, думки та інші заяви в цьому Інструменті не перевіряються чи схвалюються і не обов'язково відображають погляди та думки IFC чи її Ради директорів, Світового банку чи його Ради виконавчих директорів, або країн, які вони представляють

Вступ

Середні компанії, що швидко зростають, є важливим сегментом малих і середніх підприємств (МСП) і ключовими постачальниками робочих місць, інновацій, товарів і послуг як на розвинених ринках, так і на ринках, що розвиваються. Такі середні компанії, що зростають (далі – СКЗ), стикаються з тими самими проблемами сталого розвитку, що і великі компанії, але вони мають організаційну спроможність, що перебуває у зародковому стані, а також обмежений фізичний та людський капітал і фінансові ресурси. Отже, кожна СКЗ отримає вигоди від рекомендацій та інструментів щодо екологічної, соціальної та бізнес-сталості, які адаптовані до унікальних організаційних і ресурсних характеристик і обмежень СКЗ. IFC – спираючись на свою багаторічну роботу з корпоративного управління, роботу з МСП та діяльність у сфері сталого розвитку на ринках, що розвиваються, – розробила *Інструмент оцінювання і покращення сталого розвитку для середніх компаній, що зростають*. Структура і зміст Інструмента узгоджуються з еволюційним підходом IFC до управління та інституційного розвитку МСП і підсилюють його. Інструмент зосереджено на практичних рішеннях, що мають відповідне цільове призначення і враховують обмеженість ресурсів і лідерства, з якими зазвичай стикаються МСП на ринках, що розвиваються.

Цей посібник для користувачів підсумовує філософію, що лежить в основі Інструмента (розділ 1, Навіщо потрібен цей Інструмент?) і орієнтує користувачів (переважно бізнес-консультантів СКЗ, керівників СКЗ і внутрішніх лідерів сталого розвитку) застосовувати його так, щоб надати СКЗ практичні рішення їх проблем сталого розвитку (розділ 2, Використання Інструмента).

Розділ 1. Навіщо потрібен цей Інструмент?

Мета Інструмента

Інструмент покликаний допомогти СКЗ (верхня частина сегменту МСП, яка стикається з проблемними аспектами в процесі зростання) зрозуміти, підготуватися та реагувати на економічні, екологічні та соціальні виклики сталого розвитку, які супроводжують швидке зростання. Очікується, що основними безпосередніми користувачами Інструмента будуть радники СКЗ, наприклад бізнес-консультанти. Інструмент також може бути корисним для вищого керівництва СКЗ, внутрішніх експертів зі сталого розвитку та внутрішніх лідерів.

Інструмент створено так, щоб він відповідав потребам бізнесу, а не вимогам щодо комплаєнсу. Робота IFC з малими та середніми підприємствами чітко показала, що міркування комплаєнсу рідко, якщо взагалі є достатніми, щоб мотивувати керівництво малих і середніх підприємств приділяти систематичну увагу екологічним, соціальним та управлінським чинникам (ESG), принаймні на ринках, що розвиваються.

IFC і середні компанії, що зростають

IFC вже довгий час є лідером серед фінансових установ у сприянні розвитку екологічної і соціальної сталості та найкращих практик корпоративного управління. Стандарти діяльності IFC щодо забезпечення екологічної і соціальної сталості визначають обов'язки клієнтів IFC щодо управління їхніми екологічними та соціальними ризиками¹. Багато фінансових установ державного та приватного секторів спираються на Стандарти діяльності IFC у розробленні власних критеріїв. Інструменти, розроблені IFC, є основою Концепції розвитку корпоративного управління, а також методології оцінювання та вдосконалення корпоративного управління в компаніях, які функціонують на ринках, що розвиваються, прийнятої майже всіма іншими організаціями фінансування розвитку.²

Середні компанії, що швидко зростають, відіграють дуже важливу роль в економічному розвитку. На ринках, що розвиваються, МСП забезпечують до 45% загальної зайнятості та приблизно одну третину валового внутрішнього продукту.³ Більші МСП, що розширюють свою діяльність, – СКЗ – є надзвичайно важливим містком між неформальним і офіційним секторами, роблячи внесок до податкової бази та надаючи багатом працівникам перший досвід офіційного працевлаштування і доступ до національних систем соціального забезпечення.

¹ Див. Стандарти діяльності IFC <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards>.

² Концепція розвитку корпоративного управління <https://cgdevelopmentframework.com>.

³ Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD). 2017. *Збільшення внеску МСП у світову та діджиталізовану економіку*. Париж: OECD. <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.

IFC визнає вирішальну роль МСП в економічному розвитку та створенні робочих місць, тому підтримка динамічного сектору МСП (і СКЗ як підсектору) є невід'ємною частиною місії IFC. Хоча IFC безпосередньо не кредитує МСП, вона підтримує їх розвиток через низку каналів, зокрема:

1. Надання консультаційних послуг МСП та організаціям, які їх підтримують.
2. Інвестування і підтримка банків та інших фінансових установ, які фінансують МСП:
 - a. Надання кредитних ліній та подібних механізмів місцевим фінансовим установам, орієнтованим на МСП, таким як Глобальна програма фінансування торгових постачальників; та
 - b. Інвестиції в акціонерний капітал та інші інвестиційні фонди, які надають інвестиції в акціонерний капітал та здійснюють кредитне фінансування МСП.

Важлива відмінність: ESG у порівнянні зі сталим розвитком

Користувачам Інструмента рекомендується наголошувати на концепції сталого розвитку, а не використовувати термін «ESG» у дискусіях з власниками та менеджерами компанії. Концепція ESG — поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів під час оцінювання бізнесу — виникла переважно в інвестиційному співтоваристві в контексті інвестицій у великі публічні компанії.⁴ Інвестори знають, що належне управління позитивно впливає на ефективність діяльності компанії та прибутковість інвестицій, особливо в довгостроковій перспективі.⁵ Вони також знають, що екологічні та соціальні чинники можуть спричинити серйозні, а часто навіть катастрофічні ризики для бізнесу. Інвестори усвідомлюють, що для ефективного вирішення питань, пов'язаних з екологічними і соціальними ризиками, потрібна увага з боку вищого керівництва компанії.

З погляду інституційного інвестора, часто має сенс комплексно розглядати екологічні й соціальні питання та питання управління. Інвестори традиційно поділяють інвестиційні ризики на фінансові та нефінансові. Нефінансові ризики можна для зручності класифікувати за екологічним, соціальним та управлінським компонентами. Інвестори, особливо ті, які працюють через біржові механізми, дедалі частіше вимагають від портфельних компаній більш кількісного вимірювання нефінансових ризиків відповідно до прийнятих концепцій ESG і стандартів звітності. Ці вимоги згодом створюють тиск на компанії з метою встановлення більш чітких і надійних структур, політик, процедур і цілей для організаційних засад управління ризиками, безпосереднього управління ризиками та звітування про ризики ESG.

Як багато користувачів Інструмента згодом зрозуміють з практичного досвіду, обґрунтування для об'єднання екологічних і соціальних питань та питань управління не завжди є очевидним для людей, які керують компаніями. Насправді підприємці, особливо ті, хто керує невеликими приватними компаніями, можуть подумати, що багато інструментів і керівних принципів ESG, які розробили або просувають інвестори, є дивними або фундаментально помилковими. Власникам-керівникам таких підприємств багато з вимог інвесторів щодо питань ESG можуть здаватися такими, що відволікають від пріоритетних ризиків і викликів, на яких вони повинні зосередитись, щоб вести успішний бізнес. Таке враження є особливо характерним для компаній середнього розміру, які, можливо, ще не відчували тиску з боку своїх зовнішніх інвесторів або регуляторів щодо вимірювання та розкриття інформації про результати діяльності у сфері ESG.

Тому Інструмент не наголошує на аббревіатурі ESG і визначає свої цілі навколо концепції сталого розвитку, терміну, який, на думку авторів, має більше шансів отримати популярність серед власників-менеджерів малого та середнього бізнесу та СКЗ на ринках, що розвиваються. Концепція сталого розвитку тісно пов'язана з ESG, але водночас має суттєві відмінності. Сталий розвиток — це термін, який консультанти компанії можуть використовувати для опису цілісного підходу до ведення бізнесу — на найвищому рівні управління — щоб підвищити шанси на його виживання та процвітання в довгостроковій перспективі. Сталий розвиток передбачає здійснення необхідних заходів з боку компанії, спрямованих на забезпечення надійного і постійного доступу до основних ресурсів і підтримки ключових зацікавлених сторін/стейкхолдерів.

Сталий розвиток, безумовно, вимагає пильної уваги до екологічних і соціальних чинників. Однак він передбачає значно ширший погляд на бізнес-ризики та питання, які вважаються найважливішими для довгострокового розвитку бізнесу. Повноцінне залучення персоналу є одним із прикладів. Найважливіше те, що сталий розвиток починається з погляду *власника-менеджера* на компанію — зсередини назовні, а не з погляду інвестора ззовні всередину. Отже, сталий розвиток пріоритезує чинники, які керівництво компанії визнає як важливі для довгострокового успіху.

⁴ Георг Келл Надзвичайний підйом ESG». Forbes, 11 липня 2018 р. <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=2025cafb1695>.

⁵ Олександр Т. Крайк. Екологічні, соціальні питання та питання управління: змінена парадигма акціонерів-активістів. Vermont Law Review 44 (3), 2020: 493–535.

Цільова аудиторія: як виглядають СКЗ?

Інструмент з оцінювання і покращення сталого розвитку для СКЗ визначає СКЗ як більші МСП, в яких нещодавно відбувся (а часто ще продовжується) тривалий період високого зростання. На відміну від менш динамічних (і зазвичай менш формальних) малих підприємств, СКЗ досягли розумно обґрунтованого масштабу та життєздатності. Ринок цінує їх продукцію, і їх модель бізнесу наразі є такою, що працює. Їх масштаб і перспективи зростання зазвичай є винагородою за значні технологічні інновації, організаційну адаптацію і чітку зосередженість керівництва компанії на виявленні та використанні можливостей виробництва та продажу основних продуктів і послуг компанії за нижчою ціною, залишаючись попереду конкурентів.

СКЗ зазвичай демонструють більшість із наведених нижче операційних і управлінських характеристик:

Операційні характеристики

- Мають від 75 до 250 співробітників (варіюється залежно від країни та галузі).
- Мають значні потреби в капіталі. Вони шукають на ринку додатковий капітал та стратегічні партнерства для підтримки подальшого зростання.
- Мають певне делегування функцій, але сконцентрований контроль. Деякі операційні обов'язки були делеговані, але власники-менеджери зберігають повний стратегічний контроль. Вони отримують обмежені стратегічні поради від інших керівників і фахівців, здебільшого через проведення *спеціальних* нарад і консультацій.
- Мають організаційні структури, що створені в результаті *спеціальних* рішень і демонструють залежність від попереднього шляху розвитку. Базові організаційні структури та вертикаль підпорядкування співіснують із значним ступенем неформальності (а іноді навмисної двозначності). Деякі функції і процеси було професіоналізовано, тоді як інші залишаються успадкованими («робимо так, як ми завжди це робили» або «робиться людиною, яка завжди це робила»).

Характеристики і моделі управління

- Компанією керують власники. Один або два основних власника-менеджера, зазвичай засновники, повністю задіяні в управлінні компанією. Міноритарні акціонери можуть існувати, але вони є або працівниками компанії, або пов'язані із засновниками родинними чи дружніми зв'язками.
- Мають обмежене інституціоналізоване управління. Керівництво почало функціонувати як команда, але часто неофіційно, і здебільшого зосереджується на операційних питаннях, а не на стратегічному спрямуванні.
- Рішення ухвалюються неформально. Менеджери-власники ухвалюють стратегічні рішення під час неформальних зустрічей. У компанії або немає ради директорів, або власники-менеджери та їхні родини і друзі повністю контролюють раду директорів.
- Мають фрагментовані системи звітності. Управлінські інформаційні системи існують у відокремлених підрозділах. Вони продукують неспівставні дані, використовуючи метрики і формати, які неможливо узгодити в режимі реального часу.
- Мають несистемні, самостійно розроблені, часткові механізми внутрішнього контролю та управління ризиками. Загальний підхід до управління ризиками не відповідає стандартам моделі трьох ліній Інституту внутрішніх аудиторів.⁶
- Мають членів сім'ї серед працівників. Деякі члени сімей засновників працюють у компанії.

Зазвичай керівництво СКЗ здійснюється підприємцями, і ці компанії значною мірою все ще залежать від підприємців, що робить їх залежними від людей, а не від процесу. Потреба у швидких інноваціях і зростанні, а також постійна загроза конкуренції спонукають керівництво і персонал зосереджуватись насамперед на тих питаннях, що здаються найбільш нагальними, часто нехтуючи чинниками, які матимуть вирішальне значення для успіху їхньої компанії в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Нестача часу, обмежена виробнича спроможність, обмеженість ресурсів і організаційні обмеження, з якими стикається керівництво СКЗ, означають, що системний підхід до екологічної, соціальної та економічної сталості має відійти на задній план.

⁶ Інститут внутрішніх аудиторів (ІІА). Модель трьох ліній: оновлена версія моделі трьох ліній захисту. Lake Mary, FL. ІІА. 2020. <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>.

Модель трьох ліній

Модель трьох ліній, розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів, «допомагає організаціям визначити структури і процеси, які найкращим чином сприяють досягненню цілей, належному управлінню організацією та управлінню ризиками». До 2020 року цей підхід мав назву «Три лінії захисту».



ПРИМІТКА: Переклад Моделі трьох ліній адаптовано до реалій СКЗ.

Модель розбиває функції ефективного управління ризиками на три лінії:

1. Операційні функції, які надають продукти та послуги клієнтам (власники ризику).
2. Внутрішні функції, які спеціалізуються на підтримці, моніторингу та критичному розгляді питань, пов'язаних із ризиком.
3. Незалежна та об'єктивна гарантія.

У більшості компаній, особливо в МСП і СКЗ, окрема особа або бізнес-підрозділ може відігравати певну роль у більш ніж одній із цих ліній. Модель трьох ліній покладає кінцеву відповідальність за нагляд за ефективністю та еволюцією управління ризиками на наглядовий орган управління. На підприємствах з більш розвинутою системою управління таким органом є рада директорів. Однак практичний підхід Інструмента визнає, що в багатьох (якщо не в більшості) СКЗ ради директорів відсутні або слабкі, а власник-менеджер (або власники-менеджери), яких підтримує керівництво/команда керівників вищої ланки, фактично і виконують функції наглядового органу управління.

Джерело: Інститут внутрішніх аудиторів (IIA).

Модель трьох ліній: оновлена версія моделі трьох ліній захисту. Lake Mary, FL. IIA, 1. 2020.
<https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

Реагування на особливі виклики сталого розвитку для СКЗ

Сам досвід зростання СКЗ свідчить про те, що зростання призводить до виникнення ризику сталого розвитку. Розширення операційної діяльності випереджає інституційний розвиток компанії. Як вже зазначалося, керівництво діяльністю СКЗ зазвичай здійснюється підприємцями та людьми. Організаційні структури та операційні політики і практики, які такі люди вважали прийнятними до періоду швидкого зростання, часто не враховують інтерналізації (тобто прийняття і впровадження) принципів сталого розвитку у своєму бізнесі за трьома вимірами:

- 1. Керівництво компанії досі не повністю визначило або ретельно проаналізувало вплив існуючих моделей бізнесу і діяльності на сталий розвиток.** Інструмент визнає, що в більшості (якщо не в усіх) СКЗ інституційна спроможність (що складається зі структур, політик і практик менеджменту, контролю та управління) повинна наздоганяти та йти в ногу з розміром і складністю операцій, які виникають внаслідок швидкого зростання. Користувачі Інструмента працюватимуть із компаніями, які нещодавно пройшли етап швидкого зростання або, можливо, все ще перебувають в середині цього етапу. Таке зростання створює низку серйозних викликів для економічної сталості будь-якої компанії. Принаймні половина компаній на ринках, що розвиваються, які пережили період високого зростання, через три-шість років після цього взагалі виходять із ринку.⁷ Наприклад, швидке масштабування виробництва може призвести до організаційної та управлінської неефективності та високої концентрації ризику, пов'язаною з декількома ключовими особами. Консультанти, які працюють з СКЗ, повинні розглядати Інструмент як практичний ресурс, який допоможе компаніям уникнути так званого «прокляття швидкого зростання» за допомогою переходу до нових практик менеджменту, управління та організації, які відповідають цілям компанії, враховуючи її новий розмір і складність діяльності, і отже закладають підґрунтя для забезпечення довгострокової сталості компанії.
- 2. Поточні структури управління, політики і практики не враховують належним чином чинники екологічної, соціальної та економічної сталості під час ухвалення стратегічних та операційних рішень.** Довгострокова сталість компанії зрештою вимагає від її керівництва постійної уваги до різноманітних бізнес-ризиків і можливостей. Два чинники традиційно залишалися поза увагою під час такого аналізу, але їх дедалі частіше визнають критичними для довгострокового успіху: екологічна сталість (наприклад, повітря, вода і земля) і соціальна сталість (наприклад, працівники, клієнти та громада). Середні підприємства стикаються зі зростаючим тиском з боку держави, клієнтів, партнерів за ланцюжком постачання, кредиторів та інших сторін щодо надання інформації про їхні екологічні і соціальні практики та вплив їхньої діяльності та продуктів на довкілля і громаду. Тому екологічні і соціальні чинники наразі мають посідати важливе місце в аналізі сталого розвитку та плануванні дій.
- 3. Політики і практики, що стосуються можливостей майбутнього зростання, все ще залишаються недостатніми для визначення і реагування на ризики та можливості сталого розвитку у міру розвитку і розширення діяльності компанії.** Досвід зростання та потенціал розвитку СКЗ відрізняють їх від інших середніх підприємств. Стратегія та траєкторія зростання, яких дотримується СКЗ, є важливими визначальними чинниками видів і ступенів ризику сталого розвитку, що виникають внаслідок зростання.

Консультантам, які працюють з СКЗ, необхідно допомогти керівництву компанії одночасно вирішити два важливі завдання, щоб побудувати життєздатний бізнес, який згодом стане сталим:

1. Повністю визначити, проаналізувати та зрозуміти виклики сталого розвитку за існуючих моделей бізнесу, виробничих процесів і стратегій компанії та затвердити політики і практики сталого розвитку, які добре адаптовані до них (надолуження, сталість поточної діяльності)
2. Підготуватися до визначення та розуміння ризиків і можливостей сталого розвитку, які їм необхідно *передбачити* з огляду на швидку еволюцію і розширення існуючих способів ведення бізнесу, а також майбутнє впровадження нових видів продуктів, методів виробництва, систем, ринків, джерел фінансування тощо, що сприятиме додатковому зростанню (рух вперед, перспективна сталість).

Належні структури, політики і практики управління є невід'ємною частиною будь-яких зусиль, спрямованих на стає вирішення цих двох критичних завдань.

⁷ Артї Гровер Госвами, Деніс Медведєв та Елен Олафсен. Фірми, що швидко зростають: факти, вигадки та варіанти політики для країн, що розвивається. Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк. 2018. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/96a13576-bd21-5dad-96ed-075807b06707>.

Надолуження: реагування на поточні інституційні реалії СКЗ

Підвищення інституційної спроможності та життєздатності не означає сліпого впровадження бюрократичних процедур. Структури, політики та процеси, які можуть бути прийнятними для більших компаній, можуть бути марними або навіть контрпродуктивними, якщо їх застосовувати до менших і менш розвинених компаній. Для СКЗ виклик полягає в тому, щоб досягти тих самих цілей, які мали б переслідувати їх більші конкуренти: врахування чинників сталого розвитку в стратегії та діяльності компанії. Але СКЗ повинні робити це так, щоб це відповідало підприємницькому характеру компанії і найкраще використовувало обмежені ресурси. Тому підхід Інструмента чітко враховує етап еволюції бізнесу компанії та її інституційного розвитку.

Інструмент використовує підхід до еволюції МСП, викладений у *Посібнику з управління МСП*, розробленому IFC у 2019 році (Рисунок 1.1). У *Посібнику з управління МСП* «безпосередньо розглядаються проблеми та можливості, з якими стикаються МСП на різних етапах життєвого циклу, та пропонуються адаптовані рекомендації з управління, призначені для таких невеликих підприємств». *Посібник* «конкретно розглядає виклики та можливості, з якими стикаються МСП на різних етапах їхнього життєвого циклу, пропонуючи індивідуальні рекомендації щодо корпоративного управління для цих малих підприємств».⁸

Користувачам Інструмента пропонується ознайомитися з вищезазначеним *Посібником*, який поділяє еволюцію МСП на чотири етапи:

Етап 1. Становлення. Розроблення продуктів і послуг та тестування ринку є головними пріоритетами.

Етап 2. Активне зростання. Необхідність зростання за допомогою продажів, збільшення кількості працівників і складності діяльності є визначальними рисами цього етапу. Це зростання залишається переважно органічним, незапланованим і незбалансованим.

Етап 3. Організаційний розвиток. Після того, як організація виросла в розмірах і складності діяльності, пріоритетом стає виправлення дисбалансів і розвиток організації за допомогою спеціалізації, професійних політик, структур і персоналу. У центрі уваги — сама компанія.

Етап 4. Розширення бізнесу. Щоб вивести організацію на новий рівень, часто потрібен додатковий капітал. Якщо цей капітал надходить у вигляді акціонерного капіталу, збільшення кількості акціонерів потребує більшої формалізації механізмів корпоративного управління.⁹

Рисунок 1.1. Еволюція МСП



Джерело: *Посібник з управління МСП*

Інструмент призначений переважно для компаній, які підпадають під етап 3 (організаційний розвиток) або етап 4 (розширення бізнесу). Він може частково застосовуватися компаніями, що перебувають на більш ранньому етапі і мають особливі мотиваційні чинники, такі як наявність зовнішніх інвесторів або участь у глобальних

⁸ Міжнародна фінансова корпорація (IFC). *Посібник з управління МСП*. Вашингтон, Округ Колумбія: IFC. 2019. <https://www.ifc.org/en/types/insights-reports/2010/sme-governance-guidebook>.

⁹ IFC, *Посібник з управління МСП*, 9–24.

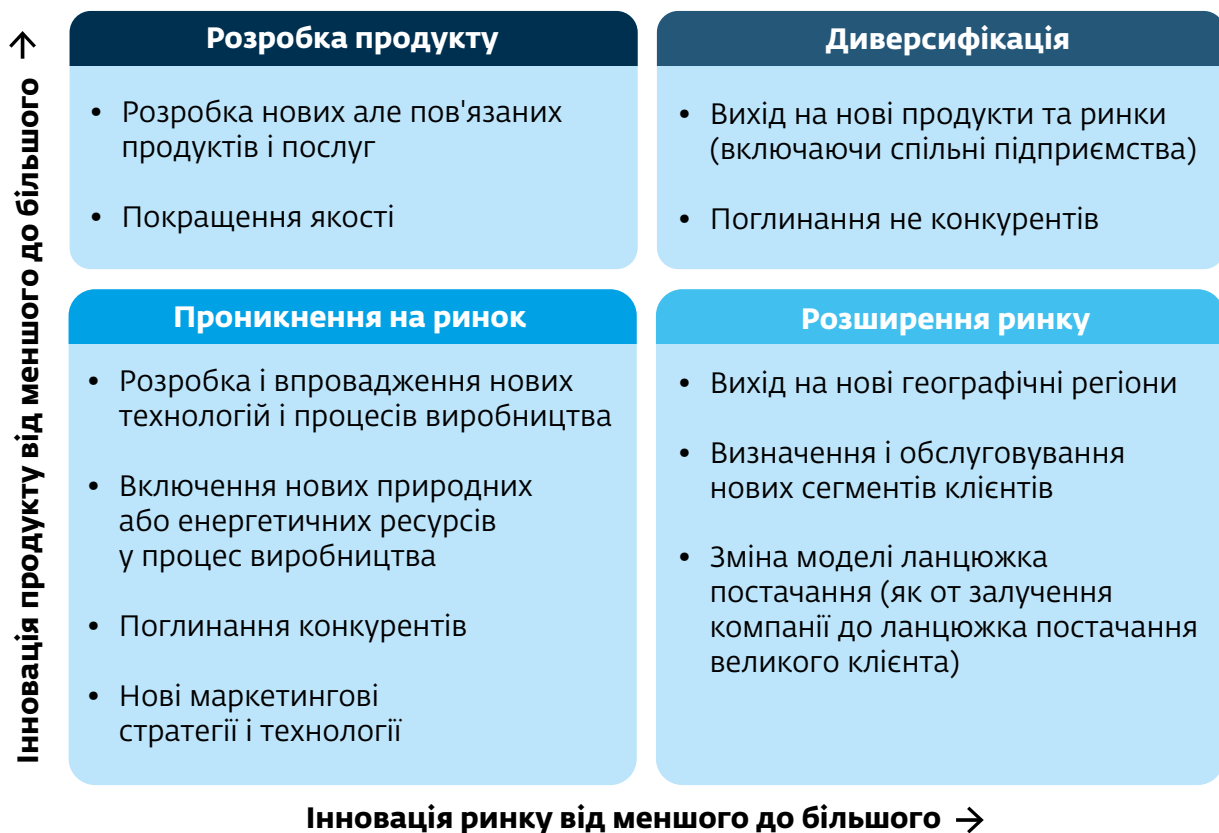
ланцюжках постачання. Інструмент ефективно розширює рекомендації щодо управління для цих етапів і більш поглиблено розглядає питання сталого розвитку. Отже, Інструмент можна розглядати як *інструмент управління для забезпечення сталого розвитку*, адаптований до реалій СКЗ та зосереджений на економічній, екологічній та соціальній сталості. Він спирається на багаторічний досвід IFC у сфері розвитку МСП та відображає адаптований, відповідний цілям підхід до корпоративного управління та екологічної і соціальної сталості в середніх компаніях, що зростають і функціонують на ринках, що розвиваються.

На додаток до посібника з управління МСП, *Інструмент з оцінювання і покращення сталого розвитку для середніх компаній, що зростають*, також спирається на інші важливі розроблення IFC та інших стандартотворчих організацій, зокрема Посібник IFC із впровадження системи екологічного та соціального менеджменту: загальні положення, Посібник IFC з питань внутрішнього контролю та керівні принципи Комітету спонсорських організацій комісії Тредвея та Всесвітньої ради бізнесу з питань сталого розвитку: застосування управління ризиками підприємства до екологічних, соціальних ризиків і ризиків, пов'язаних з управлінням. Однією з головних особливостей Інструмента є те, що він визначає та перехресно посилається на існуючі концепції, інструменти та стандарти для аналізу та реагування на виклики сталого розвитку, з якими стикаються СКЗ.

Рух вперед: виміри та ризики сталого розвитку майбутнього зростання

Матриця Ансоффа (рис. 1.2) є однією з найстаріших і все ще найбільш використовуваних систем для класифікації та аналізу бізнес-інновацій.¹⁰ Матриця Ансоффа розрізняє зростання підприємства за двома параметрами: розширення ринку та інновація продукту.

Рисунок 1.2. Матриця Ансоффа

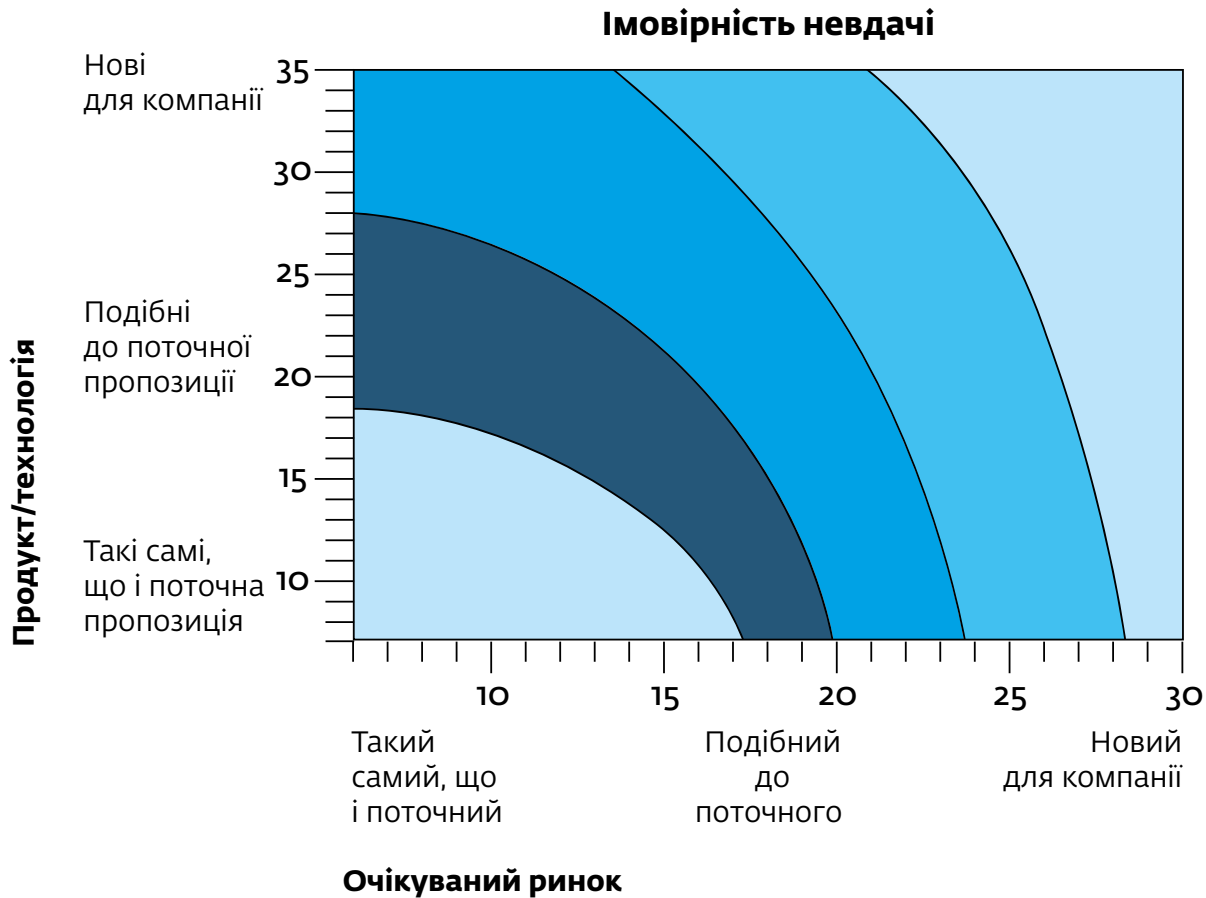


Джерело: <https://www.ansoffmatrix.com/> та https://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_matrix

¹⁰ Див. Оксфордський коледж маркетингу. «Використання матриці Ансоффа для розробки маркетингової стратегії». <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/08/01/using-ansoff-matrix-develop-marketing-strategy/>.

Кожна комбінація розширення ринку та розширення продукту, описана в рисунку 1.2, створює різні типи та рівні ризику для організації, де вихід на нові ринки зазвичай створює значно вищі шанси на невдачу, ніж розроблення нових продуктів для існуючих клієнтів. Бізнес-консультант і педагог Джордж Дей оцінив розподіл ризиків так (рис. 1.3):¹¹

Рисунок 1.3. Розподіл ризику



Джерело: Harvard Business Review

1. Захоплення частки ринку є найменш ризикованою стратегією. Воно передбачає зростання з тим самим продуктом або продуктами на тому самому ринку. Фактично це стандартна стратегія: «продовжувати робити те, що ми робили досі», просто більше.
2. Розроблення продукту значно підвищує ризики для підприємства. Виробництво може бути пов'язане з непередбаченими або незнайомими вимогами, компанія може виявитися не зовсім спроможною створювати новий продукт, клієнтам він може не сподобатись та/або можуть бути сильні конкуренти.
3. Стратегії розширення ринку зазвичай мають вищу ймовірність невдачі, ніж стратегії розроблення продукту. Перехід до нових географічних регіонів, нових демографічних груп або нових категорій клієнтів зазвичай є дорогим, передбачає високий рівень невизначеності та напруження людських ресурсів.
4. Диверсифікація, спрямована на інновацію продукту та розширення ринку одночасно, є найризикованішою стратегією.

Інструмент враховує поточну та ймовірну майбутню траєкторію зростання СКЗ. У ньому визнається, що вищезазначені напрями зростання збільшують значущість певних ризиків сталого розвитку або створюють можливості для їх усунення. Отже, Інструмент надає пріоритет певним рекомендаціям, якщо стратегія зростання СКЗ зосереджена на інновації продукту, та іншим рекомендаціям, якщо стратегія спрямована на

¹¹ Джордж Дей. Це реально? Чи зможемо ми виграти? Чи варто це робити? Управління ризиками та винагорода в портфелі інновацій. Harvard Business Review, Грудень 2007. <https://hbr.org/2007/12/is-it-real-can-we-win-is-it-worth-doing-managing-risk-and-reward-in-an-innovation-portfolio>.

розширення на нові ринки:

- Основні (безумовні) рекомендації призначені для компаній, які планують зростання за типом проникнення на ринок.
- Умовні рекомендації (тобто ті, що залежать від певних умов) надаються для вирішення особливих питань і пріоритетів сталого розвитку, пов'язаних із різними стратегіями зростання. Наприклад, рекомендації Інструмента для компаній, які прагнуть зростання через розроблення продуктів, наголошують на необхідності покращення систем управління ризиками, що забезпечують належний нагляд за екологічними та соціальними ризиками, які часто пов'язані з впровадженням нових технологій. Так само, СКЗ, які планують розширення ринку, рекомендується посилити свій процес стратегічного планування, звернутися за підтримкою до експертів з досвідом роботи на цільовому ринку та звернути особливу увагу на додаткові соціальні ризики, які можуть виникнути внаслідок входу на такі ринки.

З огляду на досвід IFC у роботі з МСП загалом і з СКЗ зокрема, двом додатковим чинникам приділяється особлива увага:

- Залучення зовнішніх інвесторів або відхід одного або кількох засновників від активного управління компанією зазвичай є важливим стимулом для формалізації корпоративного управління.
- Приєднання компанії до нових ланцюжків постачання (зокрема продажі транснаціональним корпораціям) часто є вирішальним чинником у мотивації керівництва МСП (та СКЗ) приділяти більше уваги чинникам екологічної та соціальної сталості.

Розділ 2. Використання Інструмента

Структура та дизайн Інструмента

Інструмент IFC з оцінювання і покращення сталого розвитку для середніх компаній, що зростають, є інструментом на основі Excel. Це дає змогу користувачам проводити структурований аналіз поточної політики, практик, ризиків і можливостей сталого розвитку компанії, а також визначати конкретні пріоритетні дії, адаптовані до її моделі бізнесу та стратегії. Інструмент структуровано за такими темами:

1. Бачення, цінності і культура
2. Ухвалення рішень і стратегічне лідерство
3. Людський капітал
4. Управління ризиками та система внутрішнього контролю
5. Аудит
6. Розкриття інформації та прозорість
7. Власність
8. Управління взаємодією із зацікавленими сторонами

В Інструменті кожна тему розбито на основні принципи сталого розвитку, підкріплені конкретними рекомендованими практиками. Наприклад, на скриншоті Інструмента (Рисунок 2.1):

- «Людський капітал» — це тема.
- «Компанія готова до передбачуваних можливих змін у керівництві (наступність)» — це принцип.
- «Компанія має план дій у разі виникнення надзвичайних обставин або щодо забезпечення безперервності діяльності для генерального директора та інших ключових менеджерів і технічних фахівців, якщо вони раптом звільняться або стануть недоступними» - одна з рекомендованих практик для реалізації цього принципу.

Рисунок 2.1. Інструмент з оцінювання і покращення сталого розвитку

	A	B	C	D	E
1	Рекомендовані практики	Статус впровадження	Завдання/Елементи дій	Пріоритет	Пояснення та інструкції
38	Керівництво та рада директорів мають чіткі та ефективні канали комунікації з працівниками компанії				
	Керівництво створило чіткі канали для інформування працівників про ключові події, що впливають на компанію, і зміни в політиці компанії.			Високий пріоритет	Канали комунікації між керівництвом і працівниками, такі як електронна пошта генерального директора або відеоповідомлення для працівників, можуть бути розширені і включати проведення періодичних зборів трудового колективу або віртуальні відеочати. Незалежно від формату проведення, такі канали комунікації повинні давати змогу та заохочувати працівників ставити запитання та залишати свої відгуки (зокрема анонімно, якщо це доречно).
39	Керівництво, акціонери та рада директорів погодили політику комунікації ради з працівниками, яка надає членам ради відповідний доступ до працівників, а не лише до керівників вищої ланки.			Залежить від створення ради директорів	Члени ради директорів краще розумітимуть компанію, якщо зможуть взаємодіяти з працівниками компанії, а не лише з керівниками вищої ланки. Щоб запобігти суперечливим сигналам або розвитку реальних чи уявних обхідних каналів комунікації між радою директорів і персоналом, така комунікація має здійснюватися відповідно до прозорих політик і процедур. Керівництво компанії має бути проінформоване про мету та результати такої комунікації.
40					
41	Людський капітал				
42	Компанія готова до передбачуваних можливих змін у керівництві (наступність)				
	Компанія має план дій у разі виникнення надзвичайних обставин або щодо забезпечення безперервності діяльності для генерального директора та інших ключових менеджерів і технічних фахівців, якщо вони раптом звільняться або стануть недоступними.			Високий пріоритет	Неочікуваний відхід/звільнення ключового управлінського та технічного персоналу є основною причиною кризи в компаніях середнього розміру.
43					
44	Компанія має детальний стратегічний (довгостроковий) план наступності для генерального директора, керівників вищої ланки та ключових технічних фахівців.				Керівництво та рада директорів повинні щорічно переглядати план наступності, щоб бути впевненими, що він продовжує забезпечувати реалістичну дорожню карту підготовки молодшого персоналу для заміщення керівних посад у майбутньому та для пошуку зовнішніх талантів.

Джерело: IFC.

Відображаючи еволюційний підхід IFC до розвитку МСП, Інструмент має деякі характеристики матриці прогресії. Рекомендовані практики за кожною темою прогресують від базових до більш складних і перераховані в запропонованому порядку послідовного впровадження. Отже, СКЗ, яка використовує Інструмент, зазвичай завершує впровадження однієї рекомендації згідно з принципом, перш ніж переходити до наступної. Але, мабуть, ще важливішим є те, що підхід на основі прогресії допомагає компаніям використовувати Інструмент як дорожню карту для середньо- та довгострокових планів дій, щоб адаптувати свої підходи, політику та практики сталого розвитку до розміру та складності їх поточної та майбутньої діяльності.

Вкладка «Principles»/«Принципи» Інструмента на основі Excel містить підсумковий виклад принципів сталого розвитку. Вкладка «Action planning matrix»/«Матриця планування дій» (зображена на рисунку 2.1) є серцевиною Інструмента і містить повний набір тем, принципів та завдань/елементів дій. Вкладка «Resources»/«Ресурси» містить перелік доступних інструментів та інших ресурсів, які можуть надати додаткові детальні роз'яснення щодо впровадження рекомендованих практик для кожного принципу.

Стовпець А вкладки «Матриця планування дій» містить перелік рекомендованих практик. Стовпець В дає змогу користувачам вказати статус впровадження (виконано чи не виконано) або більш детально прокоментувати часткове впровадження. Так само, стовпець С, Завдання/Елементи дій, дає змогу користувачам позначити рекомендовані практики, які необхідно впровадити (наприклад «виконати») або викласти більш детальні коментарі, якщо рекомендовані практики необхідно адаптувати.

У стовпці D «Пріоритет» користувачі можуть зазначити рівень пріоритету рекомендованих практик, які вони вирішили впроваджувати (високий, середній або низький). Деякі рекомендовані практики були попередньо позначені як такі, що мають «високий пріоритет». Ці практики потенційно можуть мати значний вплив на сталість або вплинути на численні інші практики в компанії. Однак попередньо позначений рівень пріоритету надається як загальна рекомендація, і користувачі можуть змінювати пріоритетність певного компонента залежно від контексту компанії.

Теми в Інструментарії охоплюють питання високого, стратегічного рівня, які у великих і більш усталених компаніях зазвичай належать до компетенції ради директорів. Рекомендації Інструмента пріоритетовані з урахуванням того, що СКЗ часто не мають функціональних рад директорів (особливо якщо немає зовнішніх інвесторів). Отже, рекомендовані практики пріоритетують цінність побудови ефективної управлінської команди за допомогою формалізації комітету з управління, найму зовнішніх радників і створення консультативної ради, яка з часом може перетворитися на повноцінну раду директорів.

У тій самій колонці D також вказується, чи передбачається практика як «умовна» (тобто така, що залежить від певних умов). Пріоритетність певних рекомендованих практик, включених до матриці, залежить від того, чи відбувалися певні події чи обставини. «Умови», які підвищують пріоритетність деяких з рекомендованих практик, включають, наприклад, те, чи є компанія частиною багатонаціонального ланцюжка постачання (що може спричинити необхідність прийняття нових екологічних і соціальних стандартів і звітності, що їх вимагають її клієнти), або залучення приватних інвесторів (які можуть вимагати більш формалізованих структур і практик управління та більшого розкриття інформації). Ще однією важливою умовою, про яку користувачам Інструмента варто пам'ятати, є характер стратегії розвитку компанії. Як обговорювалося в контексті матриці Ансоффа, вихід на нові ринки зазвичай є більш ризикованою стратегією, ніж інновація продукту. Отже, Інструмент заохочує компанії, які планують розширення ринку, бути особливо уважними до операційних стандартів і аспектів внутрішнього контролю, пов'язаних з виходом на нові географічні чи демографічні ринки.

Стовпець E, Пояснення та інструкції, містить обґрунтування рекомендованих практик або інструкції щодо їх впровадження.

Застосування Інструмента має генерувати такі результати:

1. Оцінка адекватності сталого розвитку, включно з відповідними прогалинами у ставленні, політиці, процесах і практиках компанії. Ця оцінка спочатку формулюється користувачем у колонці «Статус впровадження» в матриці.
2. План першочергових або негайних дій/заходів для синхронізації політики, процесів і практик компанії з розміром і складністю її діяльності після періоду зростання, складений на основі завдань/елементів дій, оцінених як високопріоритетні.
3. Довгостроковий план послідовних покращень, щоб підготувати компанію до ризиків сталого розвитку та викликів, пов'язаних із очікуваною траєкторією майбутнього зростання (особливо якщо очікуються значні зміни в структурі власності компанії чи бізнес-стратегії), що спирається на рекомендовані практики, які вважаються умовними або менш актуальними.

Ми рекомендуємо періодично повертатися до Інструмента, щоб регулярно переглядати прогрес і плани компанії.

Початок роботи: визначення завдань та орієнтація

Пріоритизація рекомендованих дій Інструмента неминує вимагати певних суджень, які значною мірою залежать від контексту конкретної компанії. Тому перед використанням Інструмента ми рекомендуємо консультантам компанії провести попередній аналіз, щоб досягти широкого розуміння того, які характеристики та умови компанії є найбільш важливими для її кінцевої сталості в контексті її історії та траєкторії зростання.

У додатку наведено Опитувальник для визначення завдань та орієнтації, який допоможе підготувати компанію та її консультантів до проведення діагностики та планування дій з використанням Інструмента. Ми опускаємо загальні бізнес-питання, розуміння яких необхідно будь-якому консультанту (наприклад структура власності), і натомість зосереджуємось на питаннях, які безпосередньо стосуються сталого розвитку.

Опитувальник складається з чотирьох основних тем: модель бізнесу, мета компанії, цінності і культура, а також основні активи та ресурси. Консультанти, які працюють з компанією, можуть використовувати опитувальник для проведення структурованого діалогу — між консультантами, власниками-менеджерами та іншими представниками керівництва компанії — з метою розгляду стратегії та планів розвитку компанії через призму сталого розвитку. Консультанти повинні порівнювати відповіді, які вони отримують від різних осіб, операційних і функціональних підрозділів, а також співробітників на різних рівнях управлінської ієрархії та відповідальності. Невідповідності та неоднозначності слід доводити до відома керівництва компанії, що повинно спонукати керівництво до усунення прогалин і недоліків у практиках і політиках, корпоративній культурі, комунікації з персоналом та навчанні персоналу.

Конкретним результатом цієї роботи має бути звіт, який підсумовує розуміння консультантом чотирьох тем, а також початкову оцінку характеристик і умов компанії, які є найбільш важливими для її кінцевої сталості, та найбільш актуальні ризики й можливості щодо сталого розвитку, з якими стикається компанія. Ця підготовча робота також привносить додаткову користь, роблячи усвідомлення сталого розвитку частиною світогляду та культури компанії.

Ми бажаємо вам успішної подорожі до сталого розвитку та залишаємо вам цю цитату Коліна Маєра, професора Оксфордського університету та наукового керівника програми «Майбутнє корпорації», яку проводить Академія Великої Британії:

«Мета бізнесу – вирішувати проблеми у спосіб, що приносить прибуток, а не отримувати прибуток від створення чи використання проблем».

Додаток: Опитувальник для визначення завдань та орієнтації

Ми рекомендуємо, щоб перед використанням Інструмента з оцінювання і покращення сталого розвитку середніх компаній, що зростають, консультанти компанії провели низку співбесід, щоб отримати широке розуміння таких аспектів її діяльності:

1. Модель бізнесу
2. Мета компанії
3. Цінності і культура
4. Основні активи та ресурси

1. Модель бізнесу

Багато різноманітних інструментів та аналітичних концепцій було розроблено, щоб допомогти компаніям та їх консультантам проаналізувати модель бізнесу компанії. Більшість бізнес-консультантів мають свої улюблені інструменти. Інструмент «Полотно моделі бізнесу», початково розроблений Олександром Остервальдером і поширений через платформу Strategyzer, добре підходить для аналізу моделі бізнесу.¹² Інші концепції більше орієнтовані на характеристики компанії, що функціонують у конкретних галузях, або на різні рівні зрілості компаній.¹³

Більшість концепцій допомагають компанії визначити та сформулювати свою ціннісну пропозицію, ключові види діяльності, клієнтів, партнерів, а також структуру витрат і доходів серед інших відповідних чинників. Для цілей Інструмента особливо важливо, щоб обрана концепція допомогла компанії визначити:

- Хто є ключовими клієнтами? У чому полягають їхні потреби та цінності?
- Які ключові активи та ресурси необхідні для реалізації моделі бізнесу компанії?

Останнє має включати нематеріальні активи та ресурси, які не відображаються в облікових записах компанії, такі як репутація компанії та ступінь задоволеності працівників та інших зацікавлених сторін, але які є критично важливими елементами рецепту успіху компанії.

2. Мета компанії

Імовірно, будь-яке формулювання бізнес-цілей компанії буде дещо неточним. Однак керівництву компанії та її консультантам корисно намагатися якомога чіткіше сформулювати, що спонукає власників і керівництво компанії продовжувати бізнес, яким вона займається.

- Чому була створена компанія? Якої мети вона має досягти?
- Чи добре це розуміють на всіх рівнях ієрархії компанії?
- Наскільки успішною є компанія у досягненні своїх цілей? Де існують недоліки?

Оскільки більшістю СКЗ керують підприємці й вони все ще залежать від підприємців, мета бізнесу цих СКЗ невіддільна від власних мотивів акціонерів-менеджерів щодо створення компанії для здійснення конкретної бізнес-діяльності. Залучення цих осіб до відкритого обговорення їхньої особистої мотивації може допомогти їм та консультанту оцінити ступінь узгодженості цілей компанії з цілями осіб, які її контролюють і, отже, оцінити довгострокову траєкторію компанії.

- Чи узгоджується мета компанії, як її розуміє топменеджмент, з мотивацією акціонерів-менеджерів?
- Чи відповідає мета компанії її моделі бізнесу? Які можливі суперечності можуть існувати?

Будь-які розбіжності та невідповідності мають бути сформульовані, доведені до відома акціонерів-менеджерів та вирішені.

¹² Більше про Strategyzer дивись <https://www.strategyzer.com/canvas>.

¹³ БДжуліан Крумейх, Томас Буркхарт, Дірк Верт і Пітер Лоос. Щодо опису моделей бізнесу на основі компонентів: сучасний аналіз. AMCIS 2012 *Proceedings paper* 19. <https://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EBusiness/19/>.

3. Цінності і культура

Корпоративні цінності — це переконання та принципи, які є підґрунтям культури компанії та в кінцевому підсумку визначають її дії. Якщо ставлення працівників компанії не відповідає поведінці, якої вимагає реалізація стратегії, компанія зазнає невдачі.

Розвиток корпоративної культури є процесом співпраці за участі власників, керівництва та всього персоналу. Ключові елементи корпоративної культури, такі як кодекс поведінки та комунікація між керівництвом і працівниками, описані в Інструменті. Однак, перш ніж компанія зможе вжити конкретних заходів щодо розроблення, вдосконалення або зміни корпоративної культури, акціонерам та керівництву компанії необхідно добре зрозуміти ключові параметри бажаного результату.

- Як мета діяльності й модель бізнесу компанії впливають на першочергові цінності та культуру компанії?
- Які аспекти діяльності компанії повинні визначати ключові характерні риси культури компанії? Де в культурі компанії існують недоліки?
- Що має відрізнити культуру компанії від культури її конкурентів?
- Яка поведінка та ставлення керівництва і працівників необхідні для задоволення ключових потреб і цінностей клієнтів?
- Яка поведінка та ставлення керівництва і працівників (елементи поточної культури) не узгоджуються з ключовими потребами та цінностями клієнтів? Чому така контрпродуктивна поведінка та ставлення зберігаються?
- Як керівництво компанії може показувати приклад дотримання культури й цінностей компанії?

4. Основні активи і ресурси

Під час початкового вивчення моделі бізнесу компанії керівництво визначає деякі з найважливіших/ключових активів і ресурсів, необхідних для діяльності компанії. Перед використанням Інструмента консультант і компанія повинні провести інвентаризацію *матеріальних і нематеріальних активів і ресурсів, які є найбільш критичними* для діяльності та успіху компанії. Вони повинні приділяти особливу увагу стратегічним активам і ресурсам, які є цінними, рідкісними або які важко імітувати чи замінити.

Інвентаризація ключових ресурсів, проведена в межах аналізу моделі бізнесу, ймовірно, буде неповною. Однак компанія та її консультант повинні детально визначити *екологічні* активи та ресурси (природний капітал), на які покладається компанія: вода, енергія, природні ресурси тощо. Нематеріальні активи можуть включати соціальні активи, такі як позитивні трудові відносини, диверсифікована робоча сила, що відображає склад громади, в якій працює компанія, етичний ланцюжок постачання або хороші показники безпечності продукції. Належне визначення та розуміння основних активів і ресурсів компанії дає змогу керівництву та консультантам компанії оцінити сталість компанії, якщо вона і надалі буде покладатися на них.

- Чи відповідає використання активів компанії меті її діяльності та її цінностям? Чи відповідає це цінностям ключових клієнтів?
- Наскільки надійним є доступ до активів і ресурсів за поточних і прогнозованих рівнів споживання?
- Які види подій можуть перешкодити доступу компанії до активів?
- Які замітники існують і якими є довгострокові витрати на заміну?
- Які інвестиції (фінансові та управлінські ресурси) необхідні для забезпечення подальшого доступу до активу або для визначення та придбання заміників?

Опрацювання запитань має дати керівництву СКЗ змогу краще проаналізувати очікувану траєкторію зростання компанії в контексті її поточних можливостей і обмежень, а також визначити пріоритетність дій, рекомендованих в *Інструменті з оцінювання і покращення сталого розвитку середніх компаній, що зростають*.

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

Tel: +1 (202) 458-8097

www.ifc.org/corporategovernance
www.ifc.org/sustainability

ЖОВТЕНЬ 2023