

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Бізнес Школа КРОК**

Галашова Євгенія Григорівна

УДК 347.9:005(477)

**Кваліфікаційна робота**

«Медіація як складова світових ESG стандартів в українських компанія»

073 МЕНЕДЖМЕНТ

МЕДІАЦІЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
Галашова Є.Г.

Науковий керівник (консультант) Калініна Н.

Київ – 2024

## ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ/SUMMERY PAGE	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ОГЛЯД ЕКОЛОГІЧНО, СОЦІАЛЬНО ТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (ESG)	10
1.1. Сталий розвиток, цілі сталого розвитку та ESG-підхід	10
1.2. Альтернативні методи вирішення спорів у ESG-підході	14
1.3. Використання медіації у впровадженні стратегії сталого розвитку компанії за принципами ESG	18
1.4. Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕДУРИ МЕДІАЦІЇ У СКЛАДОВИХ ESG ПІДХОДУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ	31
2.1. Роль медіації у вирішенні екологічної складової ESG підходу	31
2.2. Роль медіації у вирішенні соціальної складової ESG підходу	37
2.3. Роль медіації в корпоративному управлінні	48
2.4. Висновки до другого розділу	54
РОЗДІЛ 3. МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛADOVA ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ЗА ПРИНЦИПАМИ ESG НА ПРИКЛАДІ ДТЕК ВДЕ	56
3.1. Довгострокове стратегічне планування сталого розвитку ДТЕК ВДЕ	56
3.2. Розробка стратегії: інтеграція процедури медіації та управління конфліктами у бізнес-процеси та принципи відповідального управління	63
3.3. Методологія підготовки персоналу компанії: імплементація в стандарти та процедури, рекомендації з навчання	65
3.4. Висновки до третього розділу	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	99

## **ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ**

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень

### **SUMMARY PAGE**

The qualification work of the second (master's) level of higher education on the topic "Mediation as a component of global ESG standards in Ukrainian companies" contains 113 pages, 3 tables, 3 graphs, 6 appendices, a list of references of 137 titles.

In a rapidly evolving global business environment, the integration of environmental, social and governance (ESG) principles has become an imperative for companies seeking responsible and sustainable development. This thesis explores the key role of mediation in improving and consolidating ESG practices in companies, as well as provides practical recommendations for introducing mediation and conflict management into a company's business processes and develops a methodology for staff training.

The purpose of the study is to examine and analyse the role of mediation as a component for the implementation of global environmental, social and governance (ESG) standards in companies.

In accordance with this goal, the following tasks were formulated:

1. To study the theoretical foundations underlying the integration of mediation into the range of ESG principles.
2. To study the practical application of mediation in companies that follow ESG principles based on real cases.
3. To analyse whether mediation and conflict management have an impact on stakeholder relations, corporate reputation and overall sustainability performance;

4. Provide practical recommendations and methodology for implementing mediation and conflict management in the work with the company's personnel, standards and business processes.

Subject of research: the system of ESG principles of sustainable development.

Object of research: mediation as an indicator of the implementation of ESG principles in Ukrainian companies (on the example of DTEK).

Research methods. The study used a number of general scientific research methods, including: theoretical, general logical and empirical.

The practical significance of the developed recommendations and proposals is the practical conclusions from the research of foreign companies' practices, which will contribute to the development of guidelines for companies seeking to strategically integrate mediation into their ESG strategies.

Companies can use the research findings to develop a culture of continuous learning and adaptation, including mediation as a proactive component of their ESG strategies in response to changing internal and external dynamics.

The practical implications of this thesis are that it can serve as a roadmap for companies seeking to seamlessly integrate mediation into their global ESG standards, contributing to the development of sustainable practices and strengthening reputational resilience in a rapidly changing business environment.

KEYWORDS. MEDIATION, ESG, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CORPORATE GOVERNANCE, PRINCIPLES OF RESPONSIBLE MANAGEMENT, INVESTMENT DECISIONS, STAKEHOLDERS, STAFF TRAINING METHODOLOGY.

В епоху, що характеризується зростаючою взаємозалежністю та підвищеним усвідомленням екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG), компанії стикаються з багатограним викликом - орієнтуватися в складнощах глобального бізнесу, водночас дотримуючись етичних принципів та стандартів сталого розвитку. Інтеграція ESG-принципів у корпоративні стратегії сталого розвитку стала обов'язковою, що відображає зміну парадигми у бік сумлінного ведення бізнесу, яке виходить за межі суто фінансових міркувань. У цьому трансформаційному ландшафті роль медіації стає ключовим компонентом у сприянні гармонійному узгодженню корпоративних інтересів із ширшими імперативами сталого розвитку.

**Актуальність дослідження.** У дипломній роботі розглядається складний взаємозв'язок між медіацією та глобальними стандартами ESG, досліджується, як включення медіаційних практик у корпоративні процеси сприяє підвищенню сталого розвитку, залученню стейкхолдерів та зміцненню репутації. Оскільки організації намагаються впоратися зі складною динамікою сучасного бізнесу, це дослідження має на меті розкрити потенціал медіації як проактивного та стратегічного інструменту для вирішення конфліктів, сприяння відповідальному управлінню та розвитку культури сталого розвитку в корпоративній сфері.

Глобальна дискусія навколо екологічних, соціальних та управлінських принципів (ESG) набирає обертів, спонукаючи компанії впроваджувати відповідальні та сталі практики. Однак складнощі, пов'язані з впровадженням ESG, часто призводять до потенційних конфліктів з різними зацікавленими сторонами - працівниками, громадами, інвесторами та екологічними групами. Вирішення цих конфліктів за допомогою традиційних судових процесів може бути дорогим, тривалим і зашкодити цінним відносинам.

У цій статті розглядається потенціал медіації як потужного компоненту глобальної системи ESG. Як метод альтернативного вирішення спорів (ABC), медіація сприяє спільному вирішенню проблем і дає можливість зацікавленим сторонам досягти взаємовигідних рішень. Ми досліджуємо, як медіація, порівняно з традиційними методами, пропонує ряд переваг у контексті

впровадження ESG, прокладаючи шлях до більш спільного та ефективного підходу до вирішення конфліктів та досягнення сталих цілей.

Останнім часом все більше уваги привертають альтернативні підходи до вирішення конфліктів, оскільки традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними в умовах ринку, що активно змінюється, та росту складності ситуацій.

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що питання доступу та обізнаності бізнесу щодо методів альтернативного врегулювання спірних ситуацій продовжує викликати значний науковий інтерес, а представлене дослідження є одним із перших комплексних досліджень впливу та наслідків тривалих і невирішених конфліктів в комерційному середовищі.

### **Стан наукової розробленості проблеми.**

Насамперед хочеться зазначити, що є не так багато досліджень про впровадження чи використання медіації в ESG підході чи у сталому розвитку компаній, тому дана праця є унікальним зібранням з теоретичного матеріалу, аналізу використання арбітражу як одного з методів альтернативних вирішень спорів та відкритих кейсів чи практик компаній в міжнародному бізнес середовищі.

Можна виділити кілька робіт, таких як вивченням теоретичного аспекту Цілей сталого розвитку та принципів ESG займала у своєму дослідженні «Sustainable development goals and the triangle of ESG investments» Sabau-Popa Claudia Diana

Доктор Каріукі Муїгуа в книзі "Дослідження управління конфліктами в екологічних питаннях" намагається оновити існуючу літературу з управління екологічними конфліктами. У книзі визнається взаємозв'язок між конфліктами і навколишнім середовищем і, враховуючи необхідність подолання негативних наслідків конфліктів для довкілля, досліджується зв'язок між управлінням конфліктами і екологічним врядуванням, висвітлюються супутні проблеми і пропонуються практичні рекомендації щодо їх вирішення.

В дослідженні «The Link between Corporate ESG Performance and the UN Sustainable Development Goals», написаному Oana-Marina RADU йдеться мова про впровадження ESG підходу в компанії для реалізації сталого розвитку.

В іншому дослідженні йдеться мова Mikheil Bichia «Confidentiality of the Mediation Process and Ethical Dilemmas» про розкриття етичних аспектів використання медіації для впровадження етичного вирішення конфліктів.

**Метою дослідження** є вивчення та аналіз ролі медіації як складової для реалізації глобальних екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG) в компаніях.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади, що лежать в основі інтеграції медіації в спектр ESG принципів.
2. Дослідити практичне застосування медіації в компаніях, що наслідують принципи ESG, на основі реальних кейсів.
3. Проаналізувати чи впливає медіація та управління конфліктами на відносини зі стейкхолдерами, корпоративну репутацію та загальні показники сталого розвитку;
4. Надати практичні рекомендації, методологію впровадження медіації та управління конфліктами в роботу з персоналом компанії, в стандарти ти бізнес-процеси.

**Предмет дослідження:** система принципів сталого розвитку ESG.

**Об'єкт дослідження:** медіація як показник втілення принципів ESG в українських компаніях ( на прикладі компанії ДТЕК)

**Методи дослідження.** В дослідженні була застосована низка загальнонаукових методів дослідження, серед яких слід виокремити: теоретичні, загальнологічні та емпіричні.

До теоретичних методів відносяться: аналіз наукової літератури, а саме вивчення наукових праць, монографій, статей, блогів з питань впровадження медіації та стандартів ESG та їх перетину в корпоративних практиках для створення теоретичного підґрунтя для дослідження, ESG практик, кореляцію її з

Цілями сталого розвитку, впровадження та дотримання Стратегій сталого розвитку. Вивчалась спроможність медіації у врегулюванні спорів в ESG принципах; огляд існуючих досліджень про застосування медіації в різних сферах; аналіз досвіду застосування альтернативних методів врегулювання спорів в інших країнах.

Загальнологічні методи включають в себе: формально-логічний підхід до використання логічних методів для аналізу понять, суджень, умовиводів, пов'язаних з конфліктами та медіацією та формулювання чітких та логічних аргументів на підтримку висновків дослідження; узагальнення одержаних результатів досліджень, а саме систематизація та узагальнення результатів аналізу наукових джерел та емпіричних досліджень, формулювання висновків щодо ефективності медіації в контексті ESG підходу у сталому розвитку компаній.

Емпіричні методи були застосовані при проведенні опитування співробітників компанії ДТЕК ВДЕ з питань чи потрібні навички з управління конфліктами, які сфери виникнення конфліктів, чи важливі вирішення конфліктів для бізнесу з точки зору зберігання відносин та репутаційної стійкості та привабливості для інвесторів.

Емпірична база дослідження складає дані двох онлайн-опитувань, які загалом охопили 83 респондента.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- проаналізовано взаємозв'язок між ESG підходом та сталим розвитком компаній;
- здійснено комплексне вивчення іноземного досвіду вирішення конфліктів в комерційному середовищі;
- розглянуто практичні кейси використання медіації в світі щодо вирішення конфліктів в бізнес-середовищі;
- вперше досліджено досвід використання медіації в вирішення конфліктів при впровадженні ESG принципів;

- вивчено шляхи підвищення обізнаності персоналу про управління конфліктами та медіацією;
- вперше запропоновані рекомендації з впровадження медіації та управління конфліктами в Політики та Стандарти бізнесу, розроблена Методологія навчання персоналу.

**Практичним значенням розроблених рекомендацій та пропозицій є** практичні висновки з досліджень практик іноземних компаній, що сприятимуть розробці керівних принципів для компаній, які прагнуть стратегічно інтегрувати медіацію у свої ESG-стратегії.

Компанії можуть використовувати результати дослідження для розвитку культури безперервного навчання та адаптації, включаючи медіацію як проактивний компонент своїх ESG-стратегій у відповідь на зміну внутрішньої та зовнішньої динаміки.

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що вона може слугувати дорожньою картою для компаній, які прагнуть безперешкодно інтегрувати медіацію у свої глобальні стандарти ESG, сприяючи розвитку сталих практик та зміцненню репутаційної стійкості в бізнес-середовищі, що швидко змінюється.

**Структура роботи.** Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 137 джерел та 6 додатків. Загальний обсяг роботи – 113 сторінок тексту.

**Апробація результатів дослідження** та запропонованих розроблених чернеток Політики з впровадження медіації в стандарти та бізнес-процеси компанії буде втілена на базі бізнесу компанії ДТЕК ВДЕ.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНИЙ ОГЛЯД СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ**

## **1.1 Цілі сталого розвитку, ESG-підхід та сталий розвиток компаній.**

У 21 столітті у всьому світі зросло усвідомлення необхідності глобальної співпраці для вирішення таких складних проблем, як зміна клімату, бідність та соціальна нерівність. Тому на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році визнаючи необхідність більш активно працювати в напрямку сталого розвитку та впровадження ініціатив у розвитку відповідального управління, держави-учасниці ООН ухвалили цілі сталого розвитку (ЦСР)[114].

ЦСР підкреслюють взаємопов'язані екологічні, соціальні та економічні аспекти сталого розвитку, ставлячи сталість у центр уваги [97].

Вікіпедія дає таке тлумачення терміну: «Цілі сталого розвитку (ЦСР, відомі також як Глобальні цілі) — ключові напрямки розвитку країн, що були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році» [115]. Вони замінили Цілі розвитку тисячоліття, термін яких закінчився наприкінці 2015 року. ЦСР ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 Глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань. Офіційний документ (резолюція) Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року», від 25 вересня 2015 року, пропонує новий план дій, метою якого є виведення світу на путь сталого та життєстійкого розвитку [98].

ЦСР є універсальним закличком до дій, що підкреслює взаємозв'язок екологічного, соціального та економічного вимірів. Їх прийняття відображає глобальну прихильність до сприяння сталості, інклюзивності та стійкості.

ЦСР ООН прокладають шлях до забезпечення сталого, стійкого та стабільного операційного середовища для всіх, включно з бізнесом. Цим шляхом пішли не лише уряди, які щорічно звітують про прогрес перед ООН, а й приватний сектор та інвестори.

ЦСР стали спільною мовою сталого розвитку. Стратегічне узгодження з цілями стало стандартною практикою для сталого бізнесу. Всесвітня бізнес-рада

зі сталого розвитку у 2022 році повідомила, що 94% її членів посилаються на ЦСР у своїх звітах зі сталого розвитку за 2022 рік.

Таким чином, існує глобальний тиск на досягнення ЦСР з боку світових стейкхолдерів по всьому світу. Крім того, прийняття ЦСР є безпрецедентним глобальним компасом у навігації змін у сфері сталого розвитку, впроваджуючи концепцію сталого розвитку [41]. А саме це напрямок, який задовольнить потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [80].

Сталий розвиток вимагає спільних зусиль для побудови збалансованого та стійкого майбутнього як для всіх людей у світі, так і для самої планети. Це можливо лише шляхом інтеграції турботи про довкілля із соціальною справедливістю, а також гармонійного розвитку економіки, освіти та інновацій.

З точки зору бізнесу, стійкість нещодавно стала синонімом «бути екологічним» або «зменшення викидів вуглецю». Розмірковуючи про сталий розвиток, ми здебільшого розглядаємо такі заходи, як зниження споживання енергії чи води. Немає нічого поганого в тому, щоб наголошувати на цих речах, оскільки вони є важливими цілями для будь-якої організації, яка хоче знизити витрати, підвищити ефективність і зробити позитивний вплив. Однак вони не є вичерпними в контексті сталого розвитку, який включає всі зусилля компанії, спрямовані на зниження впливу на навколишнє середовище. Це також може означати створення нових робочих місць або просування гендерної рівності, крім допомоги в захисті природи [103].

Що це означає на практиці для бізнесу? Компанії, щоб сприяти сталому розвитку, визначають свої стратегії сталого розвитку на основі 17 Цілей сталого розвитку і планують свої стратегії розвитку підприємства для досягнення конкретної цілі. Таким чином організація гарантує, що вона вирішує поточні виклики сталого розвитку.

Але як можна довести, що цілі досягнуті, чим можна помірвати результати та що вписати в Стратегії сталого розвитку, тобто як компанії зможуть доказати, що вони дійсно досягли певних результатів.

Тут є певний підхід в зосередженні компанії на навколишньому середовищі, соціальному та управлінському аспектах, які називаються ESG принципами. Саме на цих аспектах має зосередитися компанія, якщо вона прагне залучити клієнтів та інвесторів. Тому ESG-підхід відіграє все більш важливу роль у корпоративному управлінні і тоді вкрай важливо, щоб критерії були вимірними та порівнянними. Термін «Екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG)» за Вікіпедією це - це комплекс міркувань, включаючи екологічні питання, соціальні питання та корпоративне управління, які можна враховувати при інвестуванні. Інвестування з урахуванням міркувань ESG іноді називають відповідальним інвестуванням або, у більш проактивних випадках, відповідальним інвестуванням [136].

Роблячи висновок можна сказати, що ESG-підхід є життєво важливим фактором під час прийняття бізнес-рішень і має вирішальний вплив на вартість компанії, інвестиційні рішення чи навіть відсотки за банківськими позиками. Зазвичай рейтингові агентства, такі як S&P, оцінюють показники ESG у балах на основі конкретних даних та звітів[12].

Наприклад, з опитування KPMG 2023 р впливають два помітні спостереження. По-перше, ESG-підхід має потужний вплив на Стратегії сталого розвитку компаній: 82% гравців ринку злиттів і поглинань кажуть, що ESG для них важливий, а питання сталого розвитку також є визначальним фактором при прийнятті інвестиційних рішень. В опитуванні прийняли участь 150 компаній з Європи, Середнього Сходу та Африки [81].

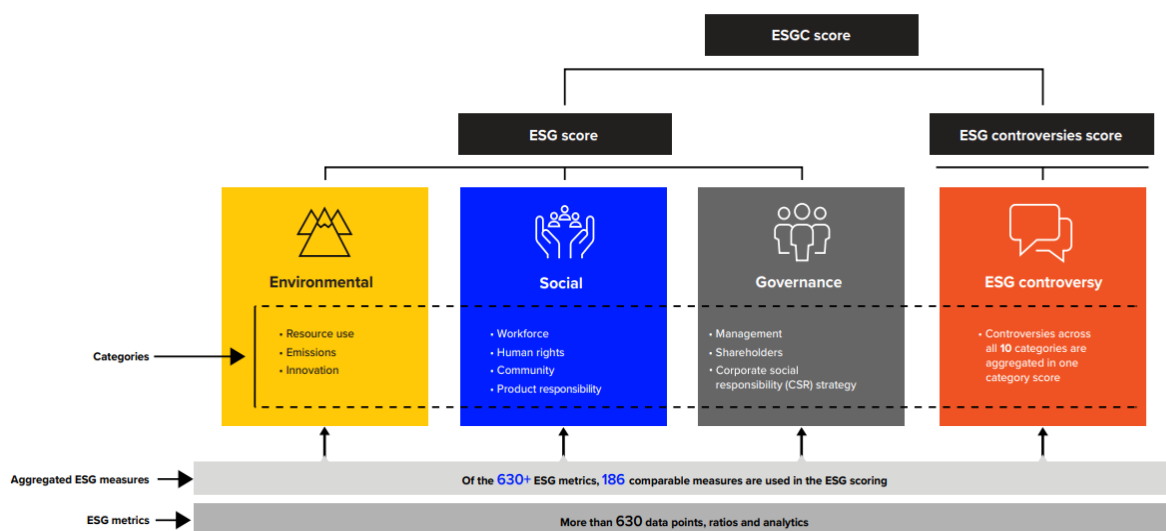
Ще одне спостереження з опитування стосується одного з найактуальніших питань у світі сталого розвитку: чи зусилля, пов'язані з ESG, також підвищують цінність компанії? Відповідь «ТАК» – дві третини респондентів заявили, що готові заплатити вищу ціну, якщо цільова компанія виділятиметься високим рівнем зрілості ESG щодо питань, які є важливими для інвестора. Половина опитаних готові платити на 1-5% більше, а кожен п'ятий інвестор навіть на 5-10% більше.

Чому інвестори готові платити більше за стійкий бізнес? Більшість вважає, що існує позитивна кореляція між сталою діловою практикою та фінансовою віддачею в довгостроковій перспективі. «Ми вважаємо, що сталий розвиток корисний для бізнесу. Хороші показники ESG відображають належне управління, а ефективне управління підвищує фінансову вартість компанії», – зазначив менеджер однієї з виробничих компаній, яка брала участь в опитуванні KPMG. Для одного партнера фонду приватного капіталу питання стосується ризику: «ESG допоможе нам знизити бета-ризик – системний ризик наших інвестицій» [81].

При інвестуванні постає питання як можна фактично виміряти ефективність компанії в галузі ESG. Це можна зробити за допомогою вичерпних рейтингів і оцінок, наданих багатьма відомими постачальниками даних ESG і рейтинговими агентствами.

Наприклад за рейтингом агентства Refinitiv. Маючи історію, що сягає 2002 року, компанія обіцяє та стверджує, що надасть один із найповніших наборів даних ESG, що охоплює понад 80% вартості світового ринку за більш ніж 630 різними показниками ESG. Оцінка Refinitiv ESG коливається від 0 до 100, де ближче до 100 – кращий бал, якого може досягти компанія. Вони також включають оцінку суперечок, яка генерується на основі суперечливих новин ESG, що відбуваються по всьому світу і стосуються конкретної компанії. У наведеному на наступній сторінці Рис. 1.1. показано, як формуються показники ESG від підходу знизу вгору [52]:

Рис. 1.1. Формування показників ESG



Тож компанії стикаються з новими викликами, пов'язаними з впровадженням сталої діяльності та проведенням своїх операцій. Розпочавши шлях із ESG-стратегії, компанії зможуть досягти Цілей сталого розвитку, визначених ООН, та мети 2030 року, а також йти у напрямку стратегій сталого розвитку. Тому трансформація діяльності та операцій компаній, щоб стати сталими, має вирішальне значення в наш час, оскільки такий підхід став необхідним для задоволення потреб клієнтів та найважливіше залучення інвесторів.

## 1.2. Альтернативні методи вирішення спорів та ESG-підхід

Екологічні, соціальні та управлінські принципи (ESG) все більше формують ландшафт корпоративної відповідальності. Компанії прагнуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, підтримувати соціальну справедливість та ефективне управління, водночас стикаючись із занепокоєнням різних зацікавлених сторін. Однак вирішення потенційних конфліктів, що виникають в результаті цих зусиль, може бути складним і трудомістким.

Альтернативне вирішення спорів (ABC), як правило, є кращим методом вирішення конфліктів у багатьох таких угодах, тому з цього випливає, що ABC буде ідеальним варіантом для вирішення питань ESG без необхідності

перевантажувати судові системи, зберігаючи при цьому високий стандарт екологічних, соціальних та управлінських питань, репутаційну привабливість, бренд компанії та відношення з зацікавленими сторонами [14].

Альтернативне вирішення спорів це несудові методи вирішення спорів поза межами судової зали. З них можна виділити медіацію, арбітраж та переговори.

Розглянемо тлумачення методів АВС медіація та арбітраж. За Законом України «Про медіацію» «медіація - це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [1].

Ресурс Вікіпедія дає наступне визначення арбітражу - це офіційний метод альтернативного вирішення суперечок (АВС) із залученням нейтральної третьої сторони, яка приймає обов'язкове рішення [22].

Тож використовуючи методи АВС, такі як медіація та арбітраж, можна виділити низку переваг над традиційним судовим розглядом, а саме[54]:

По-перше це скорочення витрат і часу. Процеси АВС, як правило, швидші та дешевші, ніж судові розгляди, що дозволяє швидше вирішити спір і заощадити кошти.

Далі це збереження відносин, так як АВС заохочує спільне вирішення проблем, сприяючи постійній комунікації та співпраці між зацікавленими сторонами, що має вирішальне значення для довгострокового успіху в сфері ESG.

І наостанок це конфіденційність та гнучкість. Процедури АВС можуть бути конфіденційними, захищаючи конфіденційну інформацію та сприяючи більш відкритому середовищу для обговорення. Крім того, АВС дозволяє приймати індивідуальні рішення, пристосовані до конкретних потреб спору.

Зростаюче значення ESG стимулювало великий пул досліджень застосування АВС у вирішенні конфліктів, зв'язаних з ESG підходом, наприклад доповідь Комісії ICC з арбітражу та АВС висвітлює потенціал АВС для

вирішення спорів, пов'язаних екологічними проблемами [69]. Крім того, Dr. Kariuki Muigua в дослідженні «The Place of Alternative Dispute Resolution in Environmental Social and Governance (ESG)» підкреслює роль АВС у зміцненні довіри та побудові відносин співпраці, які є важливими для ефективного впровадження ESG [125].

Так як методи АDR сприяють вирішенню спорів у спосіб, що відповідає принципам ESG, то можна інтегрувати методи АВС наприклад в різні аспекти, а саме:

- для вирішення спорів, пов'язаних з екологічними проблемами, можуть застосовуватися такі методи АВС, як медіація та арбітраж. Ці процеси можуть сприяти діалогу між зацікавленими сторонами та заохочувати впровадження сталих практик та управління ресурсами. Участь у спільних процесах із залученням багатьох зацікавлених сторін може сприяти досягненню консенсусу та колективному вирішенню екологічних проблем. Ці процеси часто включають фасилітовані переговори та діалог між різними зацікавленими сторонами, просуваючи цінності ESG [94].

- у соціальних суперечках методи АВС можуть бути застосовані для посередництва у вирішенні спорів між корпораціями та місцевими громадами. Це особливо актуально у випадках, коли виникають соціальні наслідки, такі як переміщення громад або трудові спори. Наприклад, використання методу медіації може допомагати знайти взаємовигідні рішення, які враховують як соціальні, так і економічні аспекти.

- також для конфіденційності вирішення внутрішніх суперечок в компаніях, в тому числі пов'язані з етикою на робочому місці, різноманітністю та добробутом працівників, можна використовувати внутрішніх медіаторів чи навчати персонал управлінню конфліктами [13].

- в суперечках з питань управління можна використовувати також медіацію чи арбітраж, що забезпечує справедливе та неупереджене вирішення спорів. Це покращує корпоративне управління та сприяє загальному управлінському аспекту ESG. Надання працівникам каналів для повідомлення

про етичні проблеми та використання механізмів ABC для внутрішнього вирішення таких питань може зміцнити структури управління. Прозорий і справедливий процес вирішення конфліктів демонструє прихильність до принципів корпоративного управління.

- включення принципів і практик ABC у навчальні програми для співробітників може сприяти розвитку культури конструктивного вирішення конфліктів і узгоджуватися з соціальними та управлінськими аспектами ESG.

Приклади компаній, які використали методи ABC для вирішення спорів, пов'язаних з ESG дуже яскраві. Наприклад, Nestlé вдалася до медіації для вирішення конфлікту між громадами щодо прав на воду, пов'язаного з виробництвом бутильованої води [107]. Аналогічно, компанія Unilever використовувала переговори та сприяла діалогу для вирішення занепокоєння корінних громад щодо впливу на навколишнє середовище їхньої практики постачання пальмової олії [61]. Ці приклади демонструють, як ABC можна ефективно використовувати для пошуку взаємовигідних рішень в рамках ESG.

Тож впровадження практик ESG часто передбачає складну взаємодію з різними зацікавленими сторонами, включаючи працівників, громади, інвесторів та екологічні групи. Розбіжності можуть виникати з різних питань, таких як землекористування для проектів з відновлюваної енергетики, трудові практики в ланцюгах поставок або тлумачення зобов'язань щодо сталого розвитку. Традиційні судові розгляди можуть бути дорогими, тривалими і шкодити відносинам між зацікавленими сторонами, ставлячи під загрозу загальну ефективність підходу ESG.

Включення ABC в стратегію ESG є перспективним підходом до ефективного та результативного вирішення конфліктів. Сприяючи співпраці, збереженню відносин і зниженню витрат, ABC може зробити значний внесок у подолання складнощів залучення зацікавлених сторін до досягнення екологічних, соціальних та управлінських цілей. Оскільки середовище ESG продовжує розвиватися, використання інноваційних підходів, таких як ABC,

матиме вирішальне значення для досягнення компаніями сталого та відповідального ведення бізнесу.

### **1.3. Використання медіації у сталому розвитку компанії в ESG підході**

Оскільки корпорації все більше надають пріоритет екологічно та соціально відповідальним практикам, вони стикаються з новими викликами у врегулюванні конфліктів між зацікавленими сторонами. Вибір найбільш ефективного методу вирішення конфлікту стає вирішальним. Хоча існують різні варіанти альтернативного вирішення спорів (ABC), в дослідженні автор вирішив розглянути саме медіацію, як найбільш прийнятним методом для сприяння співпраці та досягнення взаємовигідних результатів у контексті стратегій сталого розвитку.

Спираючись на аналіз літературних джерел можна виокремити такі ключові переваги медіації, які роблять її особливо придатною для вирішення конфліктів у рамках сталого розвитку, а саме:

- це підхід, заснований на співпраці. Медіація сприяє співпраці та дає можливість зацікавленим сторонам працювати разом для досягнення взаємовигідного результату. Таке середовище співпраці будує довіру, зміцнює відносини та сприяє довгостроковій співпраці, що має вирішальне значення для ініціатив зі сталого розвитку.

- дає змогу зосередитись на основних інтересах. Дослідження С. Menkel-Meadow. *Foundations of Dispute Resolution*, С. доводить, що медіація здатна виходити за межі поверхневих питань. Вона сприяє вивченню глибинних інтересів і занепокоєнь усіх сторін, забезпечуючи рішення, яке не лише вирішує безпосередній конфлікт, але й сприяє довготривалим позитивним змінам, узгодженим із цілями сталого розвитку компанії [31].

- дає змогу зберегти відносини. На відміну від змагальних методів, медіація надає пріоритет збереженню відносин між зацікавленими сторонами, як підкреслюється в дослідженні Varuch Bush, R.A., Folger, J.P. *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Це є життєво важливим у

контексті сталого розвитку, де довгострокові партнерства та співпраця є необхідними для досягнення довгострокових цілей [23].

- Процедура медіації конфіденційна та гнучка. Конфіденційний характер медіації, як підкреслює Mikheil Bichia Confidentiality of the Mediation Process and Ethical Dilemmas заохочує відкрите спілкування та вивчення чутливих питань, створюючи безпечний простір для творчих рішень. Крім того, гнучкий характер процесу дозволяє адаптувати підхід до конкретних потреб спору [89].

- Завдяки системному дизайну медіація прагне впровадити та розробити ефективний процес для запобігання та управління комерційними конфліктами, який передбачає швидке вирішення з мінімальними витратами часу та ресурсів, що призводить до зменшення судового розгляду спорів та зміцнення постійних відносин. Добре структурований порядок денний починається з аналізу існуючої ситуації, картографування груп інтересів, планування діяльності, впровадження інноваційних процесів, спрямованих на побудову концепцій для вирішення суперечок [19].

Прикладами, що підтверджують ефективність медіації у спорах щодо сталого розвитку, можна виділити вже згадану компанію Nestlé, яка застосувала медіацію для вирішення конфлікту між громадами щодо прав на воду. Такий підхід сприяв діалогу, вирішенню основних проблем і привів до взаємовигідного рішення, яке забезпечило постійний доступ до води для громади, водночас не зашкодивши діяльності компанії Nestlé [112].

Крім того, компанія Unilever використовувала медіацію для вирішення проблем корінних громад щодо впливу на навколишнє середовище їхньої практики постачання пальмової олії. Процес медіації уможливив відкриту комунікацію, сприяв пошуку спільного рішення та допоміг підтримувати довгострокові відносини з цими важливими зацікавленими сторонами. Ці кейси демонструють ефективність медіації у досягненні взаємовигідних результатів і просуванні довгострокових цілей сталого розвитку [127].

Для подальшого обґрунтування введення процедури медіації розглянемо аспекти її впливу на елементи ESG підходу у стратегії сталого розвитку компанії. Адже ESG принципи є рушій сталого розвитку і інтегруючи принципи ESG у свою основну діяльність, компанії демонструють свою прихильність до відповідальної та сталої практики, що сприяє зміцненню позитивної репутації в очах зацікавлених сторін.

Отже основні аспекти можна розділити на декілька елементів, а саме:

1. Прозорість та відкрита комунікація. Участь у медіації свідчить про готовність вирішувати проблеми відкрито та прозоро. Прозора комунікація під час процесу медіації може позитивно вплинути на сприйняття компанії, підвищуючи її репутаційну стійкість та посилюючи привабливість для інвесторів.

Організації, які відкрито вирішують проблеми, беруть на себе відповідальність за свої дії та повідомляють про своє прагнення до вдосконалення, сприймаються більш прихильно. І навпаки, компанії, яким бракує прозорості або які вдаються до таємних практик, ризикують зашкодити своїй репутації. Яскравим прикладом є те, як компанії технологічної індустрії, такі як Google та Apple, зіткнулися з громадською увагою та критикою, коли їх сприйняли як недостатньо прозорі у своїх практиках щодо конфіденційності даних [59].

Прозорість та відкрита комунікація є важливими компонентами корпоративної соціальної відповідальності, що сприяють зміцненню довіри до організації, довіри стейкхолдерів та загальній стійкості.

Наприклад, компанії, які регулярно розкривають свої фінансові звіти, ініціативи зі сталого розвитку та практики корпоративного управління, дають можливість інвесторам та працівникам приймати рішення, що відповідають цінностям та цілям компанії.

Відкрита комунікація також часто є вимогою для дотримання регуляторних норм. Компанії, які працюють прозоро і надають точну інформацію, демонструють дотримання правових і регуляторних стандартів. Дотримання нормативних вимог сприяє підвищенню довіри до компанії та

зменшує ризик юридичних і репутаційних наслідків. Фінансові установи, наприклад, повинні дотримуватися суворих вимог щодо прозорості, щоб забезпечити дотримання фінансового законодавства та зберегти довіру своїх клієнтів[68].

Отже, прозорість і відкрита комунікація є невід'ємною частиною корпоративного успіху, впливаючи на прийняття рішень, довіру зацікавлених сторін, управління репутацією, реагування на кризові ситуації та дотримання регуляторних норм. Компанії, які надають пріоритет цим принципам, створюють основу для стійких відносин і довгострокової життєздатності в сучасному складному і взаємопов'язаному бізнес-середовищі.

2. Збереження відносин з зацікавленими сторонами. Медіація зосереджена на пошуку взаємоприйнятних рішень, що допомагає зберегти відносини зі стейкхолдерами.

Компанії, які надають перевагу збереженню відносин, а не змагальним підходам, з більшою ймовірністю матимуть стійкі позитивні відносини зі стейкхолдерами [42].

Збереження відносин є фундаментальним аспектом корпоративної соціальної відповідальності та принципів корпоративного управління. Це безпосередньо сприяє довгостроковому успіху компанії. Ця думка ґрунтується на розумінні того, що підтримка позитивних відносин із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників і широку громадськість, має важливе значення для побудови довіри, сприяння співпраці та створення стійкої бізнес-екосистеми [76].

Компанії, які надають пріоритет підтримці позитивних стосунків зі своїми клієнтами за допомогою послідовних і надійних продуктів або послуг, сприяють зміцненню лояльності. Наприклад, такі бренди, як Apple та Amazon, постійно інвестують у відносини з клієнтами, надаючи високоякісну продукцію, надійне обслуговування клієнтів та прозору комунікацію, що призводить до формування лояльної клієнтської бази [135].

Компанії, які надають пріоритет збереженню відносин з працівниками, створюють позитивну культуру на робочому місці. Залучені та задоволені працівники з більшою ймовірністю залишаються в компанії, зменшуючи витрати на плинність кадрів і роблячи свій внесок в інституційні знання. Компанія Google відома тим, що створює позитивне робоче середовище, яке цінує стосунки між працівниками, що сприяє її репутації як бажаного роботодавця [63].

Збереження відносин з постачальниками має вирішальне значення для надійного та ефективного ланцюга поставок. Компанії, які ставляться до постачальників як до партнерів, а не просто як до суб'єктів транзакцій, мають кращі можливості для подолання викликів і збоїв у роботі. Наприклад, такі компанії, як Toyota, мають довгострокові відносини зі своїми постачальниками, що сприяє співпраці та забезпечує стабільність ланцюга постачання [113].

Компанії, які активно взаємодіють з громадами, в яких вони працюють, сприяють збереженню позитивних відносин. Це передбачає соціальну відповідальність, підтримку місцевих ініціатив та вирішення проблем громади. Прикладом може слугувати прихильність Microsoft до взаємодії з громадами через такі ініціативи, як Microsoft Philanthropies, що зосереджується на наданні доступу до технологій та освіти громадам, які не отримують достатнього рівня обслуговування [88].

Отже, збереження відносин є стратегічним імперативом для компаній, які прагнуть сталого розвитку та інтегрування ESG підходу. Позитивні відносини сприяють довірі, лояльності, залученню працівників, репутації бренду та загальній стійкості, що дозволяє компаніям долати виклики та робити позитивний внесок у громади, в яких вони працюють.

3. Адаптивність та оперативність. Компанії, які використовують медіацію як частину своєї стратегії вирішення конфліктів, демонструють адаптивність та оперативність.

Зацікавлені сторони можуть вважати такі компанії далекоглядними та готовими до застосування альтернативних підходів, що сприяє зміцненню їхньої репутації [135].

Важливість адаптивності та швидкості реагування в бізнесі зумовлена динамічним та мінливим характером глобального ринку. Компанії, які надають пріоритет адаптивності та швидкості реагування, мають кращі позиції для того, щоб орієнтуватися в умовах невизначеності, використовувати можливості та зберігати конкурентну перевагу. Ця думка підтверджується численними прикладами, які демонструють, що компанії, які приймають зміни та проактивно реагують на виклики, часто виявляються більш стійкими та успішними в довгостроковій перспективі. Наприклад, війна Nokia проти Apple. Nokia, яка колись була домінуючим гравцем на ринку мобільних телефонів, намагалася пристосуватися до переходу на смартфони. На противагу цьому, Apple продемонструвала здатність до адаптації, представивши iPhone, що зробило революцію на ринку. Швидка реакція Apple на зміну споживчих уподобань дозволила їй процвітати, в той час як Nokia зіткнулася зі значними проблемами [8].

Перетворення Netflix із служби прокату DVD-дисків на стрімінгову платформу є прикладом адаптивності. Передбачаючи зміну поведінки споживачів у бік онлайн-трансляцій, Netflix переорієнтував свою бізнес-модель. Швидка реакція компанії на зміну вподобань та технологічні прориви зробила її лідером в індустрії розваг [37].

Отже, адаптивність та швидкість реагування є критично важливими для компаній, які орієнтуються в складних умовах сучасного бізнес-середовища. Наведені приклади демонструють, що компанії, які приймають зміни, реагують на виклики та проактивно впроваджують інновації, мають кращі позиції для стабільного успіху та зростання.

4. Вчитися на спорах. Медіація як проактивний метод може слугувати для компаній можливістю навчитися розуміти першопричини виникнення спорів та впроваджувати зміни для запобігання подібним проблемам у майбутньому.

Вміння вчитися на суперечках - важливий аспект принципів корпоративного управління та сталого розвитку компанії. Компанії, які підходять до конфліктів як до можливостей для навчання, виявлення

першопричин і впровадження покращень, демонструють прихильність до постійного вдосконалення та довгострокового успіху [56]. Ця думка підтверджується прикладами, які ілюструють, як організації, що ефективно вчать на конфліктах, вдосконалюють свої внутрішні процеси, зміцнюють відносини та зменшують ризик повторення проблем.

Наприклад, Toyota та її реакція на суперечки, пов'язані з якістю, такі як проблема ненавмисного прискорення наприкінці 2000-х років, відображає прихильність до постійного вдосконалення. Toyota внесла зміни у свої виробничі процеси та заходи контролю якості, зробивши висновки з цієї суперечки, щоб підвищити безпеку та надійність своїх транспортних засобів [59].

Чи приклад з Johnson & Johnson та отруєнням препаратом «Тайленол». У 1980-х роках скандал спонукав компанію Johnson & Johnson засвоїти цінні уроки з антикризового управління. Компанія швидко відкликкала продукцію, змінила дизайн упаковки та запровадила пломби, що захищають від несанкціонованого втручання. Проактивна реакція Johnson & Johnson не лише допомогла подолати безпосередню кризу, а й встановила стандарт антикризового управління у фармацевтичній галузі [134].

Вчитись на суперечках змусило компанію United Airlines переглянути свою політику, збільшити компенсацію за добровільну відмову в посадці і зосередитись на поліпшенні обслуговування клієнтів. Такий клієнтоорієнтований підхід мав на меті запобігти подібним інцидентам та відновити довіру з пасажирями [116].

На завершення слід зазначити, що уроки з конфліктів є невід'ємною частиною корпоративної стійкості та сталого розвитку. Компанії, які активно шукають уроки з конфліктів, демонструють адаптивність, покращують управління ризиками, відновлюють довіру із зацікавленими сторонами та працюють над запобіганням подібним проблемам у майбутньому. Такий проактивний підхід сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та сталого розвитку.

5. Уникнення публічних судових процесів. Вибір медіації замість публічного судового розгляду може допомогти компаніям уникнути негативного іміджу, пов'язаного з юридичними баталіями.

Сприйняття громадськістю компанії, яка бере участь у тривалих і публічних судових спорах, може завдати шкоди її репутації.

Уникнення публічних судових процесів є стратегічним імперативом для компаній, які прагнуть захистити свою репутацію, заощадити ресурси та зберегти позитивні відносини зі стейкхолдерами. Компанії, які надають перевагу альтернативним механізмам вирішення спорів, таким як переговори, медіація та арбітраж, демонструють прихильність до вирішення конфліктів поза межами судової зали. Такий підхід може призвести до різних переваг, включаючи економію витрат, збереження репутації та запобігання тривалим судовим баталіям, які можуть негативно вплинути на імідж компанії.

Таким чином, уникнення публічних судових процесів є стратегічним вибором, який може призвести до різних переваг для компаній. Обираючи альтернативні методи вирішення спорів, компанії можуть заощадити витрати, зберегти свою репутацію, довіру клієнтів і зосередитися на сталому веденні бізнесу, що, зрештою, сприятиме їхньому довгостроковому успіху та життєздатності.

6. Корпоративна соціальна відповідальність — відповідальне ставлення компанії до свого продукту чи послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Компанії, які надають пріоритет відповідальному веденню бізнесу за допомогою медіації, можуть підвищити свою репутаційну стійкість та інвесторську привабливість [132].

Пріоритетність дотримання етичних цінностей є не лише моральним імперативом, але й стратегічним рішенням для компаній, які прагнуть сталого розвитку [132]. Компанії, які інтегрують етичні міркування у свої процеси

прийняття рішень, корпоративну культуру та практику, мають більше шансів побудувати довіру зі стейкхолдерами, зміцнити свою репутацію та створити стійкий фундамент для довгострокового зростання. Ця думка підтверджується різними прикладами, що ілюструють, як компанії, які надають пріоритет етичним цінностям, демонструють прихильність до корпоративної соціальної відповідальності і часто досягають позитивних результатів.

Наприклад, Patagonia, компанія з виробництва одягу для активного відпочинку, приділяє особливу увагу етичним та сталим діловим практикам. Прихильність компанії до екологічної стійкості, чесних трудових практик і прозорості побудувала довіру з боку екологічно свідомих споживачів. Відповідність етичним цінностям Patagonia сприяла створенню лояльної клієнтської бази [33].

Кампанія Dove "Справжня краса" була зосереджена на просуванні реалістичних і різноманітних зображень жінок у рекламі. Дотримуючись етичної цінності просування позитивного образу тіла, Dove не лише привернув до себе позитивну увагу ЗМІ, але й створив собі репутацію соціально відповідального маркетингу. Такий підхід сприяв підвищенню лояльності споживачів та формуванню позитивного іміджу бренду [45].

Через корпоративне соціальне управління компанії позитивно впливають на суспільство. Наприклад, План сталого розвитку Unilever окреслює зобов'язання компанії щодо екологічної стійкості, соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Ця ініціатива спрямована на позитивний вплив на суспільство шляхом вирішення екологічних проблем та сприяння чесній торгівлі. Дотримання компанією Unilever етичних цінностей відображає її прагнення створювати позитивний вплив на суспільство [61].

Отже, дотримання етичних цінностей - це не лише моральний імператив, а й стратегічне рішення, яке позитивно впливає на довіру зацікавлених сторін, лояльність споживачів, залученість працівників та довгострокову життєздатність бізнесу. Компанії, які надають пріоритет етичним міркуванням, сприяють створенню більш стійкого та соціально відповідального бізнес-середовища.

7. Економічність та ефективність використання ресурсів. Медіація може бути економічно ефективним та ресурсозберігаючим способом вирішення спорів.

Демонстрація ощадливого використання ресурсів відповідає принципам сталого ведення бізнесу, що позитивно впливає на репутаційну стійкість.

8. Нейтральність третьої сторони. Залучення нейтральної третьої сторони до медіації може підвищити довіру до процесу врегулювання та його справедливості.

Зацікавлені сторони можуть сприймати компанії, які беруть участь у чесній та неупередженій медіації, як відповідальні та віддані справедливому вирішенню питань.

Наголос на нейтральності третьої сторони у вирішенні спорів є критично важливим компонентом для компаній, які прагнуть справедливого та неупередженого процесу вирішення спорів. Такий підхід не лише сприяє зміцненню довіри між зацікавленими сторонами, але й підвищує авторитет і добросовісність механізму вирішення спорів. Залучаючи нейтральні треті сторони, компанії демонструють прихильність до неупередженого прийняття рішень, прозорості та пошуку справедливих рішень. Ця думка підтверджується прикладами, що ілюструють, як компанії отримують вигоду від нейтральності третьої сторони у вирішенні спорів [18].

Наприклад співпрацюючи з нейтральними арбітрами, яких надає Американська арбітражна асоціація, компанії забезпечують неупередженість у вирішенні спорів. Довіра до нейтральних арбітрів ААА сприяє загальній надійності процесу вирішення спорів [16].

А компанія Google запровадила сторонні нейтральні канали для вирішення спорів між працівниками, включаючи заяви про домагання на робочому місці. Залучення незалежних розслідувачів забезпечує справедливість, неупередженість та конфіденційність у вирішенні делікатних питань. Такий підхід зміцнює довіру між працівниками та сприяє формуванню культури на робочому місці, яка цінує справедливість [33].

Для вирішення споживчих спорів Better Business Bureau (BBB) пропонує послуги стороннього посередника для вирішення споживчих спорів. Компанії, які беруть участь у програмах BBB з вирішення спорів, демонструють прихильність до неупередженості та справедливості. Це сприяє зміцненню довіри споживачів, оскільки клієнти бачать готовність компанії брати участь у неупереджених процесах вирішення спорів [25].

Отже, нейтральність третьої сторони у вирішенні спорів є цінною практикою для компаній, які прагнуть досягти справедливого та неупередженого результату. Незалежно від того, чи застосовується вона у трудових спорах, відносинах зі споживачами, міжнародній торгівлі чи громадських конфліктах, залучення нейтральних сторін підвищує авторитет, зміцнює довіру та сприяє загальній доброчесності процесу врегулювання.

9. Принципи корпоративного управління. Успішне вирішення конфлікту за допомогою медіації може сприяти позитивному сприйняттю компанії громадськістю.

Позитивні історії врегулювання конфліктів можна поширювати серед громадськості, сприяючи формуванню сприятливого іміджу та підвищенню репутаційної стійкості.

Пріоритетність позитивного сприйняття громадськості має вирішальне значення для компаній, які прагнуть створити капітал бренду, підвищити лояльність клієнтів, залучити найкращі таланти та підтримувати сприятливі відносини зі стейкхолдерами. Компанії, які активно управляють своїм публічним іміджем та узгоджують свої дії з очікуваннями громадськості, мають більше шансів на підтримку з боку споживачів, працівників, інвесторів та широкої громадськості. Ця думка підтверджується різними прикладами, що ілюструють, як компанії, які надають пріоритет позитивному сприйняттю громадськості, можуть досягти довгострокового успіху та стійкості [135].

Наприклад, компанія Apple постійно підтримує позитивне сприйняття громадськості завдяки інноваціям, досконалому дизайну та продуктам, орієнтованим на споживача. Прихильність компанії до якості та користувацького

досвіду призвела до формування лояльної клієнтської бази, що сприяє позитивному сприйняттю бренду Apple громадськістю [59].

А компанія Starbucks сформувала позитивне сприйняття громадськості шляхом активної участі в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності. Компанія зосереджується на етичному постачанні кавових зерен, залученні громадськості та екологічній стійкості. Зусилля Starbucks у сфері КСВ сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та знаходять відгук у соціально свідомих споживачів [106].

Таким чином, добре проведений процес медіації може бути потужним інструментом для виконання стратегії сталого розвитку компанії з ESG підходом. Надаючи пріоритет роботі з зацікавленими сторонами, корпоративній соціальній відповідальності та принципам корпоративного управління компанія демонструє свою відданість цілям сталого розвитку та ESG підходу. Це, в свою чергу, сприяє сталому розвитку компанії.

#### **1.4. Висновки до першого розділу**

Впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG) стає все більш поширеним у корпоративній політиці, оскільки бізнес прагне інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Це дослідження зосереджене на вивченні використання методів альтернативного вирішення спорів у контексті впровадження стандартів ESG.

У ході аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що значення стандартів ESG зростає у формуванні корпоративних політик, пов'язаних зі сталим розвитком. Компанії визнають необхідність узгодження своїх практик з принципами захисту довкілля, соціальної відповідальності та етичного управління, щоб відповідати очікуванням зацікавлених сторін, дотримуватися нормативних вимог та зменшувати ризики, пов'язані з питаннями сталого розвитку.

При цьому є дуже велика складність у впровадженні ESG. Впровадження стандартів ESG передбачає навігацію в складному ландшафті різноманітних

зацікавлених сторін, регуляторних рамок та викликів у сфері сталого розвитку. Компанії стикаються з різними бар'єрами, зокрема з обмеженими ресурсами, конфліктуючими інтересами.

При цьому альтернативні методи вирішення спорів, а саме медіація, пропонують цінні механізми для вирішення конфліктів та сприяння досягненню консенсусу у впровадженні ESG-стандартів. Медіація надає компаніям гнучкі, спільні та економічно ефективні засоби вирішення спорів, зменшення ризиків та налагодження конструктивних відносин із зацікавленими сторонами.

Перевагами використання медіації у впровадженні ESG підходу у стратегію сталого розвитку компанії є сприяння прозорості, підзвітності та довірі; сприяння залученню зацікавлених сторін та діалогу; підвищення рівня дотримання та впровадження політик ESG; зменшення судових витрат та репутаційних збитків, пов'язаних із судовими розглядами.

При цьому є також виклики та обмеження впровадження медіації, а саме: компанії можуть зіткнутися з труднощами у забезпеченні неупередженості та ефективності процесів ESG, особливо у випадках, пов'язаних з дисбалансом сил, складними правовими питаннями або культурними відмінностями.

Насамкінець, дослідження підкреслює важливість медіації у підтримці впровадження екологічних, соціальних та управлінських (ESG) стандартів у корпоративну політику, пов'язану зі сталим розвитком. Зрештою, ефективне використання медіації може допомогти компаніям орієнтуватися в складних питаннях сталого розвитку, сприяти відповідальній корпоративній поведінці та сприяти досягненню довгострокових екологічних, соціальних та економічних цілей.

І в наступному розділі будуть розглянуті практичні аспекти використання медіації в елементах стратегії сталого розвитку у ESG підході.

## РОЗДІЛ 2. МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ЗА ПРИНЦИПАМИ ESG НА ПРИКЛАДІ ДТЕК ВДЕ

### 2.1. Роль медіації у вирішенні екологічної складової ESG підходу

Кожен з трьох компонентів ESG принципів має велике значення для сталого розвитку компанії і екологічний не виключення. Робота компанії в екологічному факторі сприяє стійкості та зменшує екологічні проблеми, сприяє залученню інвесторів, збільшує дохід, зменшує витрати та підвищує продуктивність.

Питання сталого розвитку та навколишнього середовища є важливими факторами ESG, оскільки вони мають значний вплив на бізнес у довгостроковій перспективі. Дотримання сталого розвитку компанії може допомогти зменшити ризики, знизити витрати та підвищити ефективність, зберігаючи природні ресурси для майбутніх поколінь.

Можна виділити кілька аспектів з екологічного фактору, а саме [99]:

- споживання електроенергії та викиди парникових газів,
- зменшення та управління відходами,
- вплив ланцюга постачання компанії на навколишнє середовище, включно з екологічним постачанням сировини,
- забруднення або руйнування природнього середовища.

В кожному з цих аспектів може бути конфлікти з різними зацікавленими сторонами. Ці конфлікти можуть виникати через різні фактори, такі як:

- Занепокоєння громади. Місцеві громади можуть бути занепокоєні впливом діяльності компанії на довкілля, наприклад, забрудненням або руйнуванням середовища проживання.
- Права корінних народів. Компанії, що працюють на територіях з корінним населенням, можуть зіткнутися з конфліктами щодо землекористування та видобутку ресурсів.
- Проблеми з ланцюжком постачання. Занепокоєння можуть виникати

- навколо етичних практик вибору постачальників і впливу ланцюга постачання компанії на довкілля.

Ці конфлікти можуть перешкоджати досягненню цілей екологічної стійкості та зашкодити репутації компанії. Традиційні методи вирішення спорів, такі як судовий розгляд, можуть бути дорогими, тривалими та змагальними, що потенційно посилює існуючу напруженість та перешкоджає пошуку довгострокових рішень [105].

Медіація, метод альтернативного вирішення спорів (ABC), пропонує багатообіцяючий альтернативний підхід. Нейтральна третя сторона, медіатор, сприяє комунікації та переговорам між залученими сторонами, прагнучи знайти взаємовигідне рішення, яке вирішує екологічні проблеми, враховуючи потреби всіх зацікавлених сторін.

Розглянемо як медіація може бути корисною в контексті екологічних принципів ESG, а саме:

- Спільне вирішення проблем. Медіація сприяє створенню атмосфери співпраці, заохочуючи зацікавлені сторони до спільної роботи над колективним рішенням. Такий спільний підхід може призвести до розробки креативних рішень, які враховують як екологічні проблеми, так і операційні потреби компанії.

Ілюструючи даний підхід можна взяти приклади наступних компаній, таких як:

ІКЕА наголошує на спільному вирішенні проблем у своєму прагненні до сталого постачання матеріалів. Компанія співпрацює з постачальниками, неурядовими організаціями та галузевими партнерами в рамках таких ініціатив, як Better Cotton Initiative (BCI). Цей спільний підхід спрямований на вирішення проблем, пов'язаних з відповідальним вибором матеріалів, що сприяє загальній екологічності продукції ІКЕА [57].

Компанія Coca-Cola бере участь у спільному вирішенні проблем, пов'язаних з управлінням водними ресурсами. Співпрацюючи з неурядовими

організаціями, місцевими громадами та урядами, Coca-Cola працює над такими ініціативами, як Програма поповнення та відновлення водних ресурсів [60].

Проект Walmart "Гігатон" є прикладом спільного вирішення проблем у секторі роздрібної торгівлі. Ініціатива передбачає співпрацю з постачальниками, неурядовими організаціями та лідерами галузі з метою скорочення одного мільярда метричних тонн викидів парникових газів від ланцюга постачання. Спільні зусилля Walmart сприяють пом'якшенню впливу на навколишнє середовище та демонструють відданість принципам сталого розвитку [96].

- Зосередження на основних інтересах. На відміну від судового розгляду, який часто зосереджується на правових позиціях, медіація заглиблюється в глибинні інтереси та занепокоєння всіх залучених сторін. Це дозволяє глибше зрозуміти питання, що стоять на кону, що сприяє розробці рішень, які усувають першопричини конфлікту.

Збереження відносин. Конфіденційний характер і полегшене спілкування в медіації можуть допомогти зберегти відносини між зацікавленими сторонами, що має вирішальне значення для довгострокового успіху в досягненні цілей екологічної сталості. Зміцнюючи довіру та сприяючи співпраці, медіація може створити основу для подальшої співпраці після завершення безпосереднього конфлікту.

Реальні приклади ілюструють, як компанії підкреслюють ключові інтереси у вирішенні спорів, зберігаючи при цьому свою прихильність до сталого розвитку.

Компанія Shell, наприклад, що працює в дельті річки Нігер, під час діалогів із зацікавленими сторонами зосередила увагу на основних інтересах. Вирішуючи екологічні та соціальні проблеми, Shell співпрацювала з місцевими громадами для визначення ключових питань. Зосередженість компанії на ключових інтересах сприяла спільним рішенням, які враховували як потреби громади, так і збереження довкілля [104].

ВНР, гірничодобувна компанія, зосереджується на основних інтересах під час консультацій з громадою. Беручи участь у змістовних діалогах з місцевими

громадами, на які впливає видобувна діяльність, ВНР визначає ключові проблеми, пов'язані зі збереженням довкілля, культурної спадщини та добробуту громади [26].

- Пошук взаємовигідних рішень. Завдяки сприянню діалогу та вивченню варіантів, медіація може допомогти знайти взаємовигідні рішення, які вирішують екологічні проблеми, враховуючи при цьому потреби компанії та інтереси інших зацікавлених сторін. Це може призвести до рішень, які є не лише екологічно стійкими, але й економічно життєздатними та соціально відповідальними.

Реальні приклади з практики показують, як компанії надають пріоритет пошуку взаємовигідних рішень для врегулювання конфліктів, дотримуючись при цьому цілей сталого розвитку.

Так Соса-Сола співпрацює зі Всесвітнім фондом дикої природи (WWF) для вирішення проблем управління водними ресурсами. Шляхом пошуку взаємовигідних рішень партнерство мало на меті збалансувати використання води в операціях Соса-Сола із зусиллями щодо її збереження [75].

Компанія Interface, світовий виробник килимів, зосередився на пошуку взаємовигідних рішень у своєму прагненні до сталого розвитку ланцюгів постачання. Компанія працювала з постачальниками над впровадженням екологічно безпечних практик, досягаючи як економії витрат, так і зменшення впливу на навколишнє середовище. Це приклад безпрограшного сценарію, що відповідає принципам ESG [111].

А компанія Unilever співпрацює з Міжнародним об'єднанням Oxfam для підтримки дрібних фермерів у ланцюгу поставок. Знайшовши взаємовигідні рішення, Unilever вирішила соціальні проблеми, пов'язані з бідністю, та покращила практику закупівель. Ці спільні зусилля відповідають цілям КСВ, створюючи спільну цінність як для компанії, так і для місцевих громад [127].

- Вирішення конфліктів у ланцюгах поставок. Медіація може бути використана для вирішення спорів у ланцюгах поставок, сприяючи чесній трудовій практиці та етичному веденню бізнесу. Вирішення конфліктів у

ланцюгах постачання відповідає принципам соціальної відповідальності та сприяє загальній екологічній сталості виробничого процесу [57].

Реальні приклади демонструють, як компанії визначають пріоритетність вирішення конфліктів для узгодження екологічним аспектом ESG.

Наприклад, компанія Nike. Наприкінці 20-го століття компанія Nike зіткнулася з трудовими конфліктами, особливо на закордонних фабриках. Відтоді компанія впровадила процеси медіації та співпрацює з такими неурядовими організаціями, як Асоціація справедливої праці (FLA), для розгляду та вирішення трудових спорів [92]. Такий підхід демонструє прихильність до справедливих трудових практик та соціальної відповідальності в межах ланцюга постачання.

Компанія ж Apple, завдяки своїй Програмі відповідальності постачальників, є прикладом зусиль з вирішення конфліктів у своєму ланцюгу поставок. Компанія використовує посередництво та спільні ініціативи для вирішення трудових питань, екологічних проблем та етичних практик пошуку постачальників зі своїми постачальниками [109].

А компанія Nestlé впровадила стратегії вирішення конфліктів у своєму ланцюгу постачання какао. Співпрацюючи з неурядовими організаціями, урядами та місцевими громадами, Nestlé вирішує такі проблеми, як дитяча праця та вирубка лісів. Прихильність компанії до медіації сприяє створенню більш стійкого та соціально відповідального ланцюга постачання какао [112].

- Сприяння залученню зацікавлених сторін. Медіація заохочує діалог і співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи місцеві громади, неурядові організації та бізнес. Залучаючи зацікавлені сторони до процесів прийняття рішень, компанії можуть краще зрозуміти та вирішити соціальні та екологічні проблеми.

Наприклад можна змодельювати ситуацію для компанії з відновлюваної енергетики, тобто:

В компанії є в планах побудувати проект з відновлюваної енергетики (наприклад, вітряну електростанцію) у сільській громаді. Місцеві жителі можуть бути стурбовані потенційним екологічним впливом проекту на дику природу та

ландшафти. Завдяки медіації ці проблеми можна відкрито обговорити, що дозволило б компанії вирішити їх, включивши заходи з пом'якшення наслідків або пропонуючи переваги для громади, такі як освітні програми або можливості створення нових робочих місць на місцях. Такий спільний підхід за сприяння нейтрального посередника може призвести до рішення, яке задовольнить потребу компанії у виробництві відновлюваної енергії, одночасно вирішуючи екологічні проблеми громади, що в кінцевому підсумку сприятиме як екологічним, так і соціальним аспектам принципів ESG та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

А КСВ є одним із напрямків стратегічного управління сталим розвитком компанії, що є результатом визнання відповідальності організації за її вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Виходячі із вищевикладеного медіація виявляється гнучким та адаптивним підходом, пропонуючи конструктивну платформу для вирішення складних екологічних питань.

Інтеграція медіації у вирішення екологічних спорів сприяє впровадженню сталих практик та відповідального управління. Компанії, які використовують медіацію, демонструють прихильність до екологічних ініціатив, узгоджуючи свої дії з принципами ESG та розвиваючи культуру екологічної відповідальності [117].

Медіація слугує превентивним заходом проти довгострокового впливу на навколишнє середовище, що виникає внаслідок тривалих судових баталій. Дослідження підкреслює її здатність забезпечувати своєчасне вирішення спорів, мінімізуючи негативні наслідки для екосистем, громад та корпоративної діяльності, пов'язані з тривалими судовими процесами.

Також компанії, які включають медіацію у свої стратегії вирішення екологічних спорів, відчувають позитивний вплив на свою корпоративну репутацію. Демонстрація прихильності до відповідального вирішення конфліктів покращує сприйняття громадськістю, сприяючи формуванню сприятливого іміджу.

Дослідження підкреслює гнучкість медіації у вирішенні різноманітних екологічних ситуацій. Незалежно від того, чи йдеться про проблеми, пов'язані із забрудненням, збереженням середовища існування або управлінням ресурсами, медіація демонструє здатність до адаптації, пропонуючи індивідуальні рішення для унікальних викликів, що виникають у різних екологічних сценаріях.

## **2.2. Роль медіації у вирішенні соціальної складової ESG підходу**

Система ESG стала невід'ємною частиною корпоративних стратегій, а соціальна складова, зокрема, вимагає нюансованого підходу для врахування різноманітних інтересів зацікавлених сторін. У цьому пункті дослідження розглядається задіяння медіації у збалансування цих інтересів, просування соціальної відповідальності та розвиток конструктивних відносин зі стейкхолдерами.

Медіація виділяється як проактивний та спільний підхід до вирішення конфліктів у соціальній сфері ESG. На відміну від традиційних змагальних методів, медіація заохочує відкритий діалог, активне слухання та досягнення консенсусу, створюючи середовище, сприятливе для вирішення соціальних проблем. Впровадження медіації в рамках екологічної, соціальної та управлінської політики (ESG) може мати значний позитивний вплив на відносини з різними зацікавленими сторонами. Медіація добре узгоджується з принципами ESG, сприяючи співпраці, вирішенню конфліктів та просуванню етичних і відповідальних ділових практик.

І окремо розглянемо як медіація може вплинути на відносини з різними стейкхолдерами в контексті ESG, тобто:

### **1. Управління відносинами з працівниками.**

Медіація може позитивно впливати на відносини з працівниками, забезпечуючи справедливий і конфіденційний процес вирішення конфліктів на робочому місці. Вона сприяє створенню здорового робочого середовища, підтримує відкриту комунікацію та демонструє прихильність компанії до справедливого ставлення та добробуту працівників [9, 235-248 ].

Пріоритетність відносин з працівниками через медіацію сприяє "S" (соціальному) аспекту ESG, підкреслюючи прихильність компанії до створення позитивної та інклюзивної культури на робочому місці.

Нижче наведено обґрунтування позитивного впливу медіації на відносини з працівниками, а також приклади, а саме:

- Медіація забезпечує структуровану та конфіденційну платформу для вирішення конфліктів, розгляду скарг та сприяння відкритому спілкуванню. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, підтримці добробуту працівників та зменшенню стресу на робочому місці.

Прикладом може служити компанія Google, яка відома тим, що впроваджує програми внутрішньої медіації для вирішення конфліктів на робочому місці. Пропонуючи працівникам конфіденційний і справедливий процес вирішення конфліктів, Google сприяє створенню позитивної та інклюзивної культури на робочому місці [63].

- Медіація заохочує відкритий діалог та активне слухання, сприяючи покращенню комунікації між працівниками та керівництвом. Такий спільний підхід сприяє командній роботі та почуттю приналежності, що сприяє формуванню позитивної організаційної культури.

Кейс з практики компанії Microsoft, яка інтегрувала процеси медіації у свою робочу культуру, підкреслюючи важливість комунікації та співпраці. Активно вирішуючи конфлікти за допомогою медіації, Microsoft покращує стосунки між працівниками та сприяє створенню атмосфери співпраці на робочому місці [88].

- Медіація допомагає вирішити основні проблеми, які можуть вплинути на задоволеність роботою. Коли працівники відчують, що їх почули та підтримують у вирішенні конфліктів, задоволеність роботою зростає, що призводить до вищого рівня залученості та продуктивності.

- Медіація не лише реагує на конфлікт, але й може бути проактивною у запобіганні конфліктів. Запровадження медіації як стандартної практики заохочує працівників вирішувати проблеми на ранніх стадіях, запобігаючи

ескалації та сприяючи формуванню культури проактивного вирішення конфліктів [132].

На прикладі IBM можна побачити впровадження навчальних програм з вирішення конфліктів, які включають навички медіації. Активно розвиваючи навички медіації серед працівників, IBM прагне запобігати конфліктам і сприяти створенню позитивної атмосфери на робочому місці [133].

- Роботодавець, який активно прагне вирішувати спори за допомогою медіації, сигналізує працівникам, що їхні проблеми цінують. Це, в свою чергу, сприяє вищому рівню утримання працівників, оскільки вони з більшою ймовірністю залишатимуться в середовищі, де конфлікти вирішуються швидко і справедливо.

Прикладом слугує компанія Salesforce підкреслює свою прихильність до успіху співробітників, включаючи впровадження процесів медіації. Надаючи пріоритет проблемам співробітників і забезпечуючи шляхи їх вирішення, Salesforce підвищує свою здатність утримувати найкращі таланти [65].

- Забезпечення справедливих і прозорих процесів медіації демонструє прихильність до етичних ділових практик. Ця прихильність позитивно впливає на сприйняття працівниками цінностей компанії та сприяє формуванню культури довіри.

Прикладом є компанія Patagonia, відома своєю прихильністю до етичного ведення бізнесу, включає медіацію у свої стратегії вирішення конфліктів. Узгоджуючи свою практику з етичними цінностями, Patagonia зміцнює довіру між працівниками та зацікавленими сторонами [33].

Отже, медіація позитивно впливає на відносини між працівниками, сприяючи створенню позитивної робочої атмосфери, відкритому спілкуванню, швидкому вирішенню конфліктів та дотриманню принципів відповідального та етичного ведення бізнесу. Це, в свою чергу, сприяє задоволеності працівників, їхньому утриманню та загальному добробуту трудового колективу.

## 2. Управління відносинами з акціонерами.

Акціонери цінують стабільність та етичну поведінку в компанії. Медіація може допомогти ефективно вирішувати спори, уникаючи тривалих і дорогих судових баталій, які можуть негативно вплинути на акціонерну вартість компанії. Це демонструє прихильність компанії до зменшення ризиків та збереження позитивних фінансових перспектив [56].

Відповідальне вирішення спорів узгоджується з аспектом "G" (Governance) ESG, підкреслюючи прихильність компанії до прозорого та ефективного корпоративного управління.

Позитивний вплив медіації на відносини з акціонерами можна розглянути у декілька аспектах, а саме:

- Медіація допомагає зменшити юридичні ризики та потенційні фінансові втрати, пов'язані з тривалими судовими процесами. Акціонери цінують компанії, які проактивно управляють конфліктами за допомогою медіації, оскільки це захищає акціонерну вартість, уникаючи негативних наслідків тривалих судових баталій.

Прикладом є врегулювання компанією Johnson & Johnson кризи, пов'язаної з отруєнням "Тайленолом" у 1980-х роках, відбулося завдяки швидким та ефективним зусиллям медіації. Прагнення компанії відповідально вирішити кризу сприяло збереженню довіри акціонерів і захисту акціонерної вартості [134].

- Медіація часто є більш економічно ефективною, ніж традиційний судовий розгляд. Акціонери цінують компанії, які ефективно вирішують спори, оскільки це сприяє фінансовій стабільності та захищає їхні інвестиції, уникаючи непотрібних судових витрат.

Ілюстрацією є компанія Chevron, яка у 2013 році брала участь у гучному екологічному спорі в Еквадорі. Використання компанією тактики медіації та переговорів для досягнення врегулювання конфлікту продемонструвало прихильність до економічно ефективного вирішення конфліктів, що позитивно вплинуло на сприйняття компанії акціонерами [49].

- Медіація підкреслює важливість прозорості та етичної поведінки у вирішенні спорів. Акціонери цінують компанії, які надають пріоритет відповідальному управлінню та етичній поведінці, оскільки це зміцнює довіру до процесів прийняття рішень керівництвом.

- Медіація допомагає компаніям уникнути негативного розголосу, пов'язаного з тривалими юридичними баталіями. Акціонери занепокоєні публічним іміджем компанії, а ефективна стратегія медіації демонструє прихильність до стриманого та відповідального вирішення спорів.

Наприклад, компанія Volkswagen, після скандалу з викидами, вдалася до медіації та врегулювання для вирішення юридичних проблем. Уникнувши тривалого публічного судового розгляду, компанія прагнула обмежити негативний розголос і захистити інтереси акціонерів [129].

- Акціонери цінують компанії, які стратегічно управляють конфліктами для підтримання стабільного та позитивного бізнес-середовища. Медіація розглядається як стратегічний інструмент, який допомагає компаніям вирішувати спори, мінімізуючи при цьому перебої в роботі.

Підхід компанії Apple до вирішення патентних спорів шляхом медіації та переговорів, а не тривалих судових баталій, є прикладом стратегічного управління конфліктами. Такий підхід сприяє стабільному бізнес-середовищу та підтримує позитивні настрої акціонерів [20].

- Компанії, які застосовують медіацію, демонструють стійкість до зовнішніх викликів. Акціонери цінують організації, які можуть ефективно вирішувати конфлікти, демонструючи здатність компанії адаптуватися та процвітати в динамічному бізнес-середовищі.

Наприклад, Coca-Cola зіткнулася зі спорами акціонерів, пов'язаними з винагородою керівництва. Використання компанією медіації для вирішення цих проблем продемонструвало стійкість і здатність вирішувати складні питання акціонерів [60].

- Медіація сприяє зміцненню довгострокової довіри інвесторів. Акціонери цінують компанії, які надають пріоритет стратегіям сталого

вирішення конфліктів, оскільки це свідчить про прихильність до підтримки позитивного та стабільного бізнес-середовища в довгостроковій перспективі.

Прикладом можна взяти компанію Procter & Gamble (P&G), що використовує медіацію як частину свого підходу до вирішення конфліктів. Ця прихильність до сталого управління конфліктами сприяє зміцненню впевненості інвесторів у довгострокових перспективах компанії [73].

Отже, впровадження процесів медіації позитивно впливає на відносини з акціонерами, зменшуючи ризики, зберігаючи акціонерну вартість, демонструючи прозоре управління та стратегічне управління конфліктами. Акціонери, швидше за все, вважатимуть компанії, які надають пріоритет медіації, відповідальними та стійкими, що сприятиме позитивному сприйняттю загального етичного статусу організації.

### 3. Управління відносинами з топ-менеджментом.

Медіація може позитивно впливати на відносини між вищим керівництвом, забезпечуючи конструктивну та спільну платформу для вирішення розбіжностей. Це сприяє розвитку культури ефективної комунікації та вирішення конфліктів на найвищих рівнях організації [39].

Позитивний вплив медіації на відносини з топ-менеджментом можна розглянути у декілька аспектах, а саме:

- Медіація забезпечує структуроване і нейтральне середовище для вищого керівництва для конструктивного вирішення конфліктів. Вона дозволяє лідерам висловлювати занепокоєння, вислуховувати різні точки зору та працювати над взаємовигідними рішеннями, сприяючи формуванню більш гармонійної команди керівників.

Прикладом є компанія IBM, що має багаторічний досвід використання медіації для вирішення конфліктів між топ-менеджерами. Застосовуючи медіацію, IBM розвиває культуру конструктивного вирішення конфліктів, дозволяючи лідерам ефективно співпрацювати, незважаючи на розбіжності в думках і підходах [133].

- Медіація сприяє відкритій комунікації та співпраці між топ-менеджментом. Заохочуючи лідерів висловлювати свої точки зору і проблеми в контрольованій обстановці, медіація допомагає зміцнити довіру і сприяє кращій командній роботі серед топ-менеджерів.

Отже, впровадження медіації позитивно впливає на відносини між вищим керівництвом, сприяючи конструктивному вирішенню конфліктів, покращуючи комунікацію та співпрацю, зберігаючи динаміку лідерства та демонструючи прихильність до лідерської зрілості. Компанії, які надають пріоритет медіації, сприяють формуванню позитивної культури лідерства, яка є адаптивною, згуртованою та стратегічно орієнтованою.

4. Управління відносинами з контрагентами (постачальники, клієнти тощо).

Медіація може покращити відносини з контрагентами, забезпечуючи справедливий і нейтральний процес вирішення спорів. Вона підтримує довгострокові партнерські відносини, демонструючи прихильність до мирного вирішення питань, сприяючи створенню позитивної репутації в бізнес-екосистемі [101].

Відповідальна та етична поведінка в ділових відносинах підтримує соціальний аспект ESG, підкреслюючи справедливе та шанобливе ставлення до всіх зацікавлених сторін у ланцюгу постачання.

Позитивний вплив медіації на відносини з контрагентами є сенс розглянути у декілька аспектах, а саме:

- Медіація допомагає зберегти ділові відносини з контрагентами, забезпечуючи структурований і неагресивний підхід до вирішення конфліктів. Це запобігає переростанню спорів у тривалі судові баталії, забезпечуючи продовження позитивних і взаємовигідних відносин.

Компанія Toyota активно залучає медіацію для вирішення спорів зі своїми постачальниками. Такий підхід підкреслює важливість збереження довгострокових відносин, сприяючи зміцненню репутації Toyota як компанії з міцними партнерськими відносинами з постачальниками [113].

- Медіація часто є більш ефективною та своєчасною, ніж традиційний судовий розгляд. Ефективне вирішення конфліктів за допомогою медіації дозволяє компаніям оперативно вирішувати проблеми, мінімізуючи перебої в бізнес-операціях і підтримуючи безперебійну взаємодію з контрагентами.

Наприклад, Міжнародна торгова палата (ІСС) пропонує послуги медіації для вирішення міжнародних комерційних спорів. Компанії, які обирають медіацію ІСС, демонструють прихильність до ефективного вирішення конфліктів, сприяючи налагодженню позитивних відносин з міжнародними контрагентами [69].

Отже, інтеграція медіації позитивно впливає на відносини з контрагентами, зберігаючи ділове партнерство, забезпечуючи ефективне вирішення конфліктів, просуваючи культурну чутливість, зберігаючи конфіденційність, пропонуючи гнучкі рішення, зменшуючи ризики та узгоджуючись зі сталими та етичними діловими практиками. Компанії, які надають пріоритет медіації, сприяють створенню позитивної бізнес-екосистеми співпраці зі своїми постачальниками, клієнтами та іншими контрагентами.

#### 5. Управління відносинами з спільнотами.

Медіація може позитивно впливати на відносини з місцевими громадами, вирішуючи спори або проблеми, пов'язані з діяльністю компанії. Участь у справедливих і прозорих процесах медіації демонструє прагнення бути відповідальним корпоративним громадянином.

Вирішення проблем громади за допомогою медіації сприяє "S" (соціальному) аспекту ESG, підкреслюючи соціальну відповідальність компанії та її позитивний вплив на громади, в яких вона працює.

Можна взяти за приклад гірничодобувну компанію Newmont, що інтегрувала медіацію у свою стратегію взаємодії з громадою. Такий підхід відображає розуміння культурних особливостей, гарантуючи, що процеси вирішення конфліктів відбуваються з повагою до різних культурних особливостей зацікавлених сторін у громаді [91].

Отже, інтеграція медіації позитивно впливає на відносини з громадами, проактивно вирішуючи проблеми, сприяючи залученню громади, зміцнюючи довіру та авторитет, демонструючи культурну чутливість, підтримуючи стійкі відносини з громадою, запобігаючи конфліктам, просуваючи соціальну відповідальність та сприяючи позитивним результатам розвитку громади. Компанії, які надають пріоритет медіації у своїх стратегіях взаємодії з громадами, сприяють встановленню більш гармонійних і взаємовигідних відносин з громадами, в яких вони працюють.

#### б. Управління відносинами з регуляторами та органами влади.

Медіація може продемонструвати відданість дотриманню правових та регуляторних стандартів. Вирішення спорів шляхом співпраці та прозорості може призвести до позитивних відносин з регуляторними органами, демонструючи відданість компанії етичним методам ведення бізнесу.

Нижче наведено обґрунтування позитивного впливу медіації на відносини з регуляторами та органами влади, а також приклади, а саме:

- Медіація допомагає уникнути тривалих і змагальних судових баталій з регуляторними органами. Компанії, які обирають медіацію, демонструють прагнення до ефективного вирішення питань та уникнення тривалих судових спорів, що може сприяти налагодженню позитивних відносин з регуляторними органами.

Прикладом є компанія Microsoft, що використовувала медіацію для вирішення антимонопольних проблем та регуляторних питань. Обираючи медіацію замість тривалих судових баталій, Microsoft сигналізує про свою прихильність до більш раціонального та спільного процесу вирішення проблем [123].

- Медіація демонструє готовність компанії співпрацювати з регуляторами та органами влади. Активно беручи участь у процесах медіації, компанії демонструють готовність вирішувати проблеми у співпраці, що може позитивно вплинути на сприйняття дотримання регуляторних вимог.

- Медіація сприяє прозорості та етичному управлінню. Компанії, які беруть участь у медіації, демонструють готовність вирішувати проблеми відкрито та відповідально, дотримуючись принципів належного врядування та етичного ведення бізнесу.

- Медіація заохочує спільне вирішення проблем з регуляторними органами. Залучаючи обидві сторони до конструктивного діалогу, медіація дозволяє шукати взаємоприйнятні рішення, сприяючи розвитку позитивних відносин з регуляторними органами.

- Медіація дозволяє швидко та ефективно вирішувати регуляторні питання. Компанії, які надають пріоритет медіації, демонструють відданість оперативному вирішенню спорів, що може позитивно вплинути на сприйняття регуляторними органами чуйності та відповідальності компанії.

Приклад є компанія Volkswagen застосував медіацію для вирішення регуляторних проблем, пов'язаних зі скандалом щодо викидів шкідливих речовин. Проактивне використання медіації сприяло більш ефективному процесу врегулювання, пом'якшивши вплив на відносини компанії з регуляторними органами [129].

- Медіація часто є більш економічно ефективною, ніж тривалі судові баталії. Компанії, які обирають медіацію, а не судовий розгляд, демонструють прихильність до відповідального управління ресурсами, що може позитивно вплинути на сприйняття регуляторними органами фінансового управління компанії.

Отже, застосування медіації позитивно впливає на відносини з регуляторними органами та органами влади, демонструючи співпрацю, уникаючи тривалих судових баталій, сприяючи прозорості та етичному управлінню, заохочуючи спільне вирішення проблем, забезпечуючи швидке вирішення, зменшуючи судові витрати, покращуючи корпоративну репутацію та будуючи довіру з регуляторними органами. Компанії, які інтегрують медіацію у свої стратегії вирішення конфліктів, сприяють створенню сприятливого регуляторного середовища та відповідальної корпоративної поведінки.

## 7. Управління відносинами з інвесторами:

Інвестори все частіше враховують фактори ESG при прийнятті інвестиційних рішень. Компанія, яка активно бере участь в етичному вирішенні спорів через медіацію, швидше за все, буде позитивно сприйнята інвесторами, які надають перевагу сталому розвитку та відповідальній діловій практиці [12].

Відносини з інвесторами вийшли за рамки фінансових показників. Пропонуємо розглянути, як деякі провідні компанії балансують на перетині відносин з інвесторами, медіації та принципів ESG.

- Ефективні відносини з інвесторами часто починаються з прозорої комунікації. Такі компанії, як Microsoft, опанували це мистецтво, активно взаємодіючи з акціонерами через регулярні зустрічі та надаючи вичерпну інформацію про свої ESG-ініціативи. Прозора комунікація зміцнює довіру інвесторів і демонструє прихильність до відповідальних корпоративних практик [88].

- Компанії, які визнають важливість ESG-факторів, інтегрують їх у свої основні стратегії. Візьмемо для прикладу компанію Unilever. Їхній План сталого розвитку не лише враховує вплив на довкілля, але й включає соціальні аспекти. Така інтеграція ESG сприяє створенню стійкої цінності, залучаючи інвесторів, які орієнтуються на відповідальне інвестування [127].

- Проактивне вирішення конфліктів за допомогою медіації демонструє компанія Procter & Gamble (P&G). Використовуючи медіацію для вирішення проблем у своєму ланцюгу постачання, P&G не лише дотримується принципів ESG, але й демонструє прихильність до відповідального ведення бізнесу. Медіація стає стратегічним інструментом для пошуку спільних рішень, що імпоную інвесторській зацікавленості [108].

- Ефективні відносини з інвесторами також включають кризові комунікації. Компанія Johnson & Johnson подолала кризу завдяки прозорості, продемонструвавши, як відкрита комунікація у складні часи не лише захищає довіру інвесторів, але й відповідає етичній та соціальній відповідальності - ключовим компонентам ESG [134].

Таким чином, вплив медіації на відносини зі стейкхолдерами в контексті ESG є багатограним. Вона не лише вирішує конфлікти, але й сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, прозорого управління та етичного ведення бізнесу, що є важливими компонентами комплексної політики ESG.

### **2.3. Роль медіації в корпоративному управлінні**

Інтеграція медіації в управлінську практику компаній вимагає стратегічного та цілісного підходу, який охоплює організаційну культуру, структури управління та процеси залучення зацікавлених сторін. Компанії, які надають пріоритет принципам відповідального управління, з більшою ймовірністю сприйматимуть медіацію як проактивний інструмент для врегулювання конфліктів та сприяння етичній поведінці в корпоративному управлінні. Впроваджуючи медіацію у свою корпоративну ДНК, компанії можуть розвивати культуру співпраці, довіри та підзвітності, яка лежить в основі відповідального управління та підвищує корпоративну ефективність [28].

Впровадження медіації в відповідальне управління в компаніях може принести кілька переваг і відповідати більш широким цілям відповідального та етичного ведення бізнесу. Тут можна скористатись ширшим поняттям таким як Принципи відповідального управління (Responsible Management Practices), що охоплює різні практики, які сприяють етичному, сталому та орієнтованому на інтереси зацікавлених сторін корпоративному управлінню ESG підхода в сталому розвитку компаній [95].

Принципи відповідального управління включають в себе аспекти корпоративного управління, а також інші важливі компоненти, такі як:

Прозорість та підзвітність, тобто відкрите спілкування та відповідальне звітування перед зацікавленими сторонами.

Повага до прав зацікавлених сторін, а саме врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, громади та інвесторів.

Дотримання правових та етичних стандартів, тобто дотримання відповідних нормативно-правових актів та етичних принципів у всіх бізнес-операціях.

Фундаментом для Принципів відповідального управління є цілісний підхід у узгодженні з Цілями сталого розвитку (ЦСР).

В таблиці 2.1 наведено способи, за допомогою яких впровадження медіації підтримує Принципи відповідального управління [28]:

Таблиця 2.1

Способи впровадження медіації в Принципи відповідального управління

Спосіб	Опис
Вирішення конфліктів та залучення зацікавлених сторін	Медіація сприяє ефективному вирішенню конфліктів, дозволяючи компаніям вирішувати спори із зацікавленими сторонами, включаючи працівників, постачальників, клієнтів та місцеві громади. Це відповідає принципам відповідального управління, оскільки сприяє справедливому та інклюзивному залученню зацікавлених сторін.
Етичне та прозоре управління	Медіація сприяє етичному управлінню, забезпечуючи прозорий і спільний процес вирішення конфліктів. Компанії, які впроваджують медіацію, демонструють прихильність до відповідального прийняття рішень і справедливого ставлення до всіх залучених сторін.
Добробут працівників та гармонія на робочому місці	Медіація сприяє формуванню позитивної культури на робочому місці, вирішуючи конфлікти та сприяючи добробуту працівників. Це відповідає принципам відповідального управління, надаючи пріоритет здоров'ю, безпеці та задоволеності працівників.

Спосіб	Опис
Відносини з постачальниками та клієнтами	Медіація позитивно впливає на відносини з постачальниками та клієнтами, сприяючи укладанню чесних і взаємовигідних угод. Це відповідає принципам відповідального управління, забезпечуючи етичну та прозору поведінку в ділових відносинах.
Взаємодія громадою та соціальна відповідальність	Медіація сприяє залученню громадськості, вирішуючи проблеми та конфлікти з місцевими громадами. Це відповідає принципам відповідального управління, підкреслюючи прихильність компанії до соціальної відповідальності та позитивного впливу на громаду.
Дотримання регуляторних вимог та співпраця	Медіація сприяє дотриманню нормативних вимог, забезпечуючи спільний підхід до вирішення питань з регуляторними органами. Це відповідає принципам відповідального управління, демонструючи прихильність до співпраці з регуляторними органами.
Зменшення ризиків та сталий розвиток бізнесу	Медіація допомагає зменшити юридичні та репутаційні ризики, сприяючи сталому веденню бізнесу. Це відповідає принципам відповідального управління, підкреслюючи проактивне управління ризиками та прихильність до довгострокової стійкості.
Постійне вдосконалення та навчання	Медіація заохочує культуру постійного вдосконалення шляхом вирішення конфліктів і навчання на основі суперечок. Це відповідає принципам відповідального управління, сприяючи прагненню до навчання, адаптації та постійного вдосконалення ділових практик.

Приклади впровадження медіації в Принципи відповідального управління:

Nestlé: міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування та напоїв, інтегрувала медіацію у свій підхід до вирішення конфліктів з різними

зацікавленими сторонами, в тому числі з місцевими громадами, на які впливає її діяльність. Прихильність Nestlé до відповідального управління включає використання медіації як інструменту для прозорого та спільного вирішення конфліктів, що відповідає її ширшим цілям сталого розвитку та соціальної відповідальності [112].

Microsoft: технологічний гігант, включив медіацію у свою стратегію вирішення конфліктів. Компанія використовує медіацію для вирішення спорів з конкурентами, регуляторних проблем та внутрішніх конфліктів. Такий підхід відповідає зобов'язанням Microsoft щодо відповідального управління, оскільки надає перевагу справедливим і спільним рішенням, а не тривалим юридичним баталіям, демонструючи прозорість та етичність управління [123].

Shell: міжнародна нафтогазова компанія, використовує медіацію для вирішення конфліктів з місцевими громадами та екологічних проблем, пов'язаних з її діяльністю. Активно беручи участь у медіації, Shell демонструє прихильність до відповідального управління, включаючи залучення зацікавлених сторін, етичну поведінку та сталий розвиток бізнесу [58].

Coca-Cola: Компанія Coca-Cola використовувала медіацію для вирішення різних проблем, включаючи спори з постачальниками та занепокоєння місцевих громад щодо використання води. Обираючи медіацію, Coca-Cola демонструє свою прихильність до відповідального управління, наголошуючи на етичній поведінці, залученні громадськості та чесному веденні бізнесу [60].

Unilever: Unilever, компанія-виробник споживчих товарів, використовує медіацію у своєму підході до вирішення спорів з постачальниками та вирішення проблем, пов'язаних з глобальним ланцюгом поставок. Прихильність Unilever до відповідального управління включає в себе просування чесних та етичних ділових практик, що узгоджується з її більш широкими ініціативами зі сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності [61].

Google: міжнародна технологічна компанія, звернулася до медіації для вирішення антимонопольних проблем та регуляторних викликів. Обираючи медіацію, Google демонструє прихильність до відповідального управління,

активно співпрацюючи з регуляторними органами, сприяючи прозорості та уникаючи тривалих судових баталій [63].

BP: міжнародна енергетична компанія, використовує медіацію для взаємодії з громадами, на які впливає її діяльність, спільно вирішуючи екологічні проблеми та спори. Прихильність BP до відповідального управління включає залучення громадськості, етичну поведінку та проактивний підхід до вирішення соціальних та екологічних питань [27].

Хоча конкретні деталі того, як ці компанії інтегрували медіацію у свої практики відповідального управління, можуть відрізнятись, ці приклади ілюструють ширшу тенденцію, коли організації використовують медіацію як інструмент для дотримання принципів відповідального управління, включаючи етичне управління, залучення зацікавлених сторін, сталий розвиток та проактивне вирішення конфліктів.

Компанії можуть використовувати затверджений офіційний стандарт CR8001 ESG Management Standard ® , який забезпечує основу та набір принципів для розробки, впровадження та підвищення ефективності відповідальної системи управління для досягнення цілей організації та зацікавлених сторін [56].

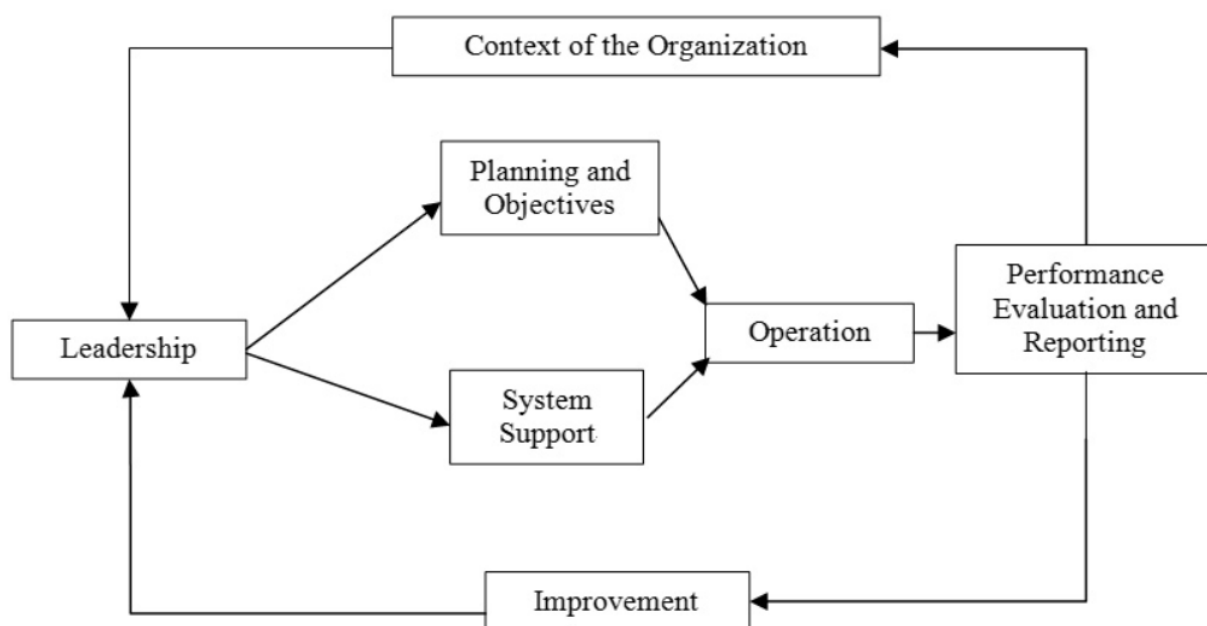
CR8001 ESG Management Standard® враховує синтез, узгодження та інтеграцію для розробки та побудови системи відповідального управління.

Синтез означає погляд на всю організацію як на відкриту систему в контексті бізнес-середовища та вимог зацікавлених сторін, з урахуванням ризиків і можливостей, що мають відношення до сфери діяльності організації. Узгодженість означає зв'язок системи відповідального управління зі стратегічним напрямком, цілями, політиками та ключовими показниками результативності на всіх рівнях організації. Інтеграція означає, що процеси підсистем взаємопов'язані і пронизують різні функції з єдиними цілями.

В Стандарті розглядається сім пунктів, кожен з яких складається з відповідних підпунктів, яких слід дотримуватися при впровадженні системи відповідального управління.

Наведений нижче Рисунок (Рис.2.1.) показує взаємозв'язок між цими сімома пунктами [56].

Рис. 2.1. Структура системи відповідального менеджменту



Організації треба розуміти контекст, у якому вони працюють, визначаючи та враховуючи можливості ESG у зовнішніх і внутрішніх факторах. Особливу увагу слід приділити питанням ESG або змінам умов, пов'язаних із вимогами зацікавлених сторін і бізнес-цінністю. Після визначення як пріоритету заходи щодо пом'якшення несприятливих ризиків або використання корисних можливостей узгоджуються та інтегруються в планування та цілі, підтримку системи та функціонування.

Лідерство є рушієм загального відповідального управління, беручи до уваги проблеми сталого розвитку, організаційні відносини, уявлення та цінності зацікавлених сторін, стратегічні пріоритети та інші питання, які можуть вплинути на стратегію ESG.

Оцінка ефективності та звітність є важливими для забезпечення того, щоб система відповідального управління функціонувала за призначенням і була основою для постійного вдосконалення [56].

Таким чином, включення медіації до Принципів відповідального управління сприяє етичному управлінню, залученню зацікавлених сторін,

добробуту працівників, чесній діловій практиці, залученню громадськості, дотриманню нормативних вимог, зменшенню ризиків та культурі постійного вдосконалення. Застосовуючи медіацію, компанії можуть посилити свою відданість принципам відповідального управління та сприяти побудові сталого та соціально відповідального бізнесу.

### **2.3. Висновки до другого розділу**

Зростаюча увага до корпоративної стійкості вимагає прийняття принципів ESG, що охоплюють екологічну відповідальність, соціальну справедливість та етичні практики управління. Вирішення конфліктів в роботі компаній в аспектах ESG за допомогою традиційних судових процесів може бути дорогим, тривалим і змагальним, що потенційно може зашкодити відносинам, які мають вирішальне значення для досягнення довгострокової стійкості.

Аналізуючи використання медіації в усіх трьох аспектах ESG принципів можна зробити наступні висновки, що:

- Зацікавлені сторони мають різні погляди на конкретні практики ESG. Наприклад, громада може виступати проти проєкту з відновлюваної енергетики через передбачувані екологічні ризики, тоді як інвестори надають перевагу короткостроковим економічним вигодам, а не довгостроковим цілям сталого розвитку.

- Брак прозорості комунікації може загострювати конфлікти та перешкоджати співпраці. Зацікавлені сторони можуть відчувати себе непоінформованими або непочутими, що призводить до розчарування та опору.

- Конфлікти в минулому та непрозоре прийняття рішень можуть підірвати довіру між зацікавленими сторонами та компанією, перешкоджаючи співпраці та гальмуючи прогрес у досягненні цілей сталого розвитку.

Медіація ж пропонує унікальні переваги у вирішенні конфліктів, пов'язаних з ESG, а саме:

- Спільне вирішення проблем. Медіація сприяє співпраці, заохочуючи зацікавлені сторони до спільної роботи над взаємовигідними рішеннями, які враховують потреби та проблеми кожного.

- Глибинні інтереси. Медіація заглиблюється глибше, ніж правові позиції, досліджуючи глибинні інтереси та занепокоєння всіх залучених сторін. Це дозволяє усунути першопричини конфліктів і розробити рішення, які є справедливими та сталими.

- Збереження відносин. Конфіденційний характер і полегшене спілкування в медіації сприяють зміцненню довіри і збереженню відносин між зацікавленими сторонами, що має вирішальне значення для довгострокової співпраці в досягненні цілей сталого розвитку.

- Гнучкість. Медіація може бути пристосована до конкретних потреб і адаптуватися до динаміки розвитку спору, забезпечуючи ефективне вирішення конфлікту в контексті складних ESG-викликів.

Використовуючи медіацію як компонент підходу ESG, компанії можуть сприяти спільному вирішенню проблем, вирішенню основних проблем, збереженню відносин і, зрештою, сприяти досягненню довгострокових цілей сталого розвитку. Цей підхід допомагає компаніям орієнтуватися в складнощах взаємодії зі стейкхолдерами, сприяючи відкритій комунікації, розбудові довіри та пошуку взаємовигідних рішень, які приносять користь як компанії, так і її стейкхолдерам.

## **РОЗДІЛ 3. МЕДІАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ ЗА ПРИНЦИПАМИ ESG НА ПРИКЛАДІ ДТЕК ВДЕ**

### **3.1. Довгострокове стратегічне планування сталого розвитку ДТЕК ВДЕ**

Для проведення дослідження був вибраний холдинг ДТЕК, а саме один з його бізнесів ДТЕК ВДЕ.

Група ДТЕК — диверсифікований енергетичний холдинг, до складу якого входять шість бізнесів і Академія ДТЕК — корпоративний університет. ДТЕК - лідер екологічної модернізації України. Компанія бере на себе відповідальність за свій екологічний і соціальний вплив і піклується про добробут майбутніх поколінь.

Беручи до уваги глобальний тренд відповідального інвестування, а також масштаб впливу ДТЕК на прогрес України в досягненні Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), компанія інтегрувала більшість ЦСР у свою Стратегію ESG до 2030 року [29].

ESG стратегія ДТЕК спрямована на забезпечення сталого розвитку компанії з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських ініціатив та викликів. Стратегія також спрямована на приведення наявних внутрішніх бізнес-процесів, пов'язаних із питаннями ESG, у відповідність до найкращих міжнародних практик і стандартів.

У результаті реалізації Стратегії ESG буде вирішено такі завдання:

- Збережено/збільшено вартість портфеля операційних активів і створено цінність для інвесторів;
- Презавантажено відносини з основними стейкхолдерами, зокрема з громадськими організаціями та потенційними партнерами;
- Проведено своєчасну оцінку ESG-ризиків і вжито заходів щодо проактивного управління ними, розкрито нефінансову інформацію щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів;-

- Сформовано репутацію компанії як лідера в енергетиці, що трансформує галузь, впроваджує інновації та піклується про майбутнє України.

Отже ДТЕК інтегрував 12 Цілей сталого розвитку в ESG Стратегію компанії з метою відстеження прогресу в рамках ключових екологічних, соціальних та управлінських ініціатив. Ці ключові Цілі сталого розвитку сумісні з бізнес пріоритетами ДТЕК. Компанія робить істотний внесок у досягнення цих 12 цілей Україною.

Цілі можна подивитись в Додатку А.

Імплементація ESG принципів дуже важлива для ДТЕК, тому що вони:

1. Дозволять позиціонувати ДТЕК серед провідних європейських енергетичних компаній:

- консолідація розрізнених на сьогодні екологічних, соціальних та управлінських політик з метою їх інтеграції в узгоджену загальногрупову структуру та адміністративні механізми;
- екологічні, соціальні та управлінські принципи і цілі були частиною операційних стратегій європейських компаній задовго до формування ESG-рейтингів.

2. Необхідно відповідати очікуванням і вимогам іноземних інвесторів:

- корпоративний рейтинг ESG стає дедалі значущішим показником, який враховують під час ухвалення рішень щодо інвестування;
- зростаюча кількість інвесторів відмовляються від інвестування в компанії, які не відповідають мінімальному рівню ESG рейтингу;
- рейтинг ESG не обмежується тільки публічними емітентами, а також поширюється на приватні компанії.

3. Існує високий попит на прозорість компаній щодо їхніх структур управління, стратегій і методів управління фінансовими ризиками, пов'язаними зі зміною клімату.

Так Рада з фінансової стабільності, до якої входять члени G-20, ЄС та інші великі міжнародні організації, заснувала у 2017 році Цільову групу з розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі Зміною клімату. Цільова група розробила

рекомендації та встановила стандарти для компаній щодо розкриття інформації про схильність своєї операційної та фінансової діяльності до таких чинників, як зміна клімату, вартість викидів CO<sub>2</sub>, зростаюча складність (ре)фінансування інвестицій, зобов'язання з охорони довкілля тощо.

4. Посилюються вимоги ЄС:

- директива 2014/95/ЄС про нефінансову звітність великих компаній і груп передбачає розкриття нефінансової інформації з різних аспектів (екологічних, соціальних тощо);
- Обов'язок інституційних інвесторів враховувати фактори ESG під час ухвалення рішень про інвестування (проект актів ЄС).

Таким чином перед бізнесом групи ДТЕК стає виклик до 2030 року імплементувати Стратегію сталого розвитку з ESG принципами для покращення рейтингу перед інвесторами та залученням коштів.

І як раніше в дослідженні було вказано, що на впровадження даних принципів та сталого розвитку бізнесу, виходячи з прикладів міжнародного досвіду компаній, українські компанії можуть одним із інструментів по впровадженню ESG принципів брати медіацію та управління конфліктами. В Україні так само як і в країнах світу при впровадженні та дотриманні Стратегії сталого розвитку з ESG підходом виникають ті ж самі конфліктні ситуації, при вирішенні яких можна використовувати альтернативні методи вирішення спорів.

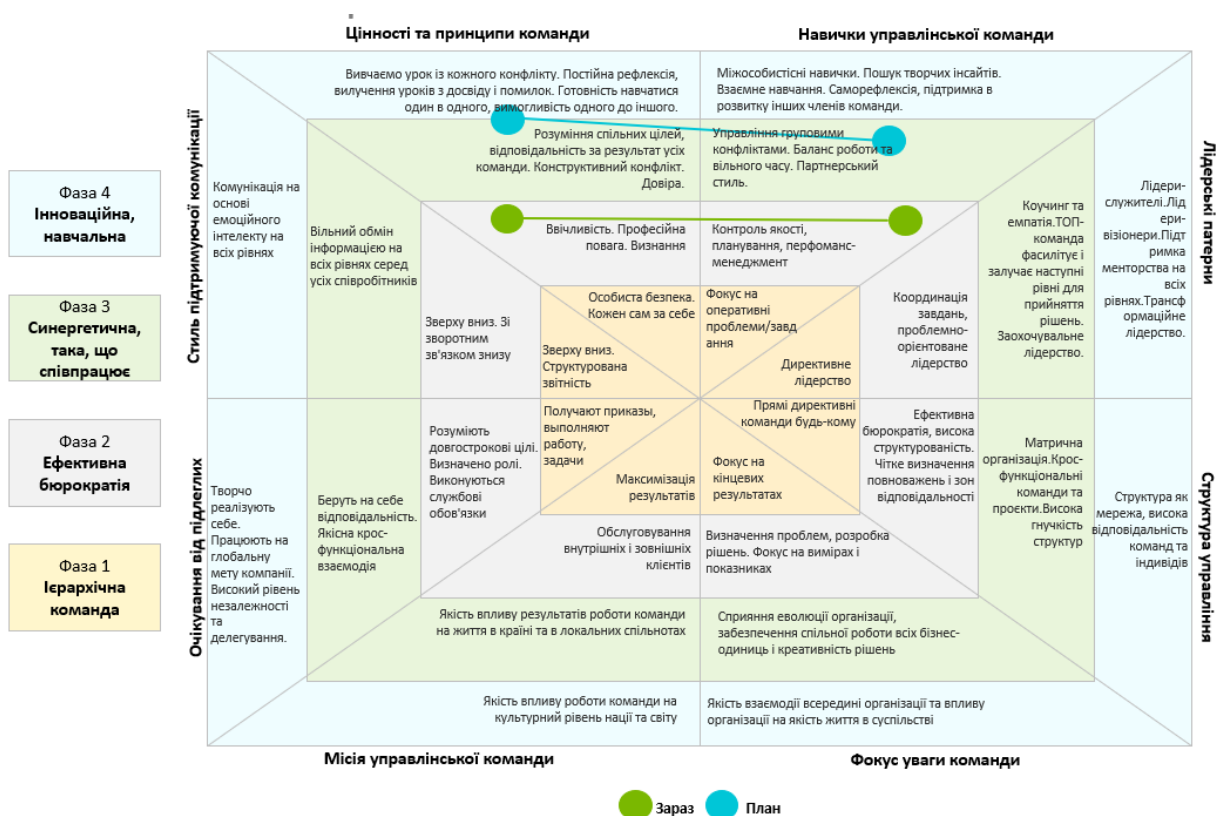
Грунтуючись на цьому твердженні було проведено 2 дослідження, а саме: Дослідження 1 проведене на Стратегічній сесії керівного складу бізнесу ДТЕК ВДЕ.

Ціль: Трансформація структури корпоративного управління.

Респонденти – керівний склад та наступники ДТЕК ВДЕ. Кількість – 30 чоловік. Стать – приблизно 50/50 %. Вік – 30-40 років.

Дослідження проводилось методом «брейнштурм» командами по 5-6 співробітників і приведене на наступній сторінці на Рис. 3.1.

Рис. 3.1. Дослідження стратегії розвитку бізнесу



Які висновки можна зробити:

1. В 2х векторах – Цінності та принципи команди та Навички управлінської команди – 95% відсотків опитуваних відмітила потребу перейти на вищий рівень взаємодії. Тобто замість професійної поваги вже є потреба в конструктивному конфлікті та замість контролю якості є потреба в управлінні конфліктами. З Політики конфіденційності бізнесу ДТЕК ВДЕ не є можливим показати всі відповіді по всіх векторах.

2. При обґрунтуванні своїх думок кожна команда відмітила, що для досягнення сталого розвитку та досягнення цілей Стратегії ESG до 2030 є потреба в розумінні чому виникають конфлікти, на яких стадіях вони з великою долею можуть бути вирішені швидко, а на яких це переросте в затягування строків проектів, методи вирішення конфліктів.

Базуючись на цьому дослідженні можна зробити висновок, що для бізнесу ДТЕК ВДЕ в стратегії впровадження сталого розвитку є велика потреба у внутрішній системі управління конфліктами та в навчанні персоналу.

Друге дослідження було проведене після першого, друге дослідження було направлене на виявлення потреб бізнесу у використанні альтернативних методів вирішення спорів при конфліктних ситуаціях.

Друге дослідження було проведене також після тренінгу з Академією ДТЕК на тему «Управління конфліктами», проведення онлайн-зустрічі на тему «Альтернативні методи вирішення спорів» та розсилки матеріалів на тему «Основні конфліктогени, методи виявлення та ненасильницька комунікація».

Після першого дослідження на Стратегічній сесії, тренінгу та онлайн-зустрічі було виявлено, що в бізнесі ДТЕК ВДЕ співробітники потребують як навчитись самі навичок управління конфліктами, так і хочуть залучати медіаторів для вирішення спорів у деяких секторах. Тому далі в дослідженні вказується про актуальність впровадження не тільки процедури медіації, а ще управління конфліктами.

Кількість опитуваних – 83 співробітника. Посада – менеджер, керівник відділу. Функціонал – всі підрозділи операційної компанії та виробничих підприємств.

Мета дослідження - виявлення основних сфер, де виникають надчутливі конфлікти для сталого розвитку бізнесу.

Перелік питань:

1. Чи часто ви стикаєтесь з конфліктами у роботі?
2. Це внутрішні чи зовнішні конфлікти?
3. В якій сфері виникають конфлікти?
4. Чи хотіли б ви мати навички управління конфліктами?
5. Чи треба залучення медіаторів до вирішення конфліктів?
6. На які показники бізнесу компанії на Вашу думку вплине використання медіації у вирішенні конфліктних ситуацій?

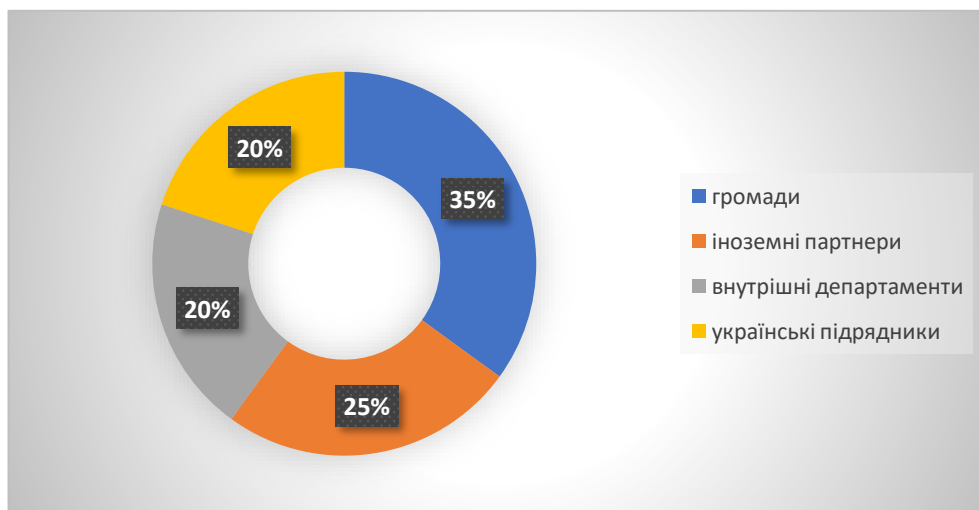
Цікавим виявилось 4 фактори у відповідях:

1. 35 % та 25 % конфліктів виникають у роботі з громадами та іноземними партнерами, що проілюстроване на Рис. 3.2. І це не дивно, бо поперше бізнес ДТЕК ВДЕ це є будівництво та експлуатація вітрових та сонячних

станцій, які займають велику територію та потребують значних коштів для будівництва. Тому при всьому життєвому довгому циклі проектів є постійний зв'язок як з місцевими громадами, так і з фермерами, а також з місцевим урядом.

Також будівництво вітрової чи сонячної станції потребує дуже великого стартового капіталу, який з практики залучається у іноземних інвесторів. Крім того виробництво компонентів для станцій розташоване за кордоном.

Рис. 3.2. Вірогідність виникнення конфлікту інтересів



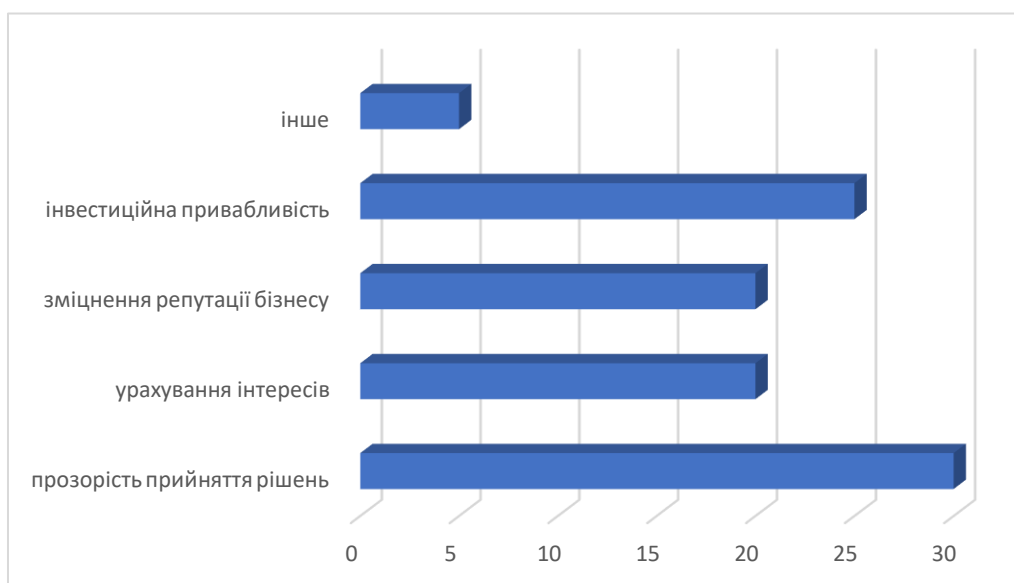
2. Далі було задане питання: Як на Вашу думку краще вирішувати конфлікт, спираючись на Стратегію сталого розвитку та потребу покращення роботи в напрямку впровадження принципів відповідального управління.

80% опитуваних відповіли, що краще використовувати медіацію для вирішення спорів з громадами.

3. При цьому при відповіді на запитання «На які показники бізнесу компанії на Вашу думку вплине використання медіації у вирішенні конфліктних ситуацій?» було відмічено, що використання медіації дасть 30% впливу на прозорість прийняття рішень та 25% впливу на інвестиційну привабливість бізнесу, що проілюстроване на наступній сторінці на Рис. 3.3.

4. Наступне питання було про залучення внутрішнього медіатора чи зовнішнього. Голоси розділились майже порівну.

Рис. 3.3. Вплив використання медіації



Виходячи з 2х досліджень бізнесу ДТЕК ВДЕ та попередніх теоретичних досліджень використання медіації в міжнародних компаніях можна зробити висновки, що:

1. Для дотримання сталого розвитку компанії та впровадження принципів ESG необхідно використовувати альтернативні методи вирішення конфліктів, а саме медіації.
2. Процес інтеграції процедури медіації дозволяє організації виявити прогалини в поточних практиках і розпізнати можливості для вдосконалення, забезпечуючи повну відповідність принципам ESG».
3. Інтеграція в основні цінності компанії, тобто в корпоративну культуру та впровадження принципів відповідального управління, сприяючи справжньому зобов'язанню сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу».
4. Інклюзивний діалог між зацікавленими сторонами забезпечує врахування різноманітних точок зору, збагачуючи розуміння організацією впливу ESG».
5. Налаштування реалізації ESG це спеціальна стратегія, яка відображає конкретний контекст і цілі бізнесу.

### **3.2. Розробка стратегії: інтеграція процедури медіації у бізнес-процеси та принципи відповідального управління**

Як було доведено у минулих пунктах даної роботи медіація тісно зв'язана з принципами відповідального управління чим покращує впровадження Стратегії сталого розвитку бізнесу компаній зокрема і ДТЕК ВДЕ. Так інтегрована з принципами відповідального управління, медіація стає потужним інструментом сприяння етичному прийняттю рішень, сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності.

В процесі роботи були сформовані три основні принципи у впровадженні медіації в Стратегію сталого розвитку для ДТЕК ВДЕ:

1. Вирішення конфліктів за допомогою медіації при законній неможливості використання судів.

Медіація відповідає принципам відповідального управління, сприяючи добровільній участі у вирішенні конфліктів. Вона поважає автономію залучених сторін, дозволяючи їм брати активну участь у пошуку рішень.

Медіатори, будучи нейтральними третіми сторонами, сприяють неупередженому вирішенню конфлікту, гарантуючи, що рішення не будуть упередженими до жодної зі сторін.

2. Етичне прийняття рішень, тому що медіація заохочує відкриту комунікацію та прозорість, дозволяючи сторонам висловлювати свої занепокоєння та інтереси в конфіденційному, але відкритому середовищі.

Медіація підтримує інклюзивність, дозволяючи враховувати різні точки зору під час вирішення конфлікту. Відповідальне управління сприяє інклюзивності, визнаючи та оцінюючи інтереси різних зацікавлених сторін.

3. Медіація спрямована на пошук довгострокових рішень, що відповідає аспекту сталого розвитку відповідального управління. Вирішення конфліктів за допомогою медіації сприяє довгостроковій стабільності відносин як всередині організації, так і за її межами.

4. Залучення зацікавлених сторін: КСВ передбачає врахування впливу бізнес-операцій на різні зацікавлені сторони. Медіація сприяє залученню

зацікавлених сторін, залучаючи їх до процесу вирішення, сприяючи спільному прийняттю рішень, які враховують інтереси всіх сторін.

Також в ході роботи виділені рекомендації в етапах у формуванні стратегії інтеграції медіації в бізнесі ДТЕК ВДЕ:

1. Бачення та лідерські зобов'язання. Треба створити культуру на робочому місці, яка передбачає відкрите спілкування, конструктивне вирішення конфліктів та співпрацю, з медіацією та управлінням конфліктами як основними елементами.

2. Розробити комплексну Політику медіації, яка окреслює принципи, процедури та переваги медіації в організації.

Залучити до розробки працівників, щоб забезпечити інклюзивність політики та її відповідність організаційним цінностям.

3. Розробити та впровадити ефективну навчальну програму з медіації та управління конфліктами для працівників усіх рівнів.

Підготувати внутрішніх тренерів для забезпечення сталості програми та широкого впровадження навичок медіації та управління конфліктами.

4. Розпочати внутрішню комунікаційну кампанію для підвищення обізнаності про переваги медіації та важливість вирішення конфліктів.

Розробити візуально привабливі матеріали для посилення ключових повідомлень та висвітлення історій успіху.

5. Створити централізований Ресурсний центр медіації та управління конфліктами з інструментами, посібниками та онлайн-ресурсами.

6. Запровадити систематичний зворотний зв'язок для учасників процесів медіації.

7. Інтегрувати навички медіації та управління конфліктами в програми розвитку лідерства.

8. Розпочати тривалі комунікаційні кампанії, щоб впровадити мислення медіації та управління конфліктами в корпоративну культуру.

Використовувати регулярні тренінги, семінари та внутрішні заходи, щоб підкреслити важливість медіації та управління конфліктами.

9. Розробити стратегію так, щоб її можна було масштабувати відповідно до зростання організації.

Чернетка Стратегії інтеграції медіації наведена у Додатку Б.

Інтеграція медіації та управління конфліктами в Стратегію сталого розвитку створює синергію, яка сприяє прийняттю етичних рішень, сталому розвитку та соціальній відповідальності. Медіація слугує проактивним підходом до вирішення конфліктів, сприяючи формуванню організаційної культури, яка цінує прозорість, інклюзивність та добробут зацікавлених сторін. Впроваджуючи медіацію в практику сталого розвитку, організації можуть підвищити свою спроможність ефективно вирішувати конфлікти, дотримуючись при цьому етичних стандартів і сприяючи створенню соціально відповідального бізнес-середовища.

### **3.3. Методологія підготовки персоналу компанії: імплементація в стандарти та процедури, рекомендації з навчання**

Так як без навчання персоналу неможливо впровадження ніяких нових навичок чи використання інструментів на перших етапах пропонується ввести Методологію підготовки персоналу. Першим етапом в розробці Методології підготовки персоналу є імплементація в стандарти та процедури.

Запропоновані наступні рекомендовані кроки :

#### **1. Залучення керівництва.**

Яка тут мета – це отримати погодження від вищого керівництва інтегрувати медіацію та управління конфліктами в стандарти компанії, узгоджуючи їх з цілями сталого розвитку та ESG.

Заходи:

- Донести до керівництва бачення сталого вирішення конфліктів.
- Забезпечити схвалення та виділення ресурси на реалізацію.

#### **2. Залучення зацікавлених сторін та оцінка потреб.**

Тут мета етапу - зрозуміти очікування зацікавлених сторін і визначити конкретні потреби в управлінні конфліктом, узгоджені з міркуваннями сталого розвитку та ESG.

Які заходи, а саме:

- Проведення опитувань, інтерв'ю та фокус-груп із зацікавленими сторонами.
- Проаналізувати відгуки, щоб визначити ключові сфери для покращення вирішення конфліктів.

### 3. Розробка політики та стандартів медіації.

На цьому етапі мета - сформулювати комплексні стандарти та процедури для медіації, інтегруючи принципи сталого розвитку та ESG.

Розроблену Чернетку Політики та Стандартів викладено в Додатках В та Г.

### 4. Адаптація до корпоративного контексту та стратегії компанії.

Мета цього етапу - пристосувати стандарти медіації до культури, цінностей та операційного контексту компанії.

Заходи, які треба буде зробити наступні:

- Проведення семінарів та консультацій з працівниками для врахування організаційних особливостей.
- Модифікувати стандарти так, щоб вони відповідали ідентичності, цінностям та стратегії сталого розвитку компанії.

### 5. Навчання та розбудова потенціалу.

Тут мета - надати працівникам навички та знання, необхідні для ефективної медіації та управління конфліктами в контексті сталого розвитку та ESG.

Заходи наступні:

- Розробка та впровадження навчальної програми, що охоплює техніки медіації та управління конфліктами та принципи ESG.
- Проведення семінарів для підвищення обізнаності щодо питань сталого розвитку у вирішенні конфліктів.

## 6. Інтеграція з існуючими політиками.

Необхідно забезпечити безперешкодну інтеграцію стандартів медіації з існуючими політиками компанії, зокрема з тими, що стосуються ESG та сталого розвитку.

Заходи:

- Переглянути та оновити існуючі політики для приведення їх у відповідність до стандартів медіації.
- Повідомити про зміни в політиці працівникам та зацікавленим сторонам.

## 7. Зворотний зв'язок та ітеративне вдосконалення.

Треба зібрати зворотний зв'язок від зацікавлених сторін та вдосконалити стандарти медіації на основі реального досвіду та інсайтів.

## 8. Інтеграція з принципами відповідального управління.

Треба забезпечити відповідність стандартів медіації загальній структурі корпоративного управління організації та покращити її.

Заходи:

- Співпрацювати з експертами з питань управління з метою інтеграції практики врегулювання конфліктів у систему корпоративного управління.
- Приведення процесів прийняття рішень у відповідність до принципів сталого розвитку та етики.

Другим етапом в розробці Методології підготовки персоналу є План впровадження навчальної програми для персоналу.

Запропонований план охоплює різні аспекти медіації, включаючи техніки вирішення конфліктів, ефективну комунікацію та практичне застосування медіаційних навичок. Розроблені наступні рекомендації, а саме треба розглянути імплементацію комплексного плану навчання персоналу медіації:

1. Етап "Оцінка потреб" є важливим початковим кроком у розробці ефективної навчальної програми для персоналу з медіації в компанії. Він передбачає систематичний процес визначення конкретних вимог, викликів і прогалин у знаннях і навичках співробітників, пов'язаних з вирішенням

конфліктів і медіацією. Ця комплексна оцінка створює основу для адаптації змісту навчання до потреб бізнесу.

Ключовими компонентами оцінки потреб є:

- Інтерв'ю із зацікавленими сторонами. Проведення інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи працівників, керівників та представників відділу кадрів, є цінним якісним підходом до розуміння динаміки конфлікту в організації.

Використовуються відкриті запитання та дискусії для з'ясування існуючих практик вирішення конфліктів, існуючих викликів та очікувань щодо медіації.

- Опитування та анкетування. Проведення опитувань або анкетування широкої аудиторії допомагає кількісно оцінити тенденції, уподобання та проблемні питання, пов'язані з управлінням конфліктами та медіацією.

Структуровані опитування з поєднанням закритих і відкритих запитань можна поширювати серед працівників різних рівнів, щоб зібрати кількісні дані про їхній досвід участі в конфліктах і про їхні потреби в навчанні.

- Аналіз історичних даних. Аналіз історичних даних про минулі конфлікти та їх вирішення дає цінну інформацію про повторювані проблеми, закономірності та ефективність попередніх підходів до управління конфліктами.

Аналіз задокументованих конфліктних ситуацій, результатів їх вирішення та відгуків працівників допомагає виявити спільні теми та сфери, які потребують цілеспрямованого втручання.

- Обговорення у фокус-групах. Участь у фокус-групових дискусіях з міжфункціональними командами або відділами дає можливість глибше зануритися в конкретні аспекти вирішення конфліктів і медіації.

Фасилітовані групові дискусії заохочують учасників ділитися досвідом, перспективами та пропозиціями, що сприяє більш глибокому розумінню організаційного контексту.

- Порівняння з галузевими стандартами. Порівняння практики управління конфліктами в організації з галузевими стандартами або найкращими

практиками допомагає визначити сфери для вдосконалення та забезпечити відповідність до домінуючих норм.

Дослідження та порівняльний аналіз з аналогічними організаціями або галузевими стандартами дає ширший погляд на ефективні стратегії вирішення конфліктів.

- Переваги ретельної оцінки потреб:

Адаптований зміст тренінгу:

Ретельна оцінка потреб гарантує, що зміст тренінгу буде спеціально адаптований для усунення виявлених прогалин і проблем в бізнесі.

Примірна програма тренінгу представлена в Додатку Д.

- Максимальна релевантність:

Оцінка допомагає уникнути універсального підходу, гарантуючи, що навчання є актуальним і резонує з конкретним контекстом організації.

Релевантність посилює залученість і підвищує ймовірність успішного впровадження.

- Сфокусований розподіл ресурсів:

Визначивши конкретні сфери потреб, бізнес може ефективно розподіляти ресурси, спрямовуючи втручання туди, де вони матимуть найбільший вплив.

Такий цілеспрямований підхід оптимізує як часові, так і фінансові інвестиції в навчальну програму.

2. Наступний Етап «Постановка цілей». Етап передбачає визначення чітких і вимірюваних цілей навчальної ініціативи, їх узгодження з організаційними цілями та встановлення бажаних результатів. Цей етап гарантує, що навчальна програма буде цілеспрямованою, адресною та здатною принести відчутну користь як окремим учасникам, так і організації в цілому.

Ключові компоненти визначення цілей наступні:

- Узгодження з цілями організації . Основна мета - узгодити навчальну програму з ширшими цілями та стратегічними пріоритетами організації.

Співпраця з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи вище керівництво та відділ кадрів, має важливе значення для визначення того, як розвиток навичок медіації сприяє загальному успіху організації.

- Визначення конкретних результатів навчання. Чітко сформулювати конкретні знання, навички та ставлення, яких учасники мають набути в результаті навчання.

Проведення дискусій з профільними експертами, медіаторами та відповідними зацікавленими сторонами для визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективної медіації в організаційному контексті.

- Забезпечення вимірюваності та оцінюваності. визначення цілей, які можна виміряти, дозволяє оцінити прогрес учасників і загальний успіх навчальної програми.

Визначення ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з навичками медіації, ефективністю вирішення конфліктів та змінами в динаміці конфліктів в організації.

- Визначення часових рамок. Встановлення реалістичних часових рамок для досягнення визначених цілей гарантує, що навчальна програма буде ефективною та здійсненою.

Балансування глибини змісту з наявним часом, врахування кривої навчання та включення достатньої кількості практичних занять для закріплення навичок.

- Врахування організаційного контексту. Забезпечити, щоб цілі тренінгу відображали унікальні потреби та виклики організації.

Інтегрування інформації, отриманої на етапі оцінки потреб, для адаптації цілей на основі конкретного контексту, галузі та організаційної культури.

- Узгодження з професійним розвитком. Інтеграція цілей навчання з ширшими цілями професійного розвитку співробітників.

Співпраця з відділом кадрів, щоб забезпечити узгодженість набуття навичок медіації зі шляхами кар'єрного розвитку, стратегіями управління талантами та плануванням наступності.

3. Розробка навчальної програми. Цей етап передбачає розробку комплексної та структурованої навчальної програми, яка охоплює основні знання, навички та компетенції, необхідні для ефективної медіації та вирішення конфліктів. Добре розроблений навчальний план слугує основою навчальної програми, забезпечуючи дорожню карту як для тренерів, так і для учасників.

Ключові компоненти розробки навчальної програми є такі:

- Включення інформації, отриманої на етапі оцінки потреб, у розробку навчальної програми гарантує, що зміст навчання безпосередньо стосується конкретних проблем, прогалин та очікувань, виявлених в організації.

Аналіз даних інтерв'ю, опитувань та фокус-груп із зацікавленими сторонами для визначення ключових тем та їх інтеграції в структуру навчальної програми.

- Визначення навчальних цілей. Чітке формулювання конкретних результатів навчання та цілей, яких учасники мають досягти до кінця навчальної програми.

Співпраця з експертами, посередниками та зацікавленими сторонами для визначення вимірюваних і досяжних навчальних цілей, які відповідають загальним цілям тренінгу.

- Планування модулів і сесій. Розбиття навчальної програми на логічні модулі та сесії для полегшення організованого та послідовного навчання.

Структурування навчальної програми таким чином, щоб вона охоплювала основні поняття медіації, розвиток практичних навичок, етичні міркування та сценарії застосування.

- Включення інтерактивних елементів. Забезпечення залучення та активної участі шляхом інтеграції інтерактивних елементів, таких як аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри, групові дискусії та моделювання реальних ситуацій.

Розробка заходів, які дозволяють учасникам застосовувати теоретичні знання в практичних ситуаціях, сприяючи створенню динамічного та зануреного навчального середовища.

- Правовий та етичний компоненти. Інтеграція правових та етичних аспектів, що стосуються практики медіації, забезпечення розуміння учасниками меж, обов'язків та етичних стандартів, пов'язаних з роллю медіатора.

Співпраця з юридичними експертами для надання точної та актуальної інформації про правові аспекти з одночасним включенням етичних дилем у навчальну програму.

- Практичний розвиток навичок. Наголос на розвитку практичних навичок за допомогою практичних вправ, симуляцій та рольових ігор, щоб учасники могли ефективно застосовувати техніки медіації в реальних ситуаціях.

Розробка сесій, які поступово розвивають медіаційні навички учасників, починаючи з базових понять і переходячи до більш складних сценаріїв.

- Розробка ресурсів. Створення сховища ресурсів, включаючи навчальні посібники, довідкові матеріали та керівництва, для підтримки безперервного навчання після завершення тренінгів.

Кураторство актуальних та оновлених ресурсів, які доповнюють навчальну програму і слугують довідниками для учасників.

4. Наступний етап - адаптація навчальної програми до конкретних ролей та рівнів в бізнесі.

Розробити різні модулі для працівників, менеджерів та керівників, враховуючи їхні різні обов'язки у вирішенні конфліктів.

5. Інтегрувати правові та етичні аспекти, що стосуються медіації в організації.

Включення правових та етичних компонентів є важливим аспектом етапу розробки навчальної програми для підготовки медіаторів у компанії. Цей етап має на меті надати учасникам всебічне розуміння правових та етичних аспектів, пов'язаних з практикою медіації.

6. Інформована згода та добровільність:

Мета: Поінформувати учасників про юридичну та етичну необхідність отримання інформованої згоди від сторін, що беруть участь у медіації, та забезпечення їхньої добровільної участі.

Методологія: Розробка модулів, присвячених елементам інформованої згоди, включаючи розкриття ролі медіатора, добровільність участі та потенційні результати.

7. Правові наслідки розробки угоди. Навчити учасників юридичним наслідкам складання медіаційних угод та важливості чіткості формулювань.

Проведення практичних вправ з підготовки угод, включаючи процеси юридичної експертизи та міркування щодо забезпечення їхньої юридичної чинності.

8. Дотримання професійних кодексів поведінки. Підкреслити важливість дотримання професійних кодексів поведінки та етичних настанов для медіаторів.

Вивчити встановлені кодекси поведінки, наприклад, кодекси визнаних асоціацій медіаторів, та обговорити їх застосування в реальних ситуаціях.

9. Роль емоційного інтелекту:

- Підкресліть роль емоційного інтелекту в медіації та вирішенні конфліктів.

- Навчити учасників розпізнавати власні емоції та емоції інших під час медіації та керувати ними.

10. Імітаційні сесії медіації.

Заходи, а саме:

- Проведення імітаційних сесій медіації, щоб учасники могли відпрацювати свої навички в контрольованому середовищі.

- Забезпечити конструктивний зворотний зв'язок та настанови від досвідчених медіаторів або тренерів.

11. Етап «Тренінги з культурної чутливості» дуже потрібен для команди ДТЕК ВДЕ з огляду на постійне спілкування з іноземними банками чи контрагентами..

- Включити тренінг з культурної чутливості, щоб переконатися, що підходи до медіації враховують різноманітне походження та перспективи.

- Враховувати потенційні культурні упередження та стереотипи, які можуть вплинути на процес медіації. Це тісно пов'язане з бізнесом ДТЕК ВДЕ через постійну роботу з іноземними контрагентами.

#### 12. Розвиток комунікативних навичок:

- Необхідно зосередитись на вдосконаленні комунікативних навичок, у тому числі вербальних і невербальних, для сприяння ефективному діалогу під час медіації.

- Надавати інструменти для деескалації конфліктів та ведення складних розмов. Включити теми з ненасильницької комунікації та виявлення маніпуляцій в перемовинах.

#### 13. Методи аналізу та вирішення конфліктів.

- Навчити учасників аналізувати конфлікти, визначати основні проблеми та застосовувати методи їх вирішення.

- Наголошується на спільному вирішенні проблем і створенні взаємовигідних рішень.

#### 14. Роль медіатора.

- Пояснити роль медіатора, включаючи нейтралітет, неупередженість та сприяння конструктивному діалогу.

- Навчити учасників управляти динамікою влади та зберігати контроль над процесом медіації.

#### 15. Зворотній зв'язок та оцінювання.

- Включити механізм зворотного зв'язку для збору інформації про ефективність навчальної програми.

- Проведення оцінювання після тренінгу, щоб виміряти рівень засвоєння знань і навичок.

#### 16. Можливості для безперервного навчання.

Тут можна виокремити заходи наступні:

- Створити умови для безперервного навчання шляхом проведення повторних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та поглиблених тренінгів з медіації для зацікавлених учасників.

- Заохочувати постійний професійний розвиток у сфері вирішення конфліктів та медіації.

#### 17. Документація та ресурси.

Заходи наступні:

- Забезпечити учасників комплексними навчальними матеріалами, ресурсами та посиланнями для подальшого використання.

- Створити централізоване сховище для постійного навчання та підтримки.

#### 18. Процес сертифікації.

Розглянути можливість запровадження процесу сертифікації для персоналу, який успішно завершив навчальну програму з медіації.

Визнавати та відзначати осіб, які пройшли сертифікацію як кваліфіковані медіатори. Співпрацювати з Національною асоціацією медіаторів України.

#### 19. Моніторинг та вдосконалення.

Відстежувати застосування навичок медіації та управління конфліктами в реальних ситуаціях.

Використовувати зворотний зв'язок та аналіз конкретних ситуацій для визначення сфер, які потребують вдосконалення як у навчальній програмі, так і у впровадженні медіації в організації.

Методологія навчання персоналу для успішного впровадження медіації не лише розширює можливості вирішення конфліктів, але й узгоджується зі стратегією сталого розвитку організації та сприяє її реалізації. Можна зробити висновки, що впровадження навчання персоналу медіації та навичкам управління конфліктами має наступні переваги для стратегії сталого розвитку бізнесу ДТЕК ВДЕ, а саме:

##### 1. Покращення культури на робочому місці:

Перевага - це цілісний підхід до навчання сприяє формуванню позитивної культури на робочому місці, заснованої на відкритому спілкуванні, співпраці та повазі.

Позитивна культура на робочому місці сприяє добробуту, залученню та утриманню працівників, що відповідає "соціальному" аспекту сталого розвитку.

## 2. Ефективне залучення зацікавлених сторін:

Вигода з цього, що навчений персонал може ефективніше вирішувати конфлікти, що призводить до покращення відносин із внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Позитивні відносини зі стейкхолдерами мають вирішальне значення для сталого розвитку, впливаючи на довіру інвесторів, лояльність клієнтів та підтримку громади.

3. Зменшення плинності кадрів. Покращені навички вирішення конфліктів сприяють створенню більш здорового робочого середовища, знижуючи рівень стресу та незадоволеності серед працівників.

Нижчі показники плинності кадрів підтримують стійкість організації, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище процесів рекрутингу, адаптації та навчання.

4. Оптимізація використання ресурсів. Ефективне вирішення конфліктів мінімізує перебої в роботі та оптимізує використання людських і матеріальних ресурсів в організації.

Підвищення ефективності використання ресурсів узгоджується з екологічним аспектом сталого розвитку шляхом зменшення відходів та сприяння відповідальному управлінню ресурсами.

5. Узгодження з Цілями ESG: навчання персоналу медіації відповідає екологічним, соціальним та управлінським цілям (ESG), демонструючи прихильність до відповідального ведення бізнесу.

Покращення показників ESG позитивно впливає на репутацію організації, залучаючи соціально відповідальних інвесторів та клієнтів.

6. Конфліктостійка команда. Підготовлений персонал сприяє розвитку конфліктостійкої команди, здатної адаптуватися до викликів.

Конфліктостійкі команди краще орієнтуються в умовах змін і невизначеності, підтримуючи довгострокові цілі сталого розвитку організації.

7. Покращення корпоративного управління. Навчання медіації сприяє формуванню більш етичної та прозорої організаційної культури.

Покращене корпоративне управління узгоджується з аспектом сталого розвитку "Управління", сприяючи відповідальному прийняттю рішень та підзвітності.

8. Зниження ризиків. Вигодою для бізнесу є підготовлений персонал краще підготовлений до виявлення та пом'якшення потенційних ризиків, пов'язаних з конфліктами.

Проактивне управління ризиками підтримує довгострокову стійкість, уникаючи юридичних проблем, репутаційних збитків та інших ризиків, пов'язаних зі стійкістю.

9. Позитивний імідж роботодавця. Організація, яка інвестує в навчання персоналу вирішенню конфліктів, презентує себе як кращого роботодавця.

Позитивний імідж роботодавця підтримує сталий розвиток, залучаючи найкращі таланти, які поділяють цінності та цілі організації.

Ще можна додати, що включення Принципів відповідального управління в навчальні програми Академії ДТЕК, наряду зі прописуванням Політики та Стандартів включення в бізнес-процеси, можуть стати однією з рушійних сил впровадження навичок медіації та управління конфліктами. Чернетка Рекомендації до включення принципів відповідального управління в навчальні програми вказана в Додатку Е

Таким чином, цілісна методологія підготовки персоналу до впровадження медіації приносить численні переваги, які безпосередньо сприяють стратегії сталого розвитку організації. Вона покращує соціальні, екологічні та управлінські аспекти, сприяючи створенню робочого середовища, яке є не лише стійким до конфліктів, але й відповідає принципам сталого та відповідального ведення бізнесу.

### 3.4. Висновки до третього розділу

У прагненні до сталого розвитку медіація стає ключовим інструментом для реалізації стратегії ESG у бізнесі ДТЕК ВДЕ. Висновки, зроблені в результаті цього дослідження, підкреслюють трансформаційний потенціал медіації у досягненні цілей сталого розвитку та сприянні позитивним результатам для бізнесу.

Медіація як каталізатор сталого розвитку: Медіація слугує каталізатором сталого розвитку, сприяючи діалогу, співпраці та досягненню консенсусу між зацікавленими сторонами з різними інтересами та поглядами. Забезпечуючи структурований та інклюзивний процес розв'язання конфліктів і вирішення проблем, медіація дає організаціям можливість подолати бар'єри на шляху до сталого розвитку та знайти шляхи до взаємовигідних рішень.

Відповідність стандартам ESG: Медіація тісно пов'язана з принципами та цілями стандартів ESG, які наголошують на екологічному управлінні, соціальній відповідальності та етичному врядуванні. Інтегруючи медіацію у стратегію сталого розвитку, ДТЕК ВДЕ може ефективно управляти ризиками та можливостями, пов'язаними з ESG, підвищити прозорість та підзвітність, а також продемонструвати прихильність до відповідального ведення бізнесу.

Сприяння залученню зацікавлених сторін: Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є запорукою успіху ініціатив у сфері сталого розвитку, а медіація слугує ключовим механізмом для налагодження конструктивного діалогу та співпраці зі стейкхолдерами. За допомогою медіації ДТЕК ВДЕ може розбудовувати довіру, встановлювати спільні цінності та спільно створити рішення, які відображають потреби та інтереси різних зацікавлених сторін, тим самим підвищуючи легітимність та вплив своїх зусиль у сфері сталого розвитку.

Вирішення конфліктів, пов'язаних з ESG: Конфлікти та суперечки, пов'язані з ESG, неминучі в процесі досягнення сталого розвитку, але медіація пропонує конструктивний і неконфронтаційний підхід до вирішення цих конфліктів. Сприяючи розумінню, співпереживанню та творчому вирішенню проблем, медіація дозволяє сторонам вирішити основні питання, знайти спільну

мову та досягти довгострокових домовленостей, які сприяють сталому розвитку та зменшують ризики.

Покращення корпоративного управління: Медіація відіграє важливу роль у вдосконаленні практики корпоративного управління, сприяючи прозорості, підзвітності та добросовісності у процесах прийняття рішень. Впроваджуючи медіацію в систему управління через тренінги, процедури та включення в бізнес-процеси, ДТЕК ВДЕ може зміцнити відносини із зацікавленими сторонами, зменшити репутаційні ризики та сприяти формуванню культури етичного лідерства та відповідальної поведінки.

Сприяння створенню цінності: Зрештою, медіація сприяє створенню цінності, дозволяючи ДТЕК ВДЕ розкрити можливості для інновацій, зростання та конкурентних переваг у контексті сталого розвитку. Вирішуючи конфлікти, сприяючи співпраці та просуваючи практики адаптивного управління, медіація та управління конфліктами через навчання персоналу допоможе вирішувати конфлікти, використовувати стратегічні можливості та створювати довгострокову цінність для акціонерів, стейкхолдерів та суспільства в цілому.

Майбутні напрямки та виклики: Хоча медіація має величезний потенціал як інструмент реалізації стратегій сталого розвитку відповідно до стандартів ESG, попереду ще багато викликів і можливостей. Серед них - необхідність підвищення обізнаності та впровадження практики медіації серед бізнесу; розробка навчальних програм для покращення навичок та компетенцій медіації та управління конфліктами; створення сприятливої теоретичної бази, яка б стимулювала використання медіації для вирішення конфліктів.

Отже, медіація та управління конфліктами виступає одним з основних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку відповідно до стандартів ESG у ДТЕК ВДЕ, пропонуючи цілісний і трансформаційний підхід до вирішення складних проблем сталого розвитку та просування відповідальної бізнес-практики. Сприймавши медіацію як елемент своєї стратегії сталого розвитку, ДТЕК ВДЕ зможе відкрити нові можливості для співпраці, інновацій та створення цінності.

## ВИСНОВКИ

Одним з основних висновків дослідження є теза про сприяння медіації в узгодженні Стратегії сталого розвитку ESG.

Дослідження підтверджує, що медіація слугує потужним механізмом для компаній для приведення своєї діяльності у відповідність до глобальних екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG). Завдяки проактивному вирішенню конфліктів та залученню зацікавлених сторін медіація сприяє дотриманню критеріїв ESG, сприяючи цілісному підходу до корпоративної стійкості.

Це дослідження вивчає теоретичні засади, практичне застосування та потенційний вплив інтеграції медіації в рамках принципів ESG. Всі завдання, які були поставлені на початку дослідження повністю виконані та ґрунтуючись на дослідженні можна зробити наступні висновки, а саме:

1. Розгляд теоретичної бази. Медіація ідеально узгоджується з основними цінностями ESG, сприяючи прозорості, підзвітності та повазі до прав стейкхолдерів.

Підхід медіації, заснований на спільному вирішенні проблем, сприяє взаєморозумінню та враховує основні інтереси, сприяючи пошуку довгострокових рішень та відповідальним управлінським практикам.

Інтеграція медіації в систему ESG дозволяє компаніям проактивно вирішувати потенційні конфлікти до їх ескалації, зменшуючи ризики та сприяючи розвитку культури співпраці.

2. Дослідження практичного застосування медіації в компаніях, які дотримуються принципів ESG. Реальні приклади демонструють успішне застосування медіації у вирішенні конфліктів, пов'язаних з ESG, у таких компаніях, як Nestlé та Unilever.

Медіація сприяє відкритій комунікації, зміцнює довіру та допомагає знайти взаємовигідні рішення, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

3. Проаналізувавши реальні кейси та дослідження впливу медіації та управління конфліктами на відносини з зацікавленими сторонами та загальні

показники сталого розвитку можна сказати, що ефективна медіація та управління конфліктами може значно покращити відносини зі стейкхолдерами шляхом зміцнення довіри, підвищення прозорості та сприяння спільному прийняттю рішень.

Позитивний вплив на відносини зі стейкхолдерами може призвести до покращення корпоративної репутації та посилення соціальної ліцензії на діяльність.

Вирішуючи конфлікти та сприяючи співпраці, медіація може сприяти загальному покращенню показників сталого розвитку, дозволяючи компаніям ефективно впроваджувати ініціативи ESG та спільно долати складні виклики.

4. В кінці дослідження зроблені практичні рекомендації та методологія навчання персоналу.

Компанії можуть розробити політику медіації, що окреслює процес вирішення спорів, пов'язаних з ESG, за допомогою медіації.

Навчання працівників та зацікавлених сторін навичкам вирішення конфліктів та перевагам медіації може створити більш сприятливе середовище для використання цього підходу.

Пошук та співпраця з кваліфікованими медіаторами, які мають досвід у вирішенні складних питань ESG, може забезпечити ефективне вирішення конфліктів.

Впровадження принципів медіації в корпоративну культуру та бізнес-процеси, такі як стратегії залучення зацікавлених сторін, може сприяти спільному вирішенню проблем та управлінню конфліктами.

Компаніям рекомендується розглядати медіацію не як статичне рішення, а як еволюціонуючий компонент, що потребує постійного вдосконалення та адаптації. Такий підхід гарантує, що практика медіації буде відповідати мінливим очікуванням ESG та глобальним тенденціям сталого розвитку.

На відміну від традиційних методів вирішення конфліктів, медіація за своєю суттю є проактивною. Включаючи медіацію в стратегічні плани, компанії позиціонують себе як такі, що виявляють і вирішують потенційні проблеми до

того, як вони переростуть в ескалацію. Такий підхід не лише підвищує здатність організації долати виклики ESG, але й сприяє розвитку культури співпраці та відкритої комунікації.

Стратегічне планування слугує дорожньою картою для майбутнього організації. Інтеграція медіації в цю структуру передбачає визнання потенціалу конфліктів і збоїв на шляху до ESG. Компанії все частіше впроваджують практику медіації у свої процеси стратегічного планування, визначаючи, як медіація буде використовуватися для врегулювання конфліктів, зміцнення відносин із зацікавленими сторонами та досягнення цілей ESG.

Включення медіації в стратегічні та операційні плани компаній - це не просто засіб вирішення конфліктів; це проактивна стратегія для досягнення цілей ESG та формування культури сталого розвитку. Оскільки все більше компаній визнають цінність медіації у вирішенні складних питань ESG, ми можемо очікувати позитивного зсуву в бік спільних та відповідальних бізнес-практик, які виходять за рамки простого дотримання вимог і створюють довготривалий вплив на суспільство та навколишнє середовище.

На основі результатів написання дипломної роботи пропонуються наступні практичні рекомендації для компаній, які прагнуть впровадити медіацію та управління конфліктами в свої методики навчання персоналу:

1. Навчання теоретичним аспектам медіації. Провести навчання персоналу основ медіації. Наголосити на принципах нейтральності, добровільності та конфіденційності. Розвиток комунікативних навичок: Провести тренінги з активного слухання та ефективної комунікації. Навчити учасників роботи з емоційно-насиченими ситуаціями.

2. Створення інфраструктури. Забезпечити наявність медіаторів усередині організації та використовувати послуги зовнішніх фахівців. Підтримка після навчання: Регулярно оцінювати ефективність програми та коригувати її залежно від зворотного зв'язку. Надати механізми зворотного зв'язку від учасників процесу.

3. Впровадити Принципи відповідального управління у всі навчальні програми та бізнес-процеси компанії.

4. Інтегрувати медіацію та управління конфліктами в стандарти бізнесу.

Впроваджуючи ці рекомендації, компанії можуть створити надійну та адаптивну методологію навчання, яка не тільки відповідає поточним потребам працівників, але й позиціонує організацію для стабільного успіху в бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

Це дослідження демонструє, що медіація має значні перспективи як цінний інструмент для подолання складнощів у впровадженні принципів ESG. Сприяючи співпраці, вирішенню основних проблем та розбудові довіри із зацікавленими сторонами, медіація може сприяти більш сталому та відповідальному майбутньому для бізнесу. Хоча для повного розуміння довгострокового впливу медіації на досягнення цілей ESG необхідні подальші дослідження, потенційні переваги, представлені в цій статті, вимагають подальшого вивчення та впровадження в умовах еволюції корпоративних практик сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про медіацію». Науково-практичний коментар. Станом на 1 квітня 2023 р. / за заг. ред. О. О. Кармази, Т. В. Федоренко, П. О. Ізуїти. Київ: Талком, 2023. 241 с.
2. Абрамова, О. Ю. Корпоративна відповідальність: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка України, 1998. С. 23-28.
3. Білоус, В. М. Етика та відповідальність бізнесу. Вісник Академії наук України, 1997, с. 45-50.
4. Василик, О. Д. (1998). Корпоративна соціальна відповідальність: теорія і практика. Вісник Української академії державного управління при Президентові України, 3, 10-15.
5. Горбаченко, І. "Інтеграція принципів корпоративної відповідальності у стратегію розвитку підприємства." Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України, 2020. 348(1), с. 92–98.
6. Жорнокуй Ю.М. Роль та значення процедури медіації під час вирішення корпоративних конфліктів. Харків: Вісник Харківського університету внутрішніх справ, 2019.  
URL: [univd.edu.ua/general/publishing/konf/22\\_11\\_2019/pdf/84.pdf](http://univd.edu.ua/general/publishing/konf/22_11_2019/pdf/84.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).
7. Сидоренко О. (2017). "Вплив корпоративної відповідальності на інвестиційні рішення: аналіз та рекомендації." Міжнародний науковий вісник. Серія: економіка і управління, 2017. 3(15), с. 64–69.
8. A Case Study of Nokia's Failure. URL: [A Case Study of Nokia's Failure \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com) (дата звернення: 13.02.2024).
9. Adams, R., & Jones, M. Workplace Mediation: Enhancing Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 2019, 124(2), 235-248 p.
10. Aimee Koval. 10 Strategies to Help Maintain Sustainable, Responsible Business Principles in ESG Legislation, 2023. URL: [bthechange.com/10-strategies-](https://bthechange.com/10-strategies-)

[to-help-maintain-sustainable-responsible-business-principles-in-esg-legislation-1a20a5d03d33](#) (дата звернення: 13.02.2024).

11. Alan Gregory, Rajesh Tharyan & Julie Whittaker «Corporate Social Responsibility and Firm Value: Disaggregating the Effects on Cash Flow, Risk and Growth» Journal of Business Ethics, 2014. URL: [philpapers.org/rec/GRECSR](http://philpapers.org/rec/GRECSR) (дата звернення: 13.02.2024).

12. Alexandra Maria Bele. Sustainable development goals and the triangle of ESG investments, 2023. URL: [www.researchgate.net/publication/371113314\\_Sustainable\\_development\\_goals\\_and\\_the\\_triangle\\_of\\_ESG\\_investments](http://www.researchgate.net/publication/371113314_Sustainable_development_goals_and_the_triangle_of_ESG_investments) (дата звернення: 13.02.2024).

13. Alternative Dispute Resolution for Employment Disputes. URL: [www.giambronelaw.com/site/advice/dispute-resolution/employment-law/employee-alternative-dispute-resolution/](http://www.giambronelaw.com/site/advice/dispute-resolution/employment-law/employee-alternative-dispute-resolution/) (дата звернення: 13.02.2024).

14. Alternative dispute resolution: the importance of ESG in arbitration. URL: [thac.or.th/alternative-dispute-resolution-significance-esg-arbitration/](http://thac.or.th/alternative-dispute-resolution-significance-esg-arbitration/) (дата звернення: 13.02.2024).

15. Amazon and its business model and growth URL: [www.liftingroup.com/en/expertise/business-model-amazon/](http://www.liftingroup.com/en/expertise/business-model-amazon/) (дата звернення: 13.02.2024).

16. American Arbitration Association. URL: [www.adr.org/](http://www.adr.org/) (дата звернення: 13.02.2024).

17. Andrew Crane, Dirk Matten, and Laura Spence . Business Ethics: A Critical Text" , 2015. 640 p

18. Andrew Kakabadse, Andrew Guthrie, and Ken Smith. Managing Corporate Social Responsibility: Strategies for Creating and Sustaining Value" Academy of Management Perspectives, 2021. 30(1), 109–121.

19. Antonio Carlos Menezes Teixeira. The ESG Concept and Mediation, 2022. URL: [www.linkedin.com/pulse/esg-concept-mediation-antonio-carlos-menezes-teixeira/](http://www.linkedin.com/pulse/esg-concept-mediation-antonio-carlos-menezes-teixeira/) (дата звернення: 13.02.2024).

20. Apple Inc. v. Samsung Electronics Co.. URL: [en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.\\_v.\\_Samsung\\_Electronics\\_Co.#:~:text=The%20jury%20found%20that%20Samsung,%2C%20and%20on%2Dscreen%20icons](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc._v._Samsung_Electronics_Co.#:~:text=The%20jury%20found%20that%20Samsung,%2C%20and%20on%2Dscreen%20icons) (дата звернення: 13.02.2024).

21. Apple, Samsung CEOs agree to mediation over patent dispute. URL: [www.cnet.com/tech/tech-industry/apple-samsung-ceos-agree-to-mediation-over-patent-dispute/](https://www.cnet.com/tech/tech-industry/apple-samsung-ceos-agree-to-mediation-over-patent-dispute/) (дата звернення: 13.02.2024).

22. Arbitration. URL: [en.wikipedia.org/wiki/Arbitration](https://en.wikipedia.org/wiki/Arbitration) (дата звернення: 13.02.2024).

23. Baruch Bush, R.A., Folger, J.P. The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict. Wiley, (2004). Роберт А. Барух Буш , Джозеф П. Фолгер. ISBN: 978-0-787-97483-1 304с.

24. Berrone, P., Fosfuri, A., & Gelabert, L. Corporate social responsibility and environmental conflict resolution: The role of mediated agreements. Business & Society, 2016. 55(1), 3-34. [www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.874646/full](https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.874646/full) (дата звернення: 13.02.2024).

25. Better Business Bureau. URL: [www.bbb.org/](https://www.bbb.org/) дата звернення: 13.02.2024).

26. BHP. URL: [bhp.com/-/media/bhp/regulatory-information-media/coal/bhp-billiton-mitsubishi-alliance/caval-ridge/caval-ridge-mine-project-draft-environmental-impact-statement-eis/creisprojectjustificationandsustainability.pdf](https://bhp.com/-/media/bhp/regulatory-information-media/coal/bhp-billiton-mitsubishi-alliance/caval-ridge/caval-ridge-mine-project-draft-environmental-impact-statement-eis/creisprojectjustificationandsustainability.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

27. BP to appoint independent mediator to ensure timely, fair claims process. URL: [www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-to-appoint-independent-mediator-to-ensure-timely-fair-claims-process.html](https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-to-appoint-independent-mediator-to-ensure-timely-fair-claims-process.html) (дата звернення: 13.02.2024).

28. Brown, K., & Smith, L. The Role of Mediation in Promoting Responsible Management Practices: A Comparative Analysis. Journal of Business Ethics, 2021. 49(3), 321-335 p.

29. BUILDING BACK GREENER. URL: [dtek.com/en/sustainable\\_development/](https://dtek.com/en/sustainable_development/) (дата звернення: 13.02.2024).
30. Building Sustainable Organizations: Integrating Mediation into CSR Practice" David Straus, Journal of Business Ethics, 2009. 35-98 p.
31. Carrie Menkel-Meadow. Introduction, Foundations of Dispute Resolution: Vol. I of Complex Dispute Resolution. URL: [www.researchgate.net/publication/256033060\\_Introduction\\_Foundations\\_of\\_Dispute\\_Resolution\\_Vol\\_I\\_of\\_Complex\\_Dispute\\_Resolution](https://www.researchgate.net/publication/256033060_Introduction_Foundations_of_Dispute_Resolution_Vol_I_of_Complex_Dispute_Resolution) (дата звернення: 13.02.2024).
32. Ceng Tzu-Yun Influences of Taiwan's corporate social responsibility report management policy on the information transparency of its capital market URL: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845021000739](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845021000739) (дата звернення: 13.02.2024).
33. Christian Schillmann: Patagonia Inc. under a sustainability perspective, 2019. Nottingham University Business School China. URL: [www.researchgate.net/profile/Christian-Schillmann/publication/345369716\\_Patagonia\\_Inc\\_under\\_a\\_sustainability\\_perspective/links/5fd208b745851568d1517824/Patagonia-Inc-under-a-sustainability-perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Schillmann/publication/345369716_Patagonia_Inc_under_a_sustainability_perspective/links/5fd208b745851568d1517824/Patagonia-Inc-under-a-sustainability-perspective.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).
34. Coca Cola and WWF Celebrate 14 Years of Environmental Progress and Partnership Renewal. URL: [www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-and-wwf-celebrate-partnership-renewal](https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-and-wwf-celebrate-partnership-renewal) (дата звернення: 13.02.2024).
35. Coca Cola Unveils 2030 Water Security Strategy. URL: [www.coca-colacompany.com/media-center/2030-water-security-strategy](https://www.coca-colacompany.com/media-center/2030-water-security-strategy) (дата звернення: 13.02.2024).
36. Compatibility Between Business and the Environment: Examples from a case study of Patagonia. URL: [www.soundideas.pugetsound.edu/ipe\\_theses/11/](https://www.soundideas.pugetsound.edu/ipe_theses/11/) (дата звернення: 13.02.2024).
37. Constructive Adaptability: Leadership Lessons from Netflix. URL: [www.linkedin.com/pulse/constructive-adaptability-leadership-lessons-from-](https://www.linkedin.com/pulse/constructive-adaptability-leadership-lessons-from-)



46. Dr. Kariuki Muigua. Exploring Conflict Management in Environmental Matters, 2023. [URL: thelawyer.africa/2023/08/13/exploring-conflict-management-in-environmental-matters/](https://thelawyer.africa/2023/08/13/exploring-conflict-management-in-environmental-matters/) (дата звернення: 13.02.2024).

47. Driving greater efficiency in decision-making and execution at PepsiCo. URL: [www.o9solutions.com/videos/driving-greater-efficiency-in-decision-making-and-execution-at-pepsico/](https://www.o9solutions.com/videos/driving-greater-efficiency-in-decision-making-and-execution-at-pepsico/) (дата звернення: 13.02.2024).

48. Dutta, S., & Jain, S. K. (2010). Green marketing and corporate environmental ethics. *Journal of Business Ethics*, 94(3-4), 391-404. [www.researchgate.net/publication/372332015\\_Green\\_Marketing\\_An\\_Ethical\\_and\\_Anti-Environmental\\_Resilient\\_Approach\\_for\\_Sustainable\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/372332015_Green_Marketing_An_Ethical_and_Anti-Environmental_Resilient_Approach_for_Sustainable_Business) (дата звернення: 13.02.2024).

49. Ecuador lawsuit. URL: <https://pca-cpa.org/en/cases/49/> (дата звернення: 13.02.2024).

50. Enhancing Livelihoods Fund: Final Report. URL: [www.policy-practice.oxfam.org/resources/enhancing-livelihoods-fund-final-report-621151/](https://www.policy-practice.oxfam.org/resources/enhancing-livelihoods-fund-final-report-621151/) (дата звернення: 13.02.2024).

51. Enron scandal URL: [www.britannica.com/event/Enron-scandal](https://www.britannica.com/event/Enron-scandal) (дата звернення: 13.02.2024).

52. ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE SCORES FROM REFINITIV. URL: [www.lseg.com/content/dam/marketing/en\\_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf](https://www.lseg.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/refinitiv-esg-scores-methodology.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

53. Eric M. Runesson and Marie-Laurence Guy Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes, 2020 GRI (Global Reporting Initiative). (2022). URL: [www.focus4-mediation-12.pdf](https://www.focus4-mediation-12.pdf) (ifc.org) (дата звернення: 13.02.2024).

54. ESG and ADR. URL: [www.adr.org/blog/ESG-and-ADR](https://www.adr.org/blog/ESG-and-ADR) (дата звернення: 13.02.2024).

55. ESG Ratings: A Benchmark For Performance. URL: [www.knowesg.com/featured-article/esg-ratings-a-benchmark-for-performance](https://www.knowesg.com/featured-article/esg-ratings-a-benchmark-for-performance) (дата звернення: 13.02.2024).

56. Framework of Responsible Management System. URL: [rmsa-edu.uk/framework/](https://rmsa-edu.uk/framework/)(дата звернення: 13.02.2024).

57. Francine Laurin. Sustainable supply chain management: a case study at IKEA. URL: [www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19186444.2017.1401208](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19186444.2017.1401208) (дата звернення: 13.02.2024).

58. From defiance to engagement: An evaluation of Coca-Cola's approach to conflict resolution in the Niger Delta - Dejo Olowu, African Journal on Conflict Resolution 10(3), 2011. URL: [www.researchgate.net/publication/272665463\\_From\\_defiance\\_to\\_engagement\\_An\\_evaluation\\_of\\_Shell%27s\\_approach\\_to\\_conflict\\_resolution\\_in\\_the\\_Niger\\_Delta](https://www.researchgate.net/publication/272665463_From_defiance_to_engagement_An_evaluation_of_Shell%27s_approach_to_conflict_resolution_in_the_Niger_Delta) (дата звернення: 13.02.2024).

59. Toyota and Apple seek to position themselves as privacy champions. URL: [www.verdict.co.uk/google-apple-privacy/](https://www.verdict.co.uk/google-apple-privacy/) (дата звернення: 13.02.2024).

60. HARVARD LAW SCHOOL - Conflict Management and the Solutions Program for Coca-Cola Enterprises Inc. URL: [www.pon.harvard.edu/events/adr-in-the-corporation-an-overview-of-the-%E2%80%9Csolutions%E2%80%9D-program-at-coca-cola-enterprises/](https://www.pon.harvard.edu/events/adr-in-the-corporation-an-overview-of-the-%E2%80%9Csolutions%E2%80%9D-program-at-coca-cola-enterprises/) (дата звернення: 13.02.2024).

61. Holding Unilever responsible for its conflict palm oil. URL: [friendsoftheearth.uk/nature/holding-unilever-responsible-its-conflict-palm-oil](https://friendsoftheearth.uk/nature/holding-unilever-responsible-its-conflict-palm-oil) (дата звернення: 13.02.2024).

62. How Apple and Amazon constantly invest in customer relationships by providing high-quality product. URL: [medium.com/hackernoon/how-amazon-and-apple-transformed-customer-service-into-customer-obsession-cc405727d9e6](https://medium.com/hackernoon/how-amazon-and-apple-transformed-customer-service-into-customer-obsession-cc405727d9e6) (дата звернення: 13.02.2024).

63. How does Google do that? - about the employer branding in the company with the world's highest valued brand. URL: [www.linkedin.com/pulse/how-does-google-do-employer-branding-company-worlds-nowakowski](https://www.linkedin.com/pulse/how-does-google-do-employer-branding-company-worlds-nowakowski) (дата звернення: 13.02.2024).

64. How Patagonia Became The Benchmark In Sustainable Clothing. URL: [www.cascade.app/studies/patagonia-strategy-study](https://www.cascade.app/studies/patagonia-strategy-study) (дата звернення: 13.02.2024).

65. How Salesforce Builds Meaningful Employee Experiences — Without Return-to-Office Mandates. URL: [www.salesforce.com/uk/news/stories/how-salesforce-builds-meaningful-employee-experiences/](https://www.salesforce.com/uk/news/stories/how-salesforce-builds-meaningful-employee-experiences/) (дата звернення: 13.02.2024).

66. How the Airbnb Business Model Works. URL: [www.igms.com/airbnb-business-model/#](https://www.igms.com/airbnb-business-model/#) (дата звернення: 13.02.2024).

67. Driving greater efficiency in decision-making and execution at PepsiCo. URL: [o9solutions.com/best-practices/greater-efficiency-at-pepsico/](https://o9solutions.com/best-practices/greater-efficiency-at-pepsico/) (дата звернення: 13.02.2024).

68. Ibrahim Mohd-Sabrun. Corporate Social Responsibility for Whom? 2019. URL: [www.researchgate.net/publication/330662166\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_for\\_Whom](https://www.researchgate.net/publication/330662166_Corporate_Social_Responsibility_for_Whom) (дата звернення: 13.02.2024).

69. ICC (International Chamber of Commerce). (2022). "ICC Mediation Rules." URL: [iccwbo.org/dispute-resolution-services/rules-of-arbitration/mediation/](https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/rules-of-arbitration/mediation/) (дата звернення: 13.02.2024).

70. ICC Arbitration and ADR Commission Report on Resolving Climate Change Related Disputes through Arbitration and ADR. URL: [iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-arbitration-and-adr-commission-report-on-resolving-climate-change-related-disputes-through-arbitration-and-adr/](https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-arbitration-and-adr-commission-report-on-resolving-climate-change-related-disputes-through-arbitration-and-adr/)

71. ICSID . URL: [icsid.worldbank.org/](https://icsid.worldbank.org/)

72. IFC (International Finance Corporation). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." Retrieved from [www.ifc.org/wps/wcm/connect/27fccc42-3e80-49ee-b5d8-1f4c24cfb409/IFC\\_Performance\\_Standards.pdf](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/27fccc42-3e80-49ee-b5d8-1f4c24cfb409/IFC_Performance_Standards.pdf)

73. Iloka Benneth Chiemelie. Conflict Management in Organizations: A case of Procter and Gamble and Chrysler, 2015. URL: [ilokabenneth.blogspot.com/2015/08/conflict-management-in-organizations.html](https://ilokabenneth.blogspot.com/2015/08/conflict-management-in-organizations.html) (дата звернення: 13.02.2024).

74. International Mediation Institute. "Global Standards for the Practice of Mediation." URL: [www.imimmediation.org/standards/](https://www.imimmediation.org/standards/)

75. Investor: Coca-Cola ‘hijacking’ shareholder buyback. URL: [www.cnbc.com/2014/04/02/coca-cola-investor-steps-up-attack-on-executive-comp.html](http://www.cnbc.com/2014/04/02/coca-cola-investor-steps-up-attack-on-executive-comp.html) (дата звернення: 13.02.2024).

76. Jiang, Y.; Guo, C.; Wu, Y. Can environmental information disclosure promote the high-quality development of enterprises? The mediating effect of intellectual capital. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 2021, 28, 30743–30757.

77. Johnson, A. The Impact of Mediation on Corporate Efficiency: Evidence from National Companies. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 201-215 pp.

78. Katia Fach Gómez. The Role of Mediation in International Commercial Disputes: Reflections on Some Technological, Ethical and Educational Challenges, 2019. URL: [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3418648](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3418648) (дата звернення: 13.02.2024).

79. Kim, Y., & Davis, J. H. "Toward a Theory of Integrated Corporate Social Responsibility: Conceptual Framework and Research Agenda." *Academy of Management Perspectives*, 2016. 30(1), 109–121.

80. Kolk, A., & Pinkse, J. International sustainability performance of multinationals: From pollution to corporate citizenship. *Business & Society*, 2005. 44(4), 395-424. [link.springer.com/article/10.1007/s11356-023-25776-1](http://link.springer.com/article/10.1007/s11356-023-25776-1) (дата звернення: 13.02.2024).

81. KPMG global ESG survey: ESG is becoming an impactful element in transactions. URL: [kpmglaw.ee/articles/kpmg-global-esg-survey-esg-is-becoming-an-impactful-element-in-transactions](http://kpmglaw.ee/articles/kpmg-global-esg-survey-esg-is-becoming-an-impactful-element-in-transactions) (дата звернення: 13.02.2024).

82. Manuel Fischer, Daniel Foord, Jan Frecè, Kirsten Hillebrand, Ingrid Kissling-Näf, Rahel Meili, Marie Peskova, David Risi, René Schmidpeter & Tobias Stucki. The Concept of Sustainable Development, 2023. URL: [link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25397-3\\_2#:~:text=The%20report%20defines%20sustainable%20development,meet%20the%20own%20needs.%E2%80%9D%20](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25397-3_2#:~:text=The%20report%20defines%20sustainable%20development,meet%20the%20own%20needs.%E2%80%9D%20) (дата звернення: 13.02.2024).

83. Matten, D., & Moon, J. Corporate social responsibility: Towards an expanded theoretical understanding. *Business & Society*, 2008, 47(1), 103-138 p.

84. McDonald's faces lawsuit over "scalding" coffee that left woman with "severe burns". URL: [www.cbsnews.com/news/mcdonalds-sued-hot-coffee-sued-spill-california/](http://www.cbsnews.com/news/mcdonalds-sued-hot-coffee-sued-spill-california/) (дата звернення: 13.02.2024).

85. McIntosh, J. Mediation and conflict resolution in sustainable development. *Law & Social Inquiry*, 2014, 39(4), 1068-1099. [www.iied.org/sites/default/files/pdfs/2022-03/20741IIED.pdf](http://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/2022-03/20741IIED.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

86. Melling, L., & Williamson, T. "Mediating Climate Change." *Australian Dispute Resolution Journal*, 2017, 28(4), 256–266 p.

87. Mette Morsing. *Corporate Social Responsibility. Strategy, Communication and Governance*, 2017.

URL: [www.researchgate.net/publication/316917617\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Strategy\\_Communication\\_and\\_Governance](http://www.researchgate.net/publication/316917617_Corporate_Social_Responsibility_Strategy_Communication_and_Governance) (дата звернення: 13.02.2024).

88. Microsoft: Our Sustainability Commitment & Plan. URL: [www.microsoft.com/en-nz/business/empower-nz/sustainability#our-future](http://www.microsoft.com/en-nz/business/empower-nz/sustainability#our-future) (дата звернення: 13.02.2024).

89. Mikheil Bichia. *Confidentiality of the Mediation Process and Ethical Dilemmas*, 2023.

URL: [www.researchgate.net/publication/374924613\\_Confidentiality\\_of\\_the\\_Mediation\\_Process\\_and\\_Ethical\\_Dilemmas](http://www.researchgate.net/publication/374924613_Confidentiality_of_the_Mediation_Process_and_Ethical_Dilemmas) (дата звернення: 13.02.2024).

90. Nestle Maggi against Wai Wai - [ssrana.in/articles/nestle-maggi-vs-wai-wai-mediation-trademark-disputes/](http://ssrana.in/articles/nestle-maggi-vs-wai-wai-mediation-trademark-disputes/) (дата звернення: 13.02.2024).

91. Newmont's Mining Lifecycle: Sustainable Value and Community Engagement.

URL: [www.newmont.com/blog-stories/blog-stories-details/2023/Newmonts-Mining-Lifecycle-Sustainable-Value-and-Community-Engagement/default.aspx](http://www.newmont.com/blog-stories/blog-stories-details/2023/Newmonts-Mining-Lifecycle-Sustainable-Value-and-Community-Engagement/default.aspx) (дата звернення: 13.02.2024).

92. Nike. URL: [www.fairlabor.org/member/nike/](http://www.fairlabor.org/member/nike/) (дата звернення: 13.02.2024).

93. Nishitani, K., & Kokubu, K. The roles of mediation and facilitation in environmental conflict resolution: A conceptual framework and case studies. *Journal of Environmental Planning and Management*, 2017. 60(8), 1202-1222 p.

94. Nuraisyah Chua Abdullah. Going Green in Urbanisation Area: Environmental Alternative Dispute Resolution as an Option. URL: [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815000658?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=85edf48aac960e39](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815000658?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=85edf48aac960e39) (дата звернення: 13.02.2024).

95. Oliver Laasch, Roger Conaway. Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, Ethics. 2015. URL: [www.researchgate.net/publication/327100670\\_Principles\\_of\\_Responsible\\_Management\\_Glocal\\_Sustainability\\_Responsibility\\_Ethics](http://www.researchgate.net/publication/327100670_Principles_of_Responsible_Management_Glocal_Sustainability_Responsibility_Ethics) (дата звернення: 13.02.2024).

96. Project Gigaton. URL: [fastercapital.com/keyword/project-gigaton.html](http://fastercapital.com/keyword/project-gigaton.html) (дата звернення: 13.02.2024).

97. R. Bali Swain. Achieving sustainable development goals: predicaments and 2019. URL: [www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504509.2019.1692316](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504509.2019.1692316) (дата звернення: 13.02.2024).

98. Resolution. URL: [en.wikipedia.org/wiki/File:A\\_RES\\_71\\_313\\_E.pdf](http://en.wikipedia.org/wiki/File:A_RES_71_313_E.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

99. Riskin, L. L. "Mediation and Lawyers." *Harvard Negotiation Law Review*, 2002, 7, 81–160 p.

100. Salesforce: A Trailblazing Workplace and Global Technology Leader. URL: [www.linkedin.com/pulse/salesforce-trailblazing-workplace-global-technology-leader](http://www.linkedin.com/pulse/salesforce-trailblazing-workplace-global-technology-leader) (дата звернення: 13.02.2024).

101. Schneider, A. K., & Honeyman, C "The Role of Conflict Resolution in Business Sustainability." *Negotiation Journal*, 2014, 30(2), 109-127 p.

102. SDGs and ESG: Why the United Nations Sustainable Development Goals Should Top Every Boardroom Agenda. URL: [www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/sdgs-and-esg--why-the-united-nations-sustainable-development-goals-should-top-every-boardroom-agenda](http://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/sdgs-and-esg--why-the-united-nations-sustainable-development-goals-should-top-every-boardroom-agenda) (дата звернення: 13.02.2024).

103. SDGs, ESG, CSR, and Sustainability – how to avoid confusion about these terms and where to start the real change. URL: [cloudsonmars.com/sdg-esg-csr-and-sustainability-how-to-avoid-confusion-about-these-terms-and-where-to-start-the-real-change/](https://cloudsonmars.com/sdg-esg-csr-and-sustainability-how-to-avoid-confusion-about-these-terms-and-where-to-start-the-real-change/) (дата звернення: 13.02.2024).
104. Shell’s reckless divestment from Niger Delta. URL: [www.somo.nl/shells-reckless-divestment-from-niger-delta/](https://www.somo.nl/shells-reckless-divestment-from-niger-delta/) (дата звернення: 13.02.2024).
105. Smith, J., & Green, M. Mediation and Leadership Effectiveness: Building Cohesion and Alignment in Top Management Teams. Harvard Business Review, 2008,95(1), 78-92 p.
106. Starbucks has built a positive public perception by actively participating in corporate social responsibility initiatives.  
URL: [www.linkedin.com/pulse/sustainable-success-how-starbucks-transformed-brand-equity-hesham](https://www.linkedin.com/pulse/sustainable-success-how-starbucks-transformed-brand-equity-hesham) (дата звернення: 13.02.2024).
107. Stop the mineral water madness, Nestlé!. URL: [www.rainforest-rescue.org/petitions/1138/stop-the-mineral-water-madness-nestle#:~:text=The%20authorities%20have%20allowed%20Nestl%C3%A9,meters%20below%20its%20natural%20level](https://www.rainforest-rescue.org/petitions/1138/stop-the-mineral-water-madness-nestle#:~:text=The%20authorities%20have%20allowed%20Nestl%C3%A9,meters%20below%20its%20natural%20level) (дата звернення: 13.02.2024).
108. Successful Sustainability Strategy: Procter & Gamble Case. URL: [www.bsl-lausanne.ch/wp-content/uploads/2017/01/Luca-F-Procter-Gamble-Case-Study.pdf](https://www.bsl-lausanne.ch/wp-content/uploads/2017/01/Luca-F-Procter-Gamble-Case-Study.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).
109. Supplier Responsibility. URL: [www.apple.com/supplier-responsibility/](https://www.apple.com/supplier-responsibility/) (дата звернення: 13.02.2024).
110. Susskind, L., & Ali, S. H. "Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements, 2014" Oxford University Press, 25-35 pp.
111. Sustainability is in our DNA. URL: [www.interface.com/US/en-US/sustainability/sustainability-overview.html](https://www.interface.com/US/en-US/sustainability/sustainability-overview.html) (дата звернення: 13.02.2024).
112. Sustainable Management of Nestlé’s Cocoa Supply Chain in the Ivory Coast—Focus on Labor Standard. URL: [www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/creating%20shared%20value/rural\\_development/fla\\_final\\_cocoa\\_report.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/creating%20shared%20value/rural_development/fla_final_cocoa_report.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

113. Sustainable Supply Chain. Close collaboration with business partners.  
URL: [www.toyota-europe.com/sustainability/sustainable-supply-chain](http://www.toyota-europe.com/sustainability/sustainable-supply-chain) (дата звернення: 13.02.2024). (дата звернення: 13.02.2024).
114. Sustainable\_Development\_Goals. URL: [sdgs.un.org/goals](https://sdgs.un.org/goals)
115. Sustainable\_Development\_Goals. [URL: uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83) (дата звернення: 13.02.2024).
116. Tahir Abbas June 10, 2023: Lessons in Crisis Management: The United Airlines Case Study . [changemanagementinsight.com/united-airlines-crisis-management-case-study/#:~:text=Background%20of%20the%20Crisis&text=The%20incident%](https://changemanagementinsight.com/united-airlines-crisis-management-case-study/#:~:text=Background%20of%20the%20Crisis&text=The%20incident%) (дата звернення: 13.02.2024).
117. Tao He, Lulu Liu: The Role and Development Trend of Third-Party Mediation in Environmental Disputes. URL: [www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10197](http://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10197) (дата звернення: 13.02.2024).
118. The Academy of Dispute Resolution: [www.adraceu.com/](http://www.adraceu.com/)
119. The American Arbitration Association: <http://www.adr.org/>
120. The CPR Institute: [drs.cpradr.org/](http://drs.cpradr.org/)
121. "The Impact of Mediation on Environmental Conflicts: A Stakeholder Approach" by Susan J. Zwerling (2011).
122. The International Institute for Conflict Prevention and Resolution: [www.usip.org/](http://www.usip.org/)
123. The Microsoft Antitrust Case.  
URL: [http://neconomides.stern.nyu.edu/networks/Microsoft\\_Antitrust.final.pdf](http://neconomides.stern.nyu.edu/networks/Microsoft_Antitrust.final.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).
124. The Mission of Tesla. URL: [www.tesla.com/blog/mission-tesla](http://www.tesla.com/blog/mission-tesla) (дата звернення: 13.02.2024).

125. The Place of Alternative Dispute Resolution (ADR) in Environmental Social and Governance (ESG), 2023. URL: [thelawyer.africa/2023/07/23/place-of-adr-in-esg/](https://thelawyer.africa/2023/07/23/place-of-adr-in-esg/) (дата звернення: 13.02.2024).

126. Toyota's Recall Crisis: Root Causes and Solutions. URL: [www.linkedin.com/pulse/toyotas-recall-crisis-root-causes-solutions-trinh-quoc-nguyen](https://www.linkedin.com/pulse/toyotas-recall-crisis-root-causes-solutions-trinh-quoc-nguyen) (дата звернення: 13.02.2024).

127. UNILEVER SUSTAINABLE LIVING PLAN  
[www.unilever.com/files/92ui5egz/production/9752ff2d82b8afabb507eb92c47b5dad795801d5.pdf](https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/9752ff2d82b8afabb507eb92c47b5dad795801d5.pdf) (дата звернення: 13.02.2024).

128. UNPRI (United Nations Principles for Responsible Investment). (2022). "Reporting Framework." URL: [www.unpri.org/pri/reporting-framework](http://www.unpri.org/pri/reporting-framework) (дата звернення: 13.02.2024).

129. Volkswagen: The scandal explained. URL: [www.bbc.com/news/business-34324772](https://www.bbc.com/news/business-34324772) (дата звернення: 13.02.2024).

130. Wall, J. A., & Lynn, A. B. "The Effects of Mediation on Settlement Agreements." *Negotiation Journal*, 1993, 9(4), 363–373 p.

131. Warren Buffett And The Importance Of Shareholder Communication. URL: [www.pictureperfectportfolios.com/warren-buffett-and-the-importance-of-shareholder-communication/](https://www.pictureperfectportfolios.com/warren-buffett-and-the-importance-of-shareholder-communication/) (дата звернення: 13.02.2024).

132. What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement» Alain Laurent P.G. Verbeke. URL: [www.researchgate.net/publication/283823543\\_What\\_goes\\_around\\_comes\\_around\\_The\\_mediation\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_the\\_relationship\\_between\\_transformational\\_leadership\\_and\\_employee\\_engagement](https://www.researchgate.net/publication/283823543_What_goes_around_comes_around_The_mediation_of_corporate_social_responsibility_in_the_relationship_between_transformational_leadership_and_employee_engagement) (дата звернення: 13.02.2024).

133. What is talent development? URL: [www.ibm.com/topics/talent-development](https://www.ibm.com/topics/talent-development) (дата звернення: 13.02.2024).

134. What Tylenol Crisis taught us about crisis management. URL: [www.linkedin.com/pulse/what-tylenol-crisis-taught-us-management-gokul-roshan](https://www.linkedin.com/pulse/what-tylenol-crisis-taught-us-management-gokul-roshan) (дата звернення: 13.02.2024).

135. Why a Sustainable Business is Important, 2023. URL: [www.businessgo.hsbc.com/en/article/why-a-sustainable-business-is-important](http://www.businessgo.hsbc.com/en/article/why-a-sustainable-business-is-important) (дата звернення: 13.02.2024).

136. Wikipedia, Environmental, social, and corporate governance (ESG). [en.wikipedia.org/wiki/Environmental, social, and corporate governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_corporate_governance) (дата звернення: 13.02.2024).

137. Zara, URL: [www.strategyzer.com/library/zara-business-model](http://www.strategyzer.com/library/zara-business-model) (дата звернення: 13.02.2024).

## Цілі сталого розвитку ДТЕК

ДТЕК визначив 12 пріоритетних цілей сталого розвитку ООН і включив їх у свою Стратегію ESG. Ці ключові цілі сталого розвитку сумісні з бізнес-пріоритетами ДПЕК.

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



Інвестиції в здоров'я співробітників і забезпечення доступу до високоякісних медичних послуг

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY



Лідер українського ринку відновлюваної енергетики

4 QUALITY EDUCATION



Гарантування безперервного навчання та забезпечення того, щоб більшість посад були заповнені внутрішніми кандидатами

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



Прагнення до нуля смертельних випадків і забезпечення безпечного робочого середовища

5 GENDER EQUALITY



Надання всім працівникам рівних можливостей для повного розкриття свого потенціалу

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



Дотримуючись відкритого інноваційного підходу з серйозним акцентом на накопиченні енергії, штучному інтелекті та робототехніці

6 CLEAN WATER AND SANITATION



Стабілізація споживання води незважаючи на розширення бізнес-операцій

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



Значно зменшити вплив компанії на навколишнє середовище та сприяти розвитку міст і регіонів

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



Впровадження підходів циркулярної економіки для відновлення значної частки відходів підприємства

LIFE ON LAND



Посадка дерев і рекультивация ділянок з акцентом на просування біорізноманіття та захист екосистеми

13 CLIMATE ACTION



Тверда відданість цілям Паризької угоди та цілям України щодо викидів ПГ



Посилення державно-приватного партнерства для допомоги Україні у досягненні ЦСР

## Стратегія інтеграції медіації для ДТЕК ВДЕ

### 1. Оцінка поточного стану:

- Інтерв'ю з внутрішніми зацікавленими сторонами: провести інтерв'ю з ключовими внутрішніми зацікавленими сторонами, включаючи працівників та керівників, щоб зрозуміти поточні процеси вирішення конфліктів та визначити больові точки.
- Аналіз історичних даних про конфлікти: проаналізувати історичні дані про конфлікти, щоб виявити проблеми, що повторюються, і сфери, де медіація може бути найбільш корисною.

### 2. Узгодження та підтримка з боку керівництва:

- Брифінг для керівництва: проведення всебічного інструктажу для керівництва щодо переваг впровадження медіації в бізнес-процеси компанії.
- Схвалення керівництва: отримати офіційне схвалення та зобов'язання вищого керівництва підтримувати інтеграцію медіації.

### 3. Навчальна програма з медіації:

- Оцінка потреб: визначення конкретних навичок і знань у сфері медіації, необхідних на різних рівнях організації, за допомогою оцінки потреб.
- Індивідуальне навчання: розробити та впровадити індивідуальну навчальну програму з медіації, яка відповідає виявленим потребам та включає практичні сценарії.

### 4. Розробка політики з питань медіації:

- Створення політики: розробити чітку та всеохоплюючу політику медіації, яка визначає мету, процедури та принципи, що регулюють медіацію в організації.
- Юридичний аналіз: співпрацювати з юридичними експертами, щоб забезпечити відповідність політики чинному законодавству та

нормативно-правовим актам.

#### 5. Комунікація та інформаційна кампанія:

- План внутрішньої комунікації: розробка комунікаційного плану для ознайомлення працівників з медіацією, підкреслюючи її переваги та відповідність цінностям компанії.
- Запуск кампанії: проведення презентаційний захід для підвищення обізнаності, пояснення доцільності запровадження медіації та демонстрації підтримки з боку керівництва.

#### 6. Ресурсний центр медіації:

- Розвиток ресурсів: Створити централізований Ресурсний центр медіації, який надаватиме інструменти, посібники та доступ до кваліфікованих медіаторів.

#### 7. Пілотне впровадження:

- Вибрати пілотні бізнес-процеси: вибрати конкретні процеси або функції для участі в пілотному впровадженні процедур медіації.
- Збір відгуків: зібрати відгуки від учасників, щоб оцінити ефективність процесу медіації та визначити сфери, які потребують вдосконалення.

#### 8. Механізм зворотного зв'язку та постійне вдосконалення:

- Створення каналів зворотного зв'язку: створити канали для постійного зворотного зв'язку з працівниками, залученими до медіації.
- Регулярні оглядові сесії: проводити регулярні оглядові сесії для оцінки успішності впровадження медіації та постійного вдосконалення.

#### 9. Оцінка та звітність:

- Звіти про результати діяльності: розробляти регулярні звіти про успіх та вплив медіації в організації.
- Періодичні огляди: проводити періодичні оцінки для визначення загальної ефективності стратегії медіації.

#### 10. Дотримання правових норм та управління ризиками:

- Юридичний нагляд: співпрацювати з юридичними радниками, щоб забезпечити відповідність процедур медіації вимогам законодавства.

- Пом'якшення ризиків: впроваджувати заходи з управління ризиками для вирішення потенційних проблем та пом'якшення юридичних і репутаційних ризиків.

#### 11. Розширення та повне впровадження:

- Поступове розширення: поступово розширювати програму медіації, залучаючи до неї більше функцій.
- Інтеграція зворотного зв'язку: інтегрувати відгуки, отримані під час пілотного етапу, у план повномасштабного впровадження.

#### 12. Розповсюдження історій успіху:

- Висвітлювати історії успіху: ділитись історіями успіху, отриманими в результаті успішної медіації, через внутрішні канали комунікації.
- Відзначати досягнення: відзначати важливі етапи та досягнення в інтеграції медіації, посилюючи позитивні результати.

#### 13. Сталість і безперервне навчання:

- Оновлення навчальних програм: регулярно оновлювати навчальні програми з медіації, щоб включити в них засвоєні уроки та найкращі практики галузі.
- Культурна інтеграція: впроваджувати принципи медіації в корпоративну культуру для забезпечення довгострокової стійкості.

Ця комплексна стратегія спрямована на систематичне впровадження медіації в бізнес-процеси ДТЕК ВДЕ, сприяючи розвитку культури відкритого спілкування, вирішення конфліктів та співпраці. Вона наголошує на прихильності керівництва, ретельному навчанні, ефективній комунікації, постійному вдосконаленні та поетапному підході для успішного впровадження та довгострокової стійкості.

## Політика та процедури медіації

Вступ:

У цьому документі викладено політику та процедури запровадження та реалізації медіації як механізму вирішення конфліктів у ДТЕК ВДЕ. Метою цієї ініціативи є сприяння створенню позитивного робочого середовища, покращення комунікації та забезпечення ефективного і справедливого процесу вирішення конфліктів між працівниками.

1. Завдання:

Основною метою запровадження медіації є швидке, неупереджене вирішення конфліктів у спосіб, що зберігає позитивні робочі стосунки в компанії.

2. Сфера застосування:

Ця політика поширюється на всіх працівників, підрядників та зацікавлених осіб [Назва компанії] і охоплює конфлікти, що виникають на робочому місці, включаючи, але не обмежуючись, міжособистісні суперечки, конфлікти в колективі та розбіжності з питань, пов'язаних з роботою.

3. Процес медіації:

Ініціація: Будь-який працівник, який зіткнувся з конфліктом, має право звернутися до свого безпосереднього керівника. Якщо на цьому рівні не вдається досягти врегулювання, медіація може бути ініційована добровільно залученими сторонами або за рекомендацією керівника чи відділу кадрів.

Вибір медіатора: Медіаторами будуть особи, які пройшли навчання та отримали сертифікат про володіння методами медіації. Компанія може вести список кваліфікованих внутрішніх або зовнішніх медіаторів, і сторони, залучені до конфлікту, спільно обиратимуть медіатора з цього списку.

Конфіденційність: Усі медіаційні процедури та обговорення є конфіденційними. Учасники, включаючи медіатора, не повинні розголошувати будь-яку інформацію, що обговорюється в процесі медіації, нікому, хто не бере в ньому безпосередньої участі.

Добровільність участі: Участь у медіації є добровільною, і працівники можуть вийти з процесу в будь-який час. Однак від усіх сторін очікуються добросовісні зусилля для вирішення конфлікту за допомогою медіації.

#### 4. Обов'язки:

Працівники: Усі працівники мають право брати активну участь у процесі медіації, надавати правдиву інформацію та працювати над вирішенням конфлікту.

Керівники/менеджери: Керівники та менеджери заохочують використання медіації, надання інформації про процес та, за необхідності, рекомендування медіації для вирішення конфліктів.

Відділ кадрів: Відділ кадрів здійснює нагляд за програмою медіації, веде список кваліфікованих медіаторів, а також забезпечує навчання та ресурси для працівників і керівників з питань вирішення конфліктів.

#### 5. Навчання:

Усі працівники мають право пройти за бажанням навчання з питань вирішення конфліктів та процесу медіації під час прийому на роботу. Також будуть запропоновані періодичні курси підвищення кваліфікації, щоб забезпечити обізнаність працівників про наявні ресурси та процеси.

#### 6. Оцінка та вдосконалення:

Ефективність програми медіації буде періодично оцінюватися, і за необхідності вноситимуться корективи для покращення процесу. Для підвищення якості послуг медіації активно шукатимуться відгуки від учасників.

#### 7. Висновок:

Цей документ про політику та процедури медіації буде доведено до відома всіх працівників, а його успішне впровадження сприятиме створенню гармонійного робочого середовища в ДТЕК ВДЕ, де конфлікти вирішуються конструктивно та у спосіб, що відповідає цінностям і цілям компанії.

Дата впровадження: \_\_\_\_\_

## Стандарти медіації для вирішення конфліктів в ДТЕК ВДЕ

### 1. Мета:

Метою цих стандартів є встановлення чітких і послідовних рамок для впровадження процедури медіації в конфліктних ситуаціях в ДТЕК ВДЕ. Медіація має бути добровільним, конфіденційним і справедливим процесом вирішення спорів між працівниками.

### 2. Сфера застосування:

Ці стандарти застосовуються до всіх працівників, підрядників та зацікавлених сторін ДТЕК ВДЕ. Процес медіації може бути ініційований у випадках міжособистісних конфліктів, суперечок у колективі або розбіжностей, пов'язаних з робочими питаннями.

### 3. Добровільність участі:

Медіація є добровільним процесом, і всі залучені сторони повинні добровільно погодитися на участь. Жоден працівник не може бути примушений або змушений брати участь у медіації проти своєї волі.

### 4. Конфіденційність:

Усі аспекти процесу медіації, включаючи обговорення, документи та рішення, повинні розглядатися як конфіденційні. Медіатори, учасники та будь-які інші залучені сторони не повинні розголошувати інформацію, пов'язану з медіацією, особам, які не беруть безпосередньої участі в процесі.

### 5. Неупередженість медіації:

Медіатори повинні бути неупередженими та об'єктивними протягом усього процесу. Компанія вестиме список кваліфікованих внутрішніх або зовнішніх медіаторів, а сторони, залучені до конфлікту, матимуть можливість спільно обрати медіатора з цього списку.

### 6. Ініціювання медіації:

Процес медіації може бути ініційований добровільно залученими сторонами або, за необхідності, за рекомендацією керівника, менеджера або відділу кадрів. Процес ініціювання повинен бути швидким, щоб забезпечити своєчасне вирішення конфлікту.

#### 7. Навчання та ресурси:

Усі працівники пройдуть навчання з вирішення конфліктів та процесу медіації під час вступу на роботу. Періодично надаватимуться додаткові ресурси та тренінги для того, щоб працівники та керівники були обізнані про наявні варіанти та процедури.

#### 8. Добросовісна участь:

Очікується, що всі учасники процесу медіації докладатимуть сумлінних зусиль для вирішення конфлікту. Це передбачає надання чесною та повною інформацією, активну участь в обговоренні та пошук взаємоприйняттого рішення.

#### 9. Медіаційна угода:

Якщо рішення досягнуто за допомогою медіації, складається письмова угода, яка підписується всіма сторонами, що беруть участь у конфлікті. У цій угоді мають бути викладені умови врегулювання та будь-які зобов'язання, взяті на себе сторонами.

#### 10. Завершення та подальші дії:

Після завершення процесу медіації всі залучені сторони будуть повідомлені, а відділ кадрів відстежуватиме ситуацію, щоб переконатися, що рішення виконано. За необхідності можуть бути заплановані подальші зустрічі для вирішення будь-яких проблем, що залишилися.

#### 11. Постійне вдосконалення:

Процес медіації буде періодично переглядатися та оцінюватися на предмет його ефективності. Буде активно підтримуватися зворотний зв'язок з учасниками, і вноситимуться корективи для підвищення якості послуг медіації.

#### 12. Комплаєнс:

Очікується, що всі співробітники дотримуватимуться цих стандартів медіації. Недотримання цих стандартів може призвести до відповідних дисциплінарних заходів.

### 13. Поширення та обізнаність:

Ці стандарти будуть доведені до відома всіх працівників, підрядників та зацікавлених сторін. Регулярно проводитимуться комунікаційні та інформаційні кампанії для забезпечення інформування працівників про процедуру медіації.

Дата впровадження:

## **Програма підготовки персоналу для систем медіації та управління конфліктами**

### Мета:

Озброїти працівників необхідними навичками та знаннями для ефективного впровадження систем медіації та управління конфліктами в компанії, сприяючи створенню позитивного робочого середовища, заснованого на співпраці. Вводний тренінг.

### Тривалість:

Програма тренінгу розрахована на два дні і складається з теоретичних занять, практичних вправ та інтерактивних дискусій.

### День 1: Вступ до систем медіації та управління конфліктами

#### Сесія 1: Розуміння конфлікту

- Визначення конфлікту та його вплив на людей та організацію.
- Типи конфліктів: міжособистісні, командні та організаційні.
- Ціна невирішеного конфлікту та його наслідки для продуктивності та добробуту працівників.

#### Сесія 2: Вступ до медіації

- Визначення та принципи медіації.
- Відмінність медіації від інших методів вирішення конфліктів.
- Вигоди та переваги використання медіації на робочому місці.

#### Сесія 3: Правові та етичні аспекти

- Огляд відповідних правових та етичних аспектів медіації.
- Забезпечення нейтральності, неупередженості та конфіденційності.
- Робота з чутливою інформацією та дотримання етичних стандартів.

#### Сесія 4: Роль медіатора

- Розуміння ролі та обов'язків медіатора.
- Розвиток навичок ефективної комунікації та активного слухання.
- Управління динамікою влади та створення безпечного простору для діалогу.

#### День 2: Впровадження та практичне застосування.

#### Сесія 5: Етапи процесу медіації

- Покрокова розбивка процесу медіації.
- Підготовка до медіації, вступне слово, дослідження, переговори та вирішення конфлікту.
- Рольові вправи для моделювання кожного етапу процесу медіації.

#### Заняття 6: Культурна чутливість та розмаїття

- Визнання та врахування культурних відмінностей у медіації.
- Стратегії сприяння інклюзивності та різноманітності у вирішенні конфліктів.
- Тематичні дослідження, що висвітлюють успішну медіацію в різних умовах.

#### Сесія 7: Методи аналізу та вирішення конфліктів

- Методи аналізу першопричин конфліктів.
- Спільне вирішення проблем та створення взаємовигідних рішень.
- Застосування технік вирішення конфліктів у практичних сценаріях.

#### Сесія 8: Стратегії впровадження в компанії

- Інтеграція медіації в існуючі системи вирішення конфліктів.
- Розробка політики та процедур медіації з урахуванням специфіки компанії.
- Визначення ключових співробітників, відповідальних за управління та сприяння процесу медіації.

#### Сесія 9: Моделювання та рольові ігри

- Практичне застосування навичок медіації за допомогою змодельованих сценаріїв.
- Зворотний зв'язок та коучинг від досвідчених медіаторів.
- Підсумкові сесії для обговорення викликів та успішних стратегій.

#### Сесія 10: Безперервне навчання та оцінка програми

- Створення механізмів для постійного навчання та розвитку.
- Створення спільноти практиків-медіаторів всередині компанії.
- Оцінка навчальної програми за допомогою відгуків учасників та післятренінгових оцінок.

#### Ресурси та матеріали, які можуть знадобитись:

- Комплексний навчальний посібник, що охоплює теоретичні концепції, тематичні дослідження та практичні вправи.
- Доступ до онлайн-ресурсного центру медіації з додатковими довідковими матеріалами та інструментами.
- Сертифікати про проходження тренінгу для учасників, які успішно завершили навчальну програму.

#### Пост-тренінгова підтримка:

- Постійне наставництво та підтримка від досвідчених медіаторів в організації.
- Регулярні подальші зустрічі для вирішення питань, вирішення проблем та обміну історіями успіху.
- Можливість безперервного навчання за допомогою тренінгів та семінарів з медіації на вищому рівні.

Ця навчальна програма покликана надати персоналу навички та знання, необхідні для успішного впровадження систем медіації та управління конфліктами в компанії. Поєднання теоретичних занять, практичних вправ та постійної підтримки має на меті створити культуру ефективного вирішення конфліктів та співпраці.

## **Рекомендації до включення принципів відповідального управління в навчальні програми**

### **1. Вступ.**

Наступні рекомендації розроблені для забезпечення включення принципів відповідального управління в усі навчальні програми, що проводяться в ДТЕК. Відповідальне управління охоплює етичні, стійкі та соціально свідомі практики, які відповідають цінностям компанії та сприяють позитивному впливу на організацію.

### **2. Інтеграція в навчальну програму.**

Принципи відповідального управління повинні бути органічно інтегровані у зміст усіх навчальних програм. Навчальна програма повинна чітко висвітлювати такі теми, як етичне прийняття рішень, різноманітність та інклюзивність, екологічна стійкість та корпоративна соціальна відповідальність.

### **3. Включення тематичних досліджень.**

Навчальні програми повинні включати реальні кейси, які висвітлюють приклади практик відповідального управління. Ці приклади повинні охоплювати різні галузі та контексти, що дозволить учасникам зрозуміти практичне застосування принципів відповідального управління.

### **4. Тренінги з етичного лідерства.**

Навчальні модулі з лідерства повинні включати конкретні компоненти, зосереджені на етичному лідерстві. Це включає обговорення питань доброчесності, прозорості, підзвітності та ролі лідерів у формуванні відповідальної організаційної культури.

### **5. Поінформованість про екологічний та соціальний вплив.**

Навчальні програми повинні підвищувати обізнаність про екологічні та соціальні наслідки бізнес-діяльності. Учасників слід навчати способам

мінімізації негативних наслідків і позитивного внеску в розвиток громади та довкілля.

#### 6. Інклюзивне проведення тренінгів.

Тренінги повинні бути розроблені таким чином, щоб бути інклюзивними та доступними для всіх працівників, незалежно від їхнього досвіду, посади чи рівня в організації. Зміст повинен бути культурно чутливим і вільним від упереджень.

#### 7. Можливості для безперервного навчання.

Принципи відповідального управління повинні бути вплетені в постійні ініціативи з професійного розвитку. Необхідно забезпечити можливості безперервного навчання, такі як семінари, вебінари та онлайн-курси, щоб зміцнити та розширити розуміння відповідального управління працівниками.

#### 8. Показники оцінювання:

Включити в навчальну програму вимірювані цілі, пов'язані з принципами відповідального управління.

#### 9. Компетентність тренерів.

Тренери, відповідальні за викладання матеріалу, повинні бути добре обізнані з принципами відповідального управління. Треба переконатись, що тренери самі пройшли відповідне навчання і володіють необхідними знаннями для проведення змістовних дискусій на ці теми.

#### 10. Залучення зацікавлених сторін.

Включення в навчальні програми погляди різних зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів та представників громадськості. Це забезпечить цілісне розуміння відповідального управління та врахує різноманітні інтереси всіх зацікавлених сторін.

#### 11. Регулярний аудит програми.

Проводити періодичні аудити навчальних програм для оцінки інтеграції принципів відповідального управління. Запитувати відгуки учасників та вносити необхідні корективи для підвищення ефективності та актуальності навчального контенту.

## 12. Звітність та прозорість.

Запитувати від організаторів навчальних програм звіти про включення принципів відповідального управління у свою діяльність. Сприяти прозорості шляхом обміну інформацією про зусилля, докладені для впровадження цих принципів в організації.

## 13. Регулярне оновлення.

Рекомендовано періодично переглядати та оновлювати ці рекомендації з метою приведення їх у відповідність до нових галузевих стандартів, регуляторних змін та кращих практик відповідального управління.

Дата впровадження: \_\_\_\_\_.

Ці Рекомендації спрямовані на розвиток культури відповідального управління в ДТЕК шляхом впровадження етичних, сталих та соціально свідомих практик в усі навчальні програми.