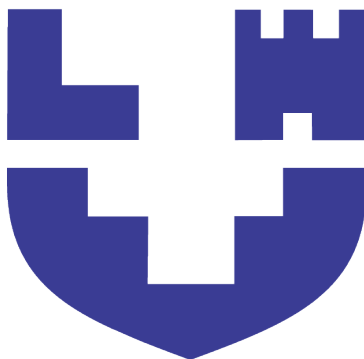


**Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет**



## **МЕНЕДЖМЕНТ ЦСР**

Конспект лекцій  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньої програми «Менеджмент»  
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право  
спеціальності D3 Менеджмент  
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

УДК 656:330.35 (07)  
М 50

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ  
Директор бібліотеки \_\_\_\_\_ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року.  
Голова вченої ради факультету бізнесу та права \_\_\_\_\_ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол № від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року.  
Завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ \_\_\_\_\_ Н.С. Вавдіюк

Укладач: \_\_\_\_\_ Д.В. Смолич, доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЛНТУ.

Рецензент: \_\_\_\_\_ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

Відповідальний  
за випуск: \_\_\_\_\_ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЛНТУ.

**М 50 Менеджмент ЦСР:** конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент денної та заочної форм навчання / уклад. Д.В. Смолич. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2026. 176 с.

Видання містить конспект лекцій з курсу дисципліни «Менеджмент ЦСР», перелік рекомендованої літератури. Призначене для здобувачів спеціальності D3 Менеджмент освітньої програми «Менеджмент».

## ЗМІСТ

Передмова	4
<i>Тема 1. Витоки та концепція сталого розвитку</i>	5
<i>Тема 2. Глобальні Цілі сталого розвитку (ЦСР) та їх завдання</i>	14
<i>Тема 3. Роль бізнесу у реалізації ЦСР</i>	37
<i>Тема 4. Національна імплементація ЦСР в Україні</i>	49
<i>Тема 5. Стратегування та планування для досягнення ЦСР</i>	63
<i>Тема 6. Партнерства задля сталого розвитку</i>	88
<i>Тема 7. Бізнес-моделі сталого розвитку</i>	109
<i>Тема 8. Соціальний вплив бізнесу та оцінка результатів</i>	128
<i>Тема 9. Управління проєктами сталого розвитку</i>	145
<i>Тема 10. Інновації та цифрові технології у реалізації ЦСР</i>	161
Рекомендована література	172

## Передмова

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується загостренням глобальних соціально-економічних, екологічних та інституційних викликів, які безпосередньо впливають на діяльність держав, бізнесу та організацій різних секторів. Відповіддю міжнародної спільноти на ці виклики стало ухвалення Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР), що визначають стратегічні орієнтири розвитку людства до 2030 року.

Для майбутніх менеджерів розуміння сутності сталого розвитку та механізмів реалізації ЦСР є не лише елементом загальної ерудиції, а необхідною складовою професійної підготовки. Сьогодні менеджер має діяти в умовах невизначеності, балансувати економічні інтереси з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокових наслідків для суспільства і довкілля. Саме тому дисципліна «Менеджмент ЦСР» спрямована на формування системного бачення сталого розвитку як управлінської категорії та практичного інструменту сучасного менеджменту.

Конспект лекцій з освітньої компоненти «Менеджмент ЦСР» розроблено з метою забезпечення здобувачів вищої освіти теоретичними знаннями та практичними навичками інтеграції Цілей сталого розвитку у стратегії організацій, бізнес-моделі, проєктну діяльність та управлінські процеси. У матеріалах конспекту послідовно розкриваються еволюція концепції сталого розвитку, зміст і логіка ЦСР, роль бізнесу та держави у їх досягненні, національні особливості імплементації ЦСР в Україні, а також сучасні інструменти стратегування, партнерства, оцінки впливу, проєктного менеджменту та інновацій.

Конспект лекцій може використовуватися здобувачами вищої освіти під час аудиторних занять, самостійної роботи, підготовки до поточного та підсумкового контролю, а також як методична основа для виконання практичних завдань і аналізу кейсів у сфері менеджменту сталого розвитку.

## Тема 1: Витоки та концепція сталого розвитку

### План:

- 1.1. Визначення та еволюція концепції сталого розвитку
- 1.2. Економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку
- 1.3. Міжнародні документи та ініціативи у сфері сталого розвитку
- 1.4. Баланс між економікою, суспільством і довкіллям у менеджменті

### 1.1. Визначення та еволюція концепції сталого розвитку

Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Три основні виміри сталого розвитку (рис.1.1).



Рис.1.1. Три виміри сталого розвитку

Економічний – ефективне використання ресурсів, економічне зростання, інновації;

Соціальний – забезпечення справедливості, зменшення нерівності, доступ до освіти та охорони здоров'я;

Екологічний – збереження довкілля, управління природними ресурсами, мінімізація негативного впливу на екосистеми.

Історичний контекст розвитку концепції

1972 р. Стокгольмська конференція ООН – перший глобальний форум з проблем довкілля, початок світового усвідомлення екологічних викликів.

1987 р. звіт Брундтланд «Наше спільне майбутнє» – сучасне визначення сталого розвитку, інтеграція соціальних та економічних аспектів у екологічний контекст.

1992 р. Конференція Ріо-де-Жанейро – Декларація про навколишнє середовище та розвиток, Agenda 21 («план дій для країн і місцевих громад для гармонізації економічного розвитку з охороною довкілля»); закладено основу глобальної екологічної політики.

2000–2015 рр. Цілі розвитку тисячоліття (MDGs) – 8 глобальних цілей:

1. Подолати бідність і голод
2. Досягти універсальної початкової освіти
3. Сприяти гендерній рівності та розширенню прав жінок
4. Зменшити дитячу смертність
5. Покращити охорону материнського здоров'я
6. Боротьба зі СНІДом, малярією та іншими захворюваннями
7. Забезпечити екологічну стійкість
8. Розвивати глобальне партнерство для розвитку

*Приклад глобальний: ЦРТ (2000–2015 рр.) – значне скорочення дитячої смертності у країнах Африки завдяки міжнародним програмам вакцинації, поліпшенню санітарії та доступу до медичних послуг.*

*Приклад локальний: в Україні запуск програм із підвищення енергоефективності в школах та лікарнях у 2010-х роках – поєднання економічної вигоди та соціальної користі.*

2015–2030 рр. Цілі сталого розвитку (SDGs / ЦСР) – 17 цілей та 169 завдань, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти більш комплексно та глобально.

На початковому етапі основний акцент робився на екології та збереженні природних ресурсів.

Згодом додалися соціальні аспекти – бідність, освіта, охорона здоров'я, гендерна рівність.

Сучасний підхід інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти у бізнес, державну політику та управлінські практики.

Сталий розвиток є основою для корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та ESG-підходів (інтегровані підходи до ведення бізнесу, що враховують три ключові аспекти: екологічну (Environmental) відповідальність, соціальну (Social) відповідальність та належне корпоративне управління (Governance)).

Менеджери використовують принципи сталого розвитку для: стратегічного планування; прийняття рішень з урахуванням економічного, соціального та екологічного впливу; оцінки ефективності проєктів та ініціатив організацій.

## **1.2. Економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку**

### **Економічний вимір**

Сталий економічний розвиток передбачає ефективне використання ресурсів для забезпечення довгострокового зростання.

Основні принципи: продуктивність, інновації, стабільний прибуток, оптимізація витрат.

Роль менеджера: планування фінансів, інвестицій, впровадження ефективних бізнес-процесів та інноваційних рішень.

### **Соціальний вимір**

Сталий розвиток включає справедливий доступ до освіти, охорони здоров'я, праці та соціальних послуг.

Акцент на подоланні бідності, забезпеченні гендерної рівності та покращенні якості життя громадян.

Роль менеджера: впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), розвиток людського капіталу, створення інклюзивного середовища.

Екологічний вимір

Забезпечення збереження довкілля та природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Основні принципи: раціональне використання ресурсів, мінімізація відходів, боротьба зі зміною клімату, енергоефективність.

Роль менеджера: впровадження «зелених» технологій, екологічно відповідальних стратегій, оцінка екологічного впливу діяльності організації.

Інтеграція трьох вимірів сталого розвитку у практику менеджменту

Синергія економічного, соціального та екологічного вимірів забезпечує комплексний підхід до сталого розвитку.

Інструменти інтеграції: ESG-підходи, стратегії КСВ, SDG-орієнтоване стратегічне планування, моніторинг та звітність.

Практичне значення: формування конкурентних, соціально відповідальних та екологічно стійких організацій.

Інструменти інтеграції трьох вимірів сталого розвитку наведено на рисунку 1.2.

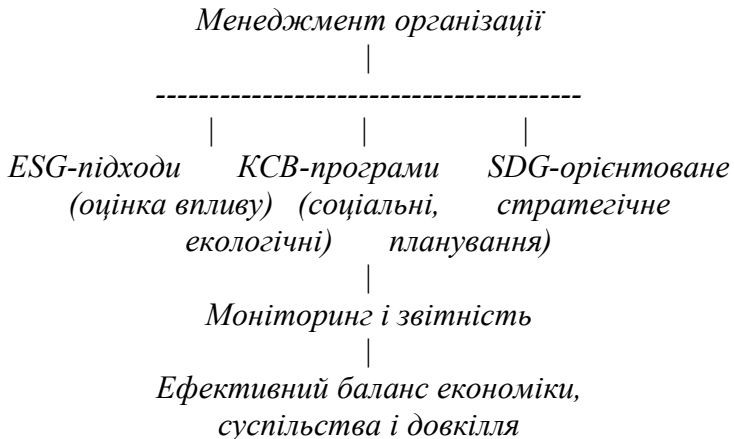


Рис.1.2. Інтеграція ESG, КСВ, SDG у менеджмент

## 1. ESG-підходи (Environmental, Social, Governance)

Це система оцінки діяльності організації за трьома критеріями: екологія, соціальна відповідальність, управлінська практика. Допомагає менеджерам враховувати вплив рішень на довкілля та суспільство, а також підвищувати прозорість і ефективність управління. Приклад: «Компанія інвестує в енергоефективне обладнання, розвиває соціальні програми для співробітників і прозоро звітує про управління»

## 2. Стратегії КСВ (корпоративна соціальна відповідальність)

Практичні програми та ініціативи бізнесу, спрямовані на покращення соціального і екологічного стану.

Включає благодійність, розвиток працівників, екологічні проекти, партнерства з громадами. Допомагає організації будувати позитивний імідж і зміцнювати довіру суспільства.

## 3. SDG-орієнтоване стратегічне планування

Інтеграція 17 Цілей сталого розвитку у стратегію організації. Дає змогу визначити пріоритети, встановити KPI та планувати проекти, що водночас приносять економічну вигоду і соціальний/екологічний ефект.

## 4. Моніторинг та звітність

Регулярна оцінка досягнень організації у сфері сталого розвитку. Використовуються різні формати: ESG-звіти, GRI-стандарты, внутрішні KPI.

Дозволяє коригувати стратегії, покращувати управлінські рішення та демонструвати прозорість перед партнерами і суспільством.

*Приклад глобальний: «Зелені офіси» в компаніях Європи: використання енергоефективного освітлення, переробка відходів, впровадження гнучкого графіку для працівників – поєднання економічної ефективності і турботи про довкілля та працівників.*

*Приклад локальний: в Україні компанії IT-сектору впроваджують віддалену роботу та енергоефективні сервери, що знижує витрати та вплив на довкілля.*

Менеджмент цілей сталого розвитку – це система управління, спрямована на досягнення 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР). Це управління включає планування, виконання та моніторинг заходів для подолання бідності, голоду, покращення здоров'я, освіти, забезпечення рівності, чистої енергії, гідної праці та економічного зростання.

Основні аспекти менеджменту ЦСР (рис. 1.3):

*Визначення цілей:* Першим кроком є розуміння 17 Цілей сталого розвитку та пов'язаних з ними 169 завдань.

*Стратегічне планування:* Розробка стратегій та планів дій для інтеграції цілей сталого розвитку у діяльність організації або держави.

*Залучення зацікавлених сторін:* Співпраця з урядами, бізнесом, громадськими організаціями та населенням для досягнення спільних цілей. Моніторинг та оцінка:

*Системи моніторингу* для відстеження прогресу у досягненні цілей, вимірювання результатів та коригування стратегій за потреби.

*Інновації та інвестиції:* Інвестування в нові технології, інфраструктуру, поновлювані джерела енергії та інформаційно-комунікаційні технології.



Рис.1.3. Менеджмент ЦСР: етапи та принципи

*Принципи сталості* – баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та збереженням довкілля.

*Локалізація ЦСР* – адаптація глобальних цілей під реалії країни, регіону, міста чи навіть університету.

### **1.3. Міжнародні документи та ініціативи у сфері сталого розвитку**

Стокгольмська конференція ООН з проблем навколишнього середовища (1972 р.)

Перший глобальний форум, який привернув увагу світу до екологічних проблем. Визнано, що охорона довкілля і розвиток економіки мають бути взаємопов'язані. Створено принципи міжнародної співпраці у сфері охорони природи та ресурсів.

Звіт Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987 р.)

Впровадив сучасне визначення сталого розвитку: розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для майбутніх. Підкреслив інтеграцію трьох вимірів: економічного, соціального та екологічного. Став фундаментом для подальшого формування міжнародної політики і стандартів сталого розвитку.

Конференція Ріо-де-Жанейро та Agenda 21 (1992 р.)

Декларація про навколишнє середовище та розвиток визначила 27 принципів сталого розвитку. Agenda 21 – практичний план дій для держав, громад і бізнесу щодо економічної, соціальної та екологічної стабільності. Підкреслила необхідність місцевих ініціатив і взаємодії на всіх рівнях управління.

Цілі розвитку тисячоліття (MDGs, 2000–2015 рр.)

Встановили 8 глобальних цілей: подолання бідності, покращення освіти, гендерна рівність, зменшення дитячої смертності, покращення охорони материнського здоров'я, боротьба зі СНІДом та іншими хворобами, екологічна стійкість, глобальні партнерства. Служили конкретними орієнтирами для країн у сфері соціального розвитку та базових економічних реформ. Підкреслили роль міжнародної співпраці та координації.

Цілі сталого розвитку (SDGs / ЦСР, 2015–2030 рр.)

2015 рік прийняття «Порядку денного ООН до 2030 року» та 17 ЦСР.

17 цілей та 169 завдань, які комплексно охоплюють економічні, соціальні та екологічні аспекти. Ставлять більш широку, інтегровану глобальну перспективу розвитку у порівнянні з MDGs. Орієнтують держави, бізнес і громадські організації на довгострокове планування, інновації та інвестиції у сталий розвиток.

Інші глобальні ініціативи та стандарти

Програма ООН з навколишнього середовища та Глобальний договір ООН (UN Global Compact) спрямовані на стандартизацію і практичне впровадження сталого розвитку.

ISO-стандарти у сфері екології та соціальної відповідальності (ISO 14001, ISO 26000).

GRI – стандарти звітності для корпоративної соціальної відповідальності, що допомагають організаціям прозоро відображати свої досягнення у ЦСР.

*Приклад глобальний: SDGs (2015–2030 рр.) – компанії глобально використовують цілі сталого розвитку для стратегічного планування, наприклад Unilever: програми з покращення санітарії та стійких ланцюгів поставок.*

*Приклад локальний: в Україні підприємства харчової промисловості впроваджують програми з переробки харчових відходів та скорочення споживання води – відповідність SDG 12 (відповідальне споживання та виробництво).*

#### **1.4. Баланс між економікою, суспільством і довкіллям у менеджменті**

Суть балансу трьох вимірів

- Економічний, соціальний та екологічний аспекти повинні розглядатися як взаємопов'язані, а не окремі цілі.

- Менеджер має приймати рішення, які одночасно приносять прибуток, соціальну користь та мінімізують шкоду довкіллю.

Практичне значення для організацій

- Баланс дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною і водночас відповідальною перед суспільством.

- Забезпечує довгострокову стійкість бізнесу та зміцнює довіру клієнтів, партнерів і громади.

Інструменти досягнення балансу

- ESG-підходи – оцінка впливу рішень на економіку, суспільство і довкілля.

- Стратегії KCB – інтеграція соціальних та екологічних ініціатив у бізнес-процеси.

- SDG-орієнтоване планування – планування діяльності організації відповідно до Цілей сталого розвитку.

- Моніторинг та звітність – регулярна оцінка досягнень і корекція стратегії.

Роль менеджера у підтриманні балансу

- Менеджер формує культуру відповідальності у команді та організації.

- Приймає стратегічні рішення з урахуванням усіх трьох вимірів сталого розвитку.

- Використовує інструменти інтеграції для оцінки ефективності ініціатив та адаптації бізнес-моделей.

Баланс економіки, суспільства і довкілля – стратегічна ціль сучасного менеджера, який інтегрує ESG, KCB та SDG-планування у свою практику.

*Приклад глобальний: ESG – оцінка компаній за стандартами Sustainalytics або MSCI: високі бали отримують компанії, що дбають про екологію, права працівників та прозоре управління.*

*Приклад локальний: в Україні банки та великі промислові компанії впроваджують ESG-політики: звітують про енергоефективність, соціальні програми для працівників і прозорість управління.*

## **Тема 2. Глобальні Цілі сталого розвитку (ЦСР) та їх завдання**

### *План:*

- 2.1. Структура, зміст та завдання 17 ЦСР
- 2.2. Глобальні проблеми та виклики ЦСР
- 2.3. Методи оцінки прогресу у досягненні ЦСР
- 2.4. Приклади успішної реалізації ЦСР у світі

### **2.1. Структура та зміст 17 ЦСР і 169 завдань**

У 2012 р. на Конференції ООН «Ріо+20» було запропоновано визначити цілі сталого розвитку на період після 2015 р. У 2013 р. була створена Робоча група відкритого складу Генеральної Асамблеї ООН з цілей сталого розвитку, яка запропонувала у 2014 р. сімнадцять ЦСР, що мали замінити ЦРТ, починаючи з 2016 р.

Визначення ЦСР відбувалося на основі відкритого і прозорого консультативного процесу за участю багатьох заінтересованих сторін. Пріоритети майбутнього розвитку широко обговорювалися на науковому та експертному рівні, а також на національних консультаціях, які були організовані Програмою розвитку ООН і відбулися у 88 країнах світу.

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 глобальних ЦСР, які охоплюють 169 завдань.

Порядок денний–2030 (прийнятий у 2015 році) включає 17 глобальних цілей, 169 завдань (деталізують кожну ціль і забезпечують можливість вимірювання результатів через 232 індикатори).

Відмінність: охоплюють усі країни (не лише «Глобальний Південь»), інтегрують економіку, соціальну сферу і довкілля.

Нові виклики:

- зміна клімату;
- інновації та цифровізація;
- відповідальне споживання та виробництво;
- партнерство бізнесу, держави й громадянського суспільства.

Прийняття ЦСР стало якісним переходом від Цілей розвитку тисячоліття (MDGs) до більш всеосяжного підходу. Вперше акцент було зроблено не лише на країнах, що розвиваються, а на всіх державах світу. З'явився комплексний баланс між економічними, соціальними та екологічними завданнями.

Структура та зміст 17 ЦСР наведено на рис. 2.1.

## ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ Сталого Розвитку



Рис.2.1. Цілі сталого розвитку

### *Ціль 1. Подолати бідність в усіх її проявах у всьому світі*

Викорінення бідності в усіх її формах залишається одним із найбільших викликів, що стоять перед людством. Хоча кількість людей, які живуть у крайній бідності, скоротилася більш ніж наполовину між 1990 і 2015 роками, занадто багато людей все ще борються за задоволення найбазовіших людських потреб.

Станом на 2015 рік близько 736 мільйонів людей все ще жили менш ніж на 1,90 долара США на день; багатьом не вистачає їжі, чистої питної води та санітарії. Швидке зростання в таких країнах, як Китай та Індія, вивело мільйони людей з бідності, але прогрес був нерівномірним. Жінки частіше бідніють, ніж чоловіки, оскільки вони мають менш оплачувану роботу, освіту та володіють меншою кількістю майна.

Прогрес також був обмеженим в інших регіонах, таких як Південна Азія та Африка на південь від Сахари, на які припадає 80 відсотків тих, хто живе в крайній бідності. Нові загрози, спричинені зміною клімату, конфліктами та продовольчою небезпекою, означають, що потрібно ще більше зусиль, щоб вивести людей з бідності.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це сміливе зобов'язання завершити розпочате та подолати бідність у всіх її формах та вимірах до 2030 року. Це передбачає зосередження уваги на найбільш вразливих верствах населення, збільшення основних ресурсів та послуг, а також підтримку громад, які постраждали від конфліктів та стихійних лих, пов'язаних із кліматом.

*Ціль 2. Подолати голод, досягти продовольчої безпеки і поліпшити харчування та сприяти збалансованому розвитку сільського господарства*

За останні два десятиліття кількість людей, які страждають від недоїдання, зменшилася майже вдвічі завдяки швидкому економічному зростанню та підвищенню продуктивності сільського господарства. Багато країн, що розвиваються, які раніше страждали від голоду та нестачі, тепер можуть задовольнити свої потреби в харчуванні. Центральна та Східна

Азія, Латинська Америка та Карибський басейн досягли величезного прогресу у викоріненні крайнього голоду.

На жаль, крайній голод та недоїдання залишаються величезною перешкодою для розвитку в багатьох країнах. За оцінками, станом на 2017 рік 821 мільйон людей хронічно недоїдають, часто як прямий наслідок погіршення стану навколишнього середовища, посухи та втрати біорізноманіття. Понад 90 мільйонів дітей віком до п'яти років мають небезпечно низьку вагу. Недоїдання та гостра продовольча небезпека, схоже, зростають майже у всіх регіонах Африки, а також у Південній Америці.

Цілі сталого розвитку спрямовані на подолання всіх форм голоду та недоїдання до 2030 року, забезпечуючи всім людям, особливо дітям, достатню та поживну їжу протягом усього року. Це передбачає сприяння сталому сільському господарству, підтримку дрібних фермерів та рівний доступ до землі, технологій та ринків. Це також вимагає міжнародної співпраці для забезпечення інвестицій в інфраструктуру та технології для підвищення продуктивності сільського господарства.

*Ціль 3. Забезпечити здоровий спосіб життя та сприяти добробуту для всіх, незалежно від віку*

Вже досягнуто значного прогресу в боротьбі з кількома основними причинами смерті та захворювань. Тривалість життя різко зросла; рівень дитячої та материнської смертності знизився, змінилась ситуація з ВІЛ, а смертність від малярії скоротилася вдвічі.

Міцне здоров'я є важливим для сталого розвитку, і Порядок денний на період до 2030 року відображає складність та взаємозв'язок цих двох факторів. Він враховує зростання економічної та соціальної нерівності, швидку урбанізацію, загрози клімату та навколишньому середовищу, постійний тягар ВІЛ та інших інфекційних захворювань, а також нові виклики, такі як неінфекційні захворювання. Загальне медичне страхування буде невід'ємною частиною досягнення Цілі сталого

розвитку 3, подолання бідності та зменшення нерівності. Нові глобальні пріоритети у сфері охорони здоров'я, які не включені безпосередньо до Цілей сталого розвитку, включаючи стійкість до антимікробних препаратів, також вимагають дій.

Але світ відстає від досягнення Цілей сталого розвитку, пов'язаних зі здоров'ям. Прогрес був нерівномірним як між країнами, так і всередині них. Існує 31-річний розрив між країнами з найкоротшою та найдовшою тривалістю життя. І хоча деякі країни досягли вражаючих успіхів, середні національні показники приховують, що багато хто відстає. Багатосекторальні, правозахисні та гендерно-чутливі підходи є важливими для подолання нерівності та забезпечення доброго здоров'я для всіх.

*Ціль 4. Забезпечити для всіх інклюзивну освіту, рівноправний доступ до якісної освіти та сприяти можливості навчатися протягом усього життя*

З 2000 року досягнуто величезного прогресу в досягненні мети загальної початкової освіти. Загальний рівень зарахування до школи в регіонах, що розвиваються, досяг 91 відсотка у 2015 році, а кількість дітей у світі, які не відвідують школу, скоротилася майже вдвічі. Також спостерігається різке зростання рівня грамотності, і набагато більше дівчат навчаються в школі, ніж будь-коли раніше. Все це вражаючі успіхи.

Прогрес також був важким у деяких регіонах, що розвиваються, через високий рівень бідності, збройні конфлікти та інші надзвичайні ситуації. У Західній Азії та Північній Африці внаслідок тривалого збройного конфлікту кількість дітей, які не відвідують школу, зросла. Це тривожна тенденція. Хоча країни Африки на південь від Сахари досягли найбільшого прогресу в зарахуванні до початкової школи серед усіх регіонів, що розвиваються – з 52 відсотків у 1990 році до 78 відсотків у 2012 році – все ще зберігаються великі розбіжності. Діти з найбідніших домогосподарств мають до чотирьох разів більшу ймовірність не відвідувати школу, ніж діти з найбагатших

домогосподарств. Розбіжності між сільськими та міськими районами також залишаються високими.

Досягнення інклюзивної та якісної освіти для всіх підтверджує переконання, що освіта є одним із найпотужніших та перевірених інструментів сталого розвитку. Ця мета гарантує, що всі дівчата та хлопчики завершать безкоштовну початкову та середню освіту до 2030 року. Вона також спрямована на забезпечення рівного доступу до доступного професійного навчання, усунення гендерної та добробутової нерівності, а також досягнення загального доступу до якісної вищої освіти.

*Ціль 5. Досягти гендерної рівності шляхом розширення прав і можливостей всіх жінок і дівчат*

Припинення будь-якої дискримінації щодо жінок та дівчат – це не лише основне право людини, а й вирішальне значення для сталого майбутнього; доведено, що розширення прав і можливостей жінок та дівчат сприяє економічному зростанню та розвитку.

Хоча нині на ринку праці більше жінок, ніж будь-коли, у деяких регіонах все ще існує велика нерівність, оскільки жінкам систематично відмовляють у тих самих правах на працю, що й чоловікам. Сексуальне насильство та експлуатація, нерівний розподіл неоплачуваної роботи з догляду та домашньої роботи, а також дискримінація на державних посадах залишаються величезними перешкодами.

Вкрай важливо надати жінкам рівні права на землю та майно, сексуальне та репродуктивне здоров'я, а також на технології та інтернет. Сьогодні на державних посадах більше жінок, ніж будь-коли раніше, але заохочення більшої кількості жінок-лідерів допоможе досягти більшої гендерної рівності.

*Ціль 6. Забезпечити доступність і збалансоване використання водних ресурсів і послуги у сфері санітарії для всіх*

Дефіцит води впливає на понад 40 відсотків людей, і це тривожна цифра, яка, за прогнозами, зростатиме зі зростанням температури. Хоча 2,1 мільярда людей покращили санітарні

умови водопостачання з 1990 року, скорочення запасів питної води впливає на кожен континент.

Все більше країн відчувають водний стрес, а посилення посухи та опустелювання вже погіршує ці тенденції. Прогнозується, що до 2050 року щонайменше кожна четверта людина страждатиме від періодичної нестачі води.

Безпечна та доступна питна вода для всіх до 2030 року вимагає від нас інвестування в належну інфраструктуру, забезпечення санітарних споруд та заохочення гігієни. Захист та відновлення екосистем, пов'язаних з водою, є надзвичайно важливим. Забезпечення універсальної безпечної та доступної питної води передбачає охоплення понад 800 мільйонів людей, які не мають базових послуг, та покращення доступності та безпеки послуг для понад двох мільярдів.

*Ціль 7. Забезпечити для всіх доступ до недорогих, надійних, збалансованих і сучасних джерел енергії*

Між 2000 і 2018 роками кількість людей з електрикою зросла з 78 до 90 відсотків, а кількість людей без електрики зменшилася до 789 мільйонів. Однак, оскільки населення продовжує зростати, зростатиме і попит на дешеву енергію, а економіка, що залежить від викопного палива, створює кардинальні зміни в нашому кліматі.

Інвестування в сонячну, вітрову та теплову енергетику, підвищення продуктивності енергії та забезпечення енергії для всіх є життєво важливими, якщо ми хочемо досягти Цілі сталого розвитку 7 до 2030 року. Розширення інфраструктури та модернізація технологій для забезпечення чистої та ефективнішої енергії в усіх країнах сприятимуть зростанню та допоможуть довкіллю.

*Ціль 8. Сприяти тривалому, інклюзивному та збалансованому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній роботі для всіх*

За останні 25 років кількість працівників, які живуть у крайній бідності, різко скоротилася, незважаючи на тривалий

вплив економічної кризи 2008 року та глобальної рецесії. У країнах, що розвиваються, середній клас зараз становить понад 34 відсотки від загальної кількості зайнятих – ця цифра майже потроїлася між 1991 і 2015 роками.

Однак, оскільки світова економіка продовжує відновлюватися, ми спостерігаємо повільніше зростання, поглиблення нерівності та недостатню кількість робочих місць, щоб встигати за зростаючою робочою силою.

За даними Міжнародної організації праці, у 2015 році понад 204 мільйони людей були безробітними. Цілі сталого розвитку сприяють сталому економічному зростанню, підвищенню продуктивності праці та технологічним інноваціям. Заохочення підприємництва та створення робочих місць є ключовими для цього, як і ефективні заходи щодо викорінення примусової праці, рабства та торгівлі людьми. З огляду на ці цілі, метою є досягнення повної та продуктивної зайнятості, а також гідної роботи для всіх жінок і чоловіків до 2030 року.

*Ціль 9. Створити життєстійку інфраструктуру, сприяти інклюзивній і збалансованій індустріалізації та заохочувати інновації*

Інвестиції в інфраструктуру та інновації є вирішальними рушійними силами економічного зростання та розвитку. Оскільки понад половина населення світу зараз проживає в містах, масовий транспорт та відновлювана енергія стають дедалі важливішими, як і розвиток нових галузей промисловості та інформаційно-комунікаційних технологій.

Технологічний прогрес також є ключовим для пошуку довгострокових рішень як економічних, так і екологічних проблем, таких як створення нових робочих місць та підвищення енергоефективності. Сприяння розвитку стійких галузей промисловості та інвестування в наукові дослідження та інновації – все це важливі способи сприяння сталому розвитку.

Понад 4 мільярди людей досі не мають доступу до Інтернету, і 90 відсотків з них – з країн, що розвиваються.

Подолання цього цифрового розриву має вирішальне значення для забезпечення рівного доступу до інформації та знань, а також для сприяння інноваціям та підприємництву.

*Ціль 10. Зменшити нерівність всередині країн і між ними*

Нерівність доходів зростає — 10 відсотків найбагатших мають до 40 відсотків світового доходу, тоді як 10 відсотків найбідніших заробляють лише від 2 до 7 відсотків. Якщо врахувати нерівність зростання населення в країнах, що розвиваються, то нерівність зросла на 11 відсотків.

Нерівність доходів зросла майже скрізь за останні десятиліття, але з різною швидкістю. Найнижча вона в Європі та найвища на Близькому Сході. Ця зростаюча нерівність вимагає розумної політики для розширення можливостей людей з низьким рівнем доходу та сприяння економічній інтеграції всіх незалежно від статі, раси чи етнічної приналежності.

Нерівність доходів вимагає глобальних рішень. Це включає в себе покращення регулювання та моніторингу фінансових ринків та інституцій, заохочення допомоги в розвитку та прямих іноземних інвестицій у регіони, де потреба найбільша. Сприяння безпечній міграції та мобільності людей також є ключовим фактором для подолання зростаючої розбіжності.

*Ціль 11. Зробити міста і населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими*

Більше половини людей у світі живе в містах. До 2050 року дві третини всього людства – 6,5 мільярда людей – будуть міськими. Сталого розвитку неможливо досягти без суттєвої зміни способів, як ми будуємо та керуємо нашими міськими просторами.

Швидке зростання міст – результат зростання населення та зростаючої міграції – призвело до буму мегаполісів, особливо в країнах, що розвиваються, а нетрі стають дедалі важливішою рисою міського життя. Зробити міста сталими означає створювати кар'єрні та бізнес-можливості, безпечне та доступне житло, а також будувати стійкі суспільства та економіки. Це

передбачає інвестиції в громадський транспорт, створення зелених громадських просторів та покращення міського планування та управління на основі участі та інклюзивності.

*Ціль 12. Забезпечити впровадження моделей збалансованого споживання та виробництва*

Досягнення економічного зростання та сталого розвитку вимагає від нас термінового зменшення нашого екологічного сліду, змінивши способи виробництва та споживання товарів і ресурсів. Сільське господарство є найбільшим споживачем води у світі, а зрошення зараз споживає близько 70 відсотків усієї прісної води для використання людиною.

Ефективне управління нашими спільними природними ресурсами та способи утилізації токсичних відходів і забруднюючих речовин є важливими цілями для досягнення цієї мети. Заохочення промисловості, бізнесу та споживачів до переробки та зменшення кількості відходів є не менш важливим, як і підтримка країн, що розвиваються, у переході до більш стійких моделей споживання до 2030 року.

Значна частина населення світу все ще споживає занадто мало, щоб задовольнити навіть свої основні потреби. Скорочення вдвічі світових харчових відходів на душу населення на рівні роздрібних торговців та споживачів також важливе для створення більш ефективних виробничих та постачальних ланцюгів. Це може допомогти у забезпеченні продовольчої безпеки та перевести нас до більш ресурсоефективної економіки.

*Ціль 13. Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками*

Немає жодної країни, яка б не відчувала на собі різких наслідків зміни клімату. Викиди парникових газів більш ніж на 50 відсотків вищі, ніж у 1990 році. Глобальне потепління спричиняє довготривалі зміни в нашій кліматичній системі, що загрожує незворотними наслідками, якщо ми не вживемо заходів.

Середньорічні економічні втрати від кліматичних катастроф становлять сотні мільярдів доларів. Не кажучи вже про вплив

геофізичних катастроф на людину, які на 91 відсоток пов'язані з кліматом, і які між 1998 і 2017 роками забрали життя 1,3 мільйона людей і залишили 4,4 мільярда поранених. Мета полягає в тому, щоб до 2030 року щорічно мобілізувати 100 мільярдів доларів США для задоволення потреб країн, що розвиваються, як адаптуватися до зміни клімату, так і інвестувати в низьковуглецевий розвиток. Підтримка вразливих регіонів безпосередньо сприятиме не лише досягненню Цілі 13, але й іншим Цілям сталого розвитку. Ці дії також повинні йти пліч-о-пліч із зусиллями щодо інтеграції заходів щодо ризику стихійних лих, сталого управління природними ресурсами та безпеки людини в національні стратегії розвитку.

За наявності сильної політичної волі, збільшення інвестицій та використання існуючих технологій все ще можливо обмежити підвищення середньої глобальної температури двома градусами Цельсія порівняно з доіндустріальним рівнем, прагнучи до 1,5°C, але це вимагає термінових та амбітних колективних дій.

*Ціль 14. Забезпечити збереження та збалансоване використання океанів, морів і морських ресурсів для сталого розвитку*

Світовий океан – його температура, хімічний склад, течії та життя – керують глобальними системами, які роблять Землю придатною для життя людства. Те, як ми керуємо цим життєво важливим ресурсом, є важливим для людства в цілому та для протидії наслідкам зміни клімату.

Понад три мільярди людей залежать від морського та прибережного біорізноманіття для своїх засобів існування. Однак сьогодні ми бачимо, що 30 відсотків світових рибних запасів надмірно експлуатуються, опускаючись нижче рівня, на якому вони можуть давати сталий урожай. Океани також поглинають близько 30 відсотків вуглекислого газу, що виробляється людиною, і ми спостерігаємо 26-відсоткове зростання підкислення океану з початку промислової революції.

Забруднення морського середовища, переважна більшість якого надходить з наземних джерел, досягає тривожних рівнів, в середньому на кожному квадратному кілометрі океану можна знайти 13 000 пластикових відходів. Цілі сталого розвитку спрямовані на стале управління та захист морських та прибережних екосистем від забруднення, а також на усунення наслідків підкислення океану. Посилення збереження та сталого використання океанічних ресурсів за допомогою міжнародного права також допоможе пом'якшити деякі проблеми, з якими стикаються наші океани.

*Ціль 15. Забезпечити захист і відновлення наземних екосистем і сприяти їх збалансованому використанню; здійснювати збалансоване управління лісами; боротися з опустелюванням; припинити процес деградації земель і розпочати їх відновлення та зупинити втрати біорізноманіття*

Людське життя залежить від Землі так само, як і від океану для нашого існування та засобів до існування. Рослинний світ забезпечує 80 відсотків людського раціону, і ми покладаємося на сільське господарство як важливий економічний ресурс.

Ліси покривають 30 відсотків поверхні Землі, забезпечують життєво важливі середовища існування для мільйонів видів та важливі джерела чистого повітря та води, а також відіграють вирішальну роль у боротьбі зі зміною клімату. Щороку втрачається 13 мільйонів гектарів лісів, тоді як постійна деградація посушливих земель призвела до опустелювання 3,6 мільярда гектарів, непропорційно впливаючи на бідні громади.

Хоча 15 відсотків землі охороняється, біорізноманіття все ще перебуває під загрозою. Майже 7000 видів тварин і рослин стали жертвами незаконної торгівлі. Торгівля дикими тваринами не лише руйнує біорізноманіття, але й створює небезпеку, підживлює конфлікти та підживлює корупцію.

Необхідно вжити термінових заходів для зменшення втрати природних середовищ існування та біорізноманіття, які є частиною нашої спільної спадщини та підтримують глобальну

продовольчу та водну безпеку, пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптацію до них, а також мир і безпеку.

*Ціль 16. Сприяти формуванню мирних та інклюзивних суспільств для сталого розвитку, забезпечити всім доступ до правосуддя і створити ефективні підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях*

Ми не можемо сподіватися на сталий розвиток без миру, стабільності, прав людини та ефективного управління, заснованого на верховенстві права. Проте наш світ дедалі більше розділений. Деякі регіони насолоджуються миром, безпекою та процвітанням, тоді як інші потрапляють у, здавалося б, нескінченні цикли конфліктів та насильства. Це не є неминучим і має бути вирішено.

Збройне насильство та відсутність безпеки мають руйнівний вплив на розвиток країни, впливаючи на економічне зростання. Сексуальне насильство, злочинність, експлуатація та тортури також поширені там, де є конфлікт або відсутнє верховенство права, і країни повинні вживати заходів для захисту тих, хто найбільше ризикує.

Цілі сталого розвитку спрямовані на значне скорочення всіх форм насильства та співпрацю з урядами та громадами для припинення конфліктів та відсутності безпеки. Сприяння верховенству права та правам людини є ключовими для цього процесу, як і скорочення потоку незаконної зброї та посилення участі країн, що розвиваються, в інститутах глобального управління.

*Ціль 17. Зміцнити засоби впровадження та активізувати Глобальне партнерство для реалізації ЦСР*

Цілі сталого розвитку можуть бути досягнуті лише за умови міцного глобального партнерства та співпраці. Офіційна допомога розвитку залишалася стабільною, але нижчою за цільовий показник, на рівні 147 мільярдів доларів США у 2017 році. Хоча гуманітарні кризи, спричинені конфліктами або стихійними лихами, продовжують вимагати більших фінансових

ресурсів та допомоги, багато країн також потребують офіційної допомоги розвитку для стимулювання зростання та торгівлі.

Світ зараз більш взаємопов'язаний, ніж будь-коли. Покращення доступу до технологій та знань є важливим способом обміну ідеями та сприяння інноваціям. Координація політики, спрямованої на допомогу країнам, що розвиваються, в управлінні своїми боргами, а також сприяння інвестиціям у найменш розвинені країни, має життєво важливе значення для сталого зростання та розвитку.

Цілі спрямовані на посилення співпраці Північ-Південь та Південь-Південь шляхом підтримки національних планів для досягнення всіх цілей. Сприяння міжнародній торгівлі та допомога країнам, що розвиваються, у збільшенні їхнього експорту є частиною досягнення універсальної, заснованої на правилах та справедливої торговельної системи, яка є справедливою, відкритою та вигідною для всіх.

Таблиця 2.1

Приклади завдань та індикаторів ЦСР

<b>№</b>	<b>ЦСР</b>	<b>Приклади завдань</b>	<b>Приклади індикаторів</b>
1	Подолання бідності	Скоротити крайню бідність удвічі	Частка населення за межею бідності
2	Подолання голоду	Ліквідувати недоїдання, забезпечити продовольчу безпеку	Поширеність хронічного недоїдання
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Зменшити материнську та дитячу смертність	Рівень материнської смертності, смертність дітей до 5 років
4	Якісна освіта	Забезпечити доступ до безкоштовної початкової та середньої освіти	Рівень охоплення освітою
5	Гендерна рівність	Ліквідувати дискримінацію жінок і дівчат	Частка жінок у парламенті/на керівних посадах
6	Чиста вода та санітарія	Забезпечити доступ до безпечної питної води	Частка населення з доступом до безпечної води

7	Доступна та чиста енергія	Збільшити частку відновлюваної енергії	Відсоток відновлюваних джерел у споживанні
8	Гідна праця та економічне зростання	Підвищити продуктивність праці, знизити рівень безробіття	Рівень безробіття, ВВП на душу населення
9	Індустріалізація, інновації та інфраструктура	Розширити інфраструктуру та інноваційні галузі	Частка витрат на R&D у ВВП
10	Зменшення нерівності	Забезпечити соціальну, економічну інтеграцію	Індекс Джині (нерівність доходів)
11	Сталий розвиток міст	Забезпечити доступне житло і транспорт	Частка міського населення, що живе в нетрях
12	Відповідальне споживання і виробництво	Зменшити кількість відходів, підвищити переробку	Кількість відходів на душу населення
13	Боротьба зі зміною клімату	Інтегрувати заходи зі зміни клімату в політику	Викиди CO <sub>2</sub> на душу населення
14	Збереження морських екосистем	Зменшити забруднення океанів	Частка захищених морських територій
15	Збереження наземних екосистем	Припинити втрату біорізноманіття	Площа лісів, що збереглися
16	Мир, справедливість та сильні інституції	Зменшити насильство, забезпечити доступ до правосуддя	Рівень злочинності, довіра до судів
17	Партнерство заради сталого розвитку	Зміцнити глобальні партнерства	Обсяг міжнародної допомоги (ODA)

### Групування Цілей сталого розвитку

1. За трьома вимірами сталого розвитку (це найбільш універсальна класифікація, яку визнала й ООН):

Економічний вимір:

ЦСР 8 (гідна праця і економічне зростання),

ЦСР 9 (індустріалізація, інновації та інфраструктура),

ЦСР 10 (зменшення нерівності),

частково ЦСР 12 (відповідальне споживання і виробництво).

Соціальний вимір:

ЦСР 1 (подолання бідності),

ЦСР 2 (подолання голоду),

ЦСР 3 (здоров'я і благополуччя),

ЦСР 4 (якісна освіта),

ЦСР 5 (гендерна рівність),

ЦСР 11 (сталий розвиток міст і громад).

Екологічний вимір:

ЦСР 6 (чиста вода та санітарія),

ЦСР 7 (чиста енергія),

ЦСР 13 (кліматичні дії),

ЦСР 14 (життя під водою),

ЦСР 15 (життя на суші).

Інституційно-глобальний вимір:

ЦСР 16 (мир, справедливість і сильні інститути),

ЦСР 17 (партнерство заради цілей).

2. «5Р» (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership) Цю схему застосовує сама ООН у комунікаційних матеріалах:

People (люди): ЦСР 1, 2, 3, 4, 5.

Planet (планета): ЦСР 6, 12, 13, 14, 15.

Prosperity (процвітання): ЦСР 7, 8, 9, 10, 11.

Peace (мир): ЦСР 16.

Partnership (партнерство): ЦСР 17.

3. «Вирішальні завдання» (Transformations for SDGs, Sachs та ін.) У наукових роботах іноді групують ЦСР навколо шести трансформацій, необхідних для їх реалізації:

1. Освіта, гендер і нерівність (ЦСР 4, 5, 10).

2. Здоров'я, благополуччя та демографія (ЦСР 2, 3).

3. Декарбонізація, енергетика, стале виробництво (ЦСР 7, 12, 13).

4. Стале продовольство, вода, землекористування (ЦСР 2, 6, 14, 15).

5. Сталі міста та інфраструктура (ЦСР 8, 9, 11).
6. Мир, інститути та глобальне партнерство (ЦСР 16, 17).

#### Особливості структури ЦСР

1. Універсальність – цілі стосуються усіх країн (не лише тих, що розвиваються).
2. Взаємопов'язаність – досягнення однієї цілі впливає на інші (наприклад, освіта, здоров'я, економіка).
3. Можливість локалізації – кожна країна адаптує завдання та індикатори під власні умови.

## 2.2. Глобальні проблеми та виклики ЦСР

### Соціальні виклики

Бідність і голод – понад 700 млн людей у світі живуть менш ніж на 2,15 дол. на день (за даними Світового банку).

Нерівність – зростає розрив між багатими і бідними країнами та соціальними групами.

Міграція і біженці – війни, кліматичні зміни і конфлікти змушують мільйони людей залишати домівки.

Здоров'я – пандемії (COVID-19 показав вразливість систем охорони здоров'я), брак доступу до медицини.

Освіта – нерівний доступ до якісної освіти, цифровий розрив.

### Економічні виклики

Стижке зростання – потрібно поєднати економічний розвиток і збереження ресурсів.

Технологічні зміни – цифровізація, автоматизація та штучний інтелект створюють нові можливості, але й нові загрози для ринку праці.

Фінансування ЦСР – дефіцит коштів для досягнення цілей, особливо у країнах, що розвиваються.

Нерівність між країнами – глобальна економіка відкрита, але вигоди розподіляються нерівномірно.

### Екологічні виклики

Кліматичні зміни – зростання температур, екстремальні погодні явища, танення льодовиків.

Виснаження природних ресурсів – дефіцит прісної води, вирубка лісів, деградація ґрунтів.

Забруднення довкілля – пластикові відходи, токсичні викиди, забруднення океанів.

Біорізноманіття – вимирання видів, зниження стійкості екосистем.

Інституційні та глобальні виклики

Конфлікти та війни – загроза миру й безпеці, руйнування інфраструктури.

Слабкі інститути управління – корупція, брак прозорості та верховенства права.

Міжнародна співпраця – потреба в реальному партнерстві, а не деклараціях.

Моніторинг прогресу – складність у зборі та аналізі даних для вимірювання результатів (232 індикатори ЦСР).

Цифровий розрив – доступ до технологій як умова реалізації ЦСР.

ЦСР – це не тільки список «благородних» цілей, а відповідь на реальні глобальні кризи. Їх досягнення ускладнюється політичними, економічними, технологічними та соціальними чинниками, і саме управлінці майбутнього мають навчитися знаходити баланс між цими викликами.

Деякі ЦСР взаємно підсилюють одна одну (наприклад, освіта, інновації, економічне зростання). Інші можуть конфліктувати (наприклад, економічне зростання та збереження екосистем). Постає виклик «узгодженості політик» (policy coherence), щоб уникати суперечливих дій.

Взаємопідсилюючі зв'язки (синергія):

1. ЦСР 4 «Якісна освіта» та ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». Освічене населення має вищі доходи, формує інноваційну економіку. Приклад: Сінгапур інвестував у STEM-освіту, що дало поштовх високотехнологічному сектору.

2. ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату». Розвиток відновлюваної енергетики зменшує викиди CO<sub>2</sub>. Приклад: Данія з вітровою енергетикою.

3. ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» та ЦСР 1 «Подолання бідності». Здорове населення має більше шансів працювати, вчитися, виходити з бідності. Приклад: програма вакцинації Gavi, що знизилася дитячу смертність у бідних країнах.

Потенційні конфлікти (trade-offs):

1. ЦСР 8 «Економічне зростання» та ЦСР 15 «Збереження екосистем суші». Індустріалізація часто веде до вирубки лісів і деградації ґрунтів. Приклад: швидка урбанізація в Індонезії шкодить тропічним лісам.

2. ЦСР 2 «Подолання голоду» та ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату». Зростання агровиробництва забезпечує харчування, але може збільшувати викиди, використання води, пестициди. Приклад: масове виробництво сої та пальмової олії.

3. ЦСР 9 «Індустріалізація та інновації» та ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво». Промисловий розвиток стимулює споживання ресурсів і відходи. Приклад: зростання електроніки зумовлює проблему електронних відходів.

Інструменти управління взаємозв'язками:

Policy coherence (узгодженість політик) – при плануванні враховуються всі три виміри (економіка–соціум–екологія).

Системне моделювання – аналіз, як дія в одній сфері впливає на інші (наприклад, системна динаміка).

Мультистейкхолдерські підходи – участь держави, бізнесу й громадськості для балансу інтересів.

ЦСР – це складна мережа, де є і синергії, і конфлікти. Успіх залежить від здатності менеджерів і політиків бачити взаємозалежності, передбачати наслідки й будувати стратегії, які зменшують trade-offs та посилюють win-win ефекти.

### 2.3. Методи оцінки прогресу у досягненні ЦСР

Методи оцінки прогресу у досягненні ЦСР важливе, бо саме воно показує, що Цілі сталого розвитку це не просто декларації, а конкретна система, яку можна вимірювати, відслідковувати й коригувати (рис 2.2).

#### 1. Глобальна система моніторингу ООН

169 завдань і 232 індикатори (затверджені Статистичною комісією ООН). Кожна країна звітує про прогрес у досягненні ЦСР. Дані агрегуються у глобальні *SDG Progress Reports*.

Приклад індикатора: ЦСР 1 «Подолання бідності»: частка населення, яке живе менш ніж на 2,15 дол. на день. ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату»: рівень викидів CO<sub>2</sub> на душу населення.

#### 2. Індекси та рейтинги

*SDG Index* (Bertelsmann Stiftung + SDSN): порівнює досягнення ЦСР у понад 160 країнах. *Human Development Index* (HDI): інтегрує дані про тривалість життя, освіту та рівень доходів. *Global Competitiveness Index*, *Environmental Performance Index* (EPI): додаткові комплементарні показники.

#### 3. Національні системи моніторингу

Кожна країна адаптує індикатори під власний контекст. В Україні: Національна система індикаторів ЦСР (2017, оновлена 2020). 86 адаптованих показників, що відповідають українським умовам. Звіти подаються Держстатом і Мінекономіки.

#### 4. Корпоративний рівень (бізнес і організації)

*GRI Standards* (Global Reporting Initiative): міжнародні стандарти нефінансової звітності.

*UN Global Compact – SDG Reporting*: компанії звітують, як їх діяльність сприяє досягненню ЦСР.

ESG-звітність: екологічні, соціальні та управлінські показники (Environmental, Social, Governance).

#### 5. Цифрові інструменти моніторингу

*SDG Dashboard*: інтерактивні карти та графіки прогресу.

Big Data та супутниковий моніторинг: вимірювання кліматичних змін, урбанізації, забруднення.

AI-аналітика: прогнозування й оцінка ризиків щодо досягнення ЦСР.

Моніторинг ЦСР базується на поєднанні статистики, індексів, корпоративної звітності та цифрових технологій. Це дозволяє бачити не лише декларативний рівень, а й реальний прогрес або відставання, що є ключовим для прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи методи оцінки прогресу важливим є врахування сучасних трендів: ESG-звітність у бізнесі (тепер фактично обов'язкова для великих компаній у ЄС з 2024 року); роль Big Data і супутникових технологій для моніторингу клімату, міграцій, урбанізації.



Рис.2.2. Методи оцінки прогресу у досягненні ЦСР

## 2.4. Приклади успішної реалізації ЦСР у світі

Приклади на рівні країн та міжнародних програм

### 1. ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» – Данія

Досягнення понад 50% частки відновлюваної енергії в енергобалансі країни. Розвиток вітрової енергетики: офшорні вітропарки забезпечують енергією мільйони домогосподарств. План до 2030 року повністю відмовитися від викопного палива в електроенергетиці.

### 2. ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» – програма Gavi, The Vaccine Alliance

Gavi, the Vaccine Alliance – це міжнародний альянс, що об'єднує громадський та приватний сектори для забезпечення рівного та стійкого доступу до вакцин у найбідніших країнах світу, аби рятувати життя та захищати здоров'я людей.

Міжнародне партнерство, яке забезпечило вакцинацію понад 760 млн дітей у країнах, що розвиваються. Значне скорочення дитячої смертності від кору, поліомієліту та інших захворювань.

### 3. ЦСР 4 «Якісна освіта» – Фінляндія

Освітня система орієнтована на рівний доступ та високу якість навчання. Використання інноваційних методів: проектне навчання, розвиток критичного мислення, цифровізація освіти.

Приклади з бізнес-сектору

### 1. Unilever (ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво»)

Unilever (Юнілевер) – це міжнародна британська компанія, один із світових лідерів на ринку товарів повсякденного попиту, яка виробляє продукти харчування, напої, засоби особистої гігієни, косметику та товари для догляду за домом. Компанія володіє понад 400 брендами, включаючи відомі Dove, Domestos, Lipton та Magnum, і представлена у понад 190 країнах світу.

Програма *Sustainable Living Plan* – зниження викидів парникових газів, скорочення споживання води, перехід на екологічну упаковку.

Бренди, що відповідають принципам сталого розвитку, зростають у 2 рази швидше за інші.

## 2. Tesla (ЦСР 7 та 13 – енергія і кліматичні дії)

Розвиток електромобілів та акумуляторних систем. Популяризація відновлюваних джерел енергії через сонячні панелі та енергетичні сховища.

## 3. Patagonia (ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату» та 15 «Збереження екосистем суші»)

Patagonia – це американська компанія з виробництва одягу та спорядження для активного відпочинку, яка відома своєю екологічною місією та соціальною відповідальністю. Заснована у 1973 році альпіністом І. Шуїнаром, компанія спеціалізується на виробництві високоякісного одягу для туризму та альпінізму, а також активно підтримує природоохоронні ініціативи.

Використання вторинної сировини у виробництві одягу. Активні інвестиції у природоохоронні проекти. Програма *Worn Wear* – ремонт і повторне використання речей.

### Локальні та громадські ініціативи

1. ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» – Курітіба (Бразилія). Система швидкісного автобусного транспорту, яка зменшила затори і викиди CO<sub>2</sub>. Озеленення міста та розвиток громадських просторів.

2. ЦСР 6 «Чиста вода і санітарія» – Індія (програма «Clean India Mission»). Масштабна кампанія з будівництва санітарних споруд. Значне скорочення рівня відкритої дефекації, що покращило умови здоров'я населення.

## 3. ЦСР 5 «Гендерна рівність» – Руанда

Понад 60% місць у парламенті займають жінки (найвищий показник у світі). Активні державні програми з підтримки жінок у бізнесі та політиці.

Реалізація ЦСР у світі відбувається на різних рівнях – від глобальних ініціатив і національних стратегій до бізнес-проектів та локальних інновацій. Найбільш успішними є приклади, де поєднуються партнерства, інновації та довгострокова стратегія.

### **Тема 3. Роль бізнесу у реалізації ЦСР**

#### *План:*

- 3.1. Вигоди бізнесу від інтеграції ЦСР
- 3.2. Форми та механізми участі бізнесу в досягненні ЦСР
- 3.3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-підходи в менеджменті
- 3.4. Світові та вітчизняні приклади застосування ЦСР у компаніях

#### **3.1. Вигоди бізнесу від інтеграції ЦСР**

Досягнення Цілей сталого розвитку вимагає залучення широкого кола зацікавлених сторін, а також суттєвих фінансових ресурсів. Саме приватний бізнес дасть змогу прискорити успіх у досягненні ЦСР, водночас досягнення ЦСР покращить умови для ведення бізнесу та розбудови ринків.

##### **Вигоди бізнесу від інтеграції ЦСР**

###### **1. Економічні вигоди**

Доступ до нових ринків – бізнес, який працює у сфері зеленої енергетики, екотуризму, органічного виробництва, отримує конкурентну перевагу.

Інвестиційна привабливість – міжнародні інвестори та банки дедалі частіше оцінюють компанії за принципами ESG. Компанії, які інтегрують ЦСР, отримують кращі умови фінансування.

Зменшення витрат – енергоефективність, циркулярна економіка та оптимізація ресурсів знижують собівартість продукції.

Інновації – орієнтація на ЦСР стимулює пошук нових бізнес-моделей і продуктів.

###### **2. Соціальні вигоди**

Репутація та довіра споживачів – сучасні клієнти віддають перевагу брендам, які дбають про довкілля та суспільство (ефект «етичного споживання»).

Партнерства з громадами та владою – бізнес, що підтримує ЦСР легше отримує підтримку в реалізації проектів.

Лояльність персоналу – працівники з більшою ймовірністю залишаються у компанії, яка дотримується принципів сталого розвитку (особливо молодь поколінь Y та Z).

### 3. Екологічні вигоди

Зниження ризиків екологічних катастроф та штрафів – дотримання екостандартів зменшує юридичні та фінансові ризики.

Довгострокова стійкість бізнесу – якщо компанія використовує відновлювані ресурси, вона менше залежить від дефіцитних чи дорогих невідновних.

### 4. Управлінські та стратегічні вигоди

Випередження регулювання – уряди вводять нові «зелені» вимоги (податки на викиди CO<sub>2</sub>, стандарти виробництва). Бізнес, що діє на випередження, уникає наслідків швидких змін.

Підвищення цінності бренду – компанії з сильними «зеленими» та соціальними позиціями мають кращу капіталізацію.

Інтеграція у глобальні ланцюги постачання – великі корпорації обирають постачальників, які відповідають ЦСР/ESG-критеріям.

#### Приклади

Unilever (володіє великим портфелем відомих брендів, включаючи Dove, Rexona, Domestos, Lipton): понад 50% зростання прибутку компанії забезпечили «сталі бренди» (екологічна упаковка, соціальні програми).

Tesla: побудувала модель бізнесу навколо ЦСР 7 («Чиста енергія») і стала одним із лідерів на ринку.

IKEA: інвестує в відновлювану енергетику і циркулярні рішення (програма «Second Life for Furniture»).

Таким чином, інтеграція ЦСР – це стратегія підвищення конкурентоспроможності. Бізнес, що орієнтується на ЦСР, отримує економічні, соціальні та екологічні переваги, зменшує ризики і будує довгострокову стійкість.

### 3.2. Форми та механізми участі бізнесу в досягненні ЦСР

Бізнес може забезпечувати позитивний вплив на досягнення ЦСР двома шляхами (рис.3.1):

1. шляхом упровадження принципів сталості й поваги до людини, навколишнього середовища та правопорядку у свою корпоративну поведінку та у практику діяльності компаній, що входять до його продуктового ланцюга;

2. шляхом активної участі у створенні (модернізації) критичної для досягнення ЦСР інфраструктури.

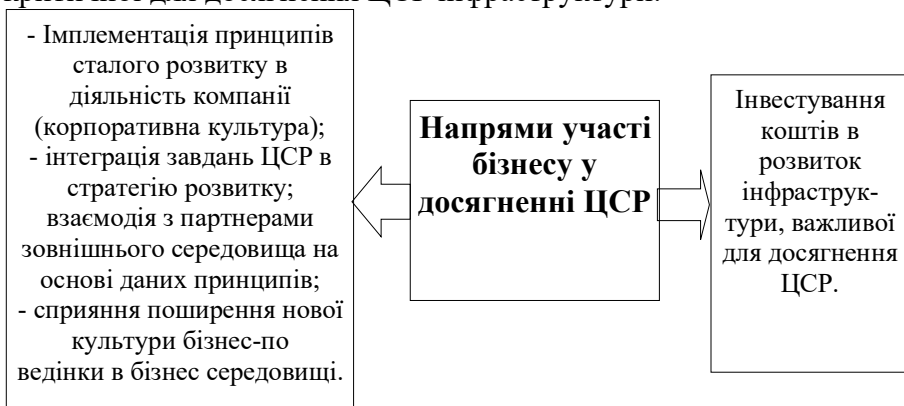


Рис.3.1 Напрями участі бізнесу у досягненні ЦСР

Одним з важливих напрямів участі бізнесу в досягненні ЦСР є запровадження нової корпоративної культури, сумісної з принципами Порядку денного для сталого розвитку, як у діяльність власної компанії, так і в оточуюче середовище.

Що можна здійснити в цій сфері безпосередньо в рамках діяльності приватної компанії:

- встановити прозорі та зрозумілі процедури для всіх співробітників компанії, які не містять ознак дискримінації за статтю, національністю, політичними вподобаннями;

- впроваджувати навчальні програми для оволодіння співробітниками новими технологіями та сучасними підходами

до ведення бізнесу, а також знаннями й навичками з питань сталого розвитку;

- передбачити соціальні заходи для співробітників компанії (медичне страхування, часткову оплату відпочинку, організацію програм для дітей співробітників компанії тощо);

- схвалити корпоративний кодекс етики та дотримуватися його норм у своїй поточній діяльності.

Також важливе завдання – *розповсюдити додержання принципів, на яких побудовані ЦСР, у діяльність компаній, які входять до продуктових ланцюгів бізнесу, особливо якщо вони розташовані в країнах, що розвиваються.*

Окремим, але важливим напрямом, є *участь бізнесу у впровадженні нової культури поведінки на територіях, де бізнес здійснює свою діяльність.* Наприклад, проведення просвітницьких заходів з питань сталого розвитку; організація тренінгів і семінарів з питань оволодіння навичками ощадного використання наявних ресурсів та збереження навколишнього середовища для дітей та юнацтва; публічна підтримка заходів, що запроваджуються державою в рамках національних програм з досягнення ЦСР, навіть у тих випадках, якщо бізнес має поступитися часткою свого прибутку на користь соціальних цінностей.

Іншою важливою формою співпраці бізнесу з публічною владою в досягненні ЦСР є його участь у створенні (модернізації) критичної для досягнення ЦСР інфраструктури в тих країнах, де це є найбільш затребуваним.

Інвестиції в інфраструктуру завжди були притаманними бізнесу та цікавими для нього. Обираючи об'єкти для інвестування бізнес орієнтується на свою спеціалізацію та очікувану прибутковість проекту. При цьому не поспішає вкладати кошти в ризикованих та непередбачуваних країнах. Збереження таких підходів до схвалення інвестиційних рішень не дасть змогу забезпечити ефективну участь бізнесу в досягненні ЦСР.

Щоб досягти запланованих Порядком денним – 2030 результатів на національному та глобальному рівні, необхідно:

1) зосередити увагу бізнесу на реалізації інфраструктурних проєктів у тих країнах, які цього найбільше потребують у контексті ЦСР;

2) вибудувати систему, яка визначатиме пріоритетність реалізації проєктів з огляду на їх важливість для досягнення ЦСР на національному рівні.

Перше є завданням для міжнародної, друге – завданням для національних урядів, яке передбачає застосування нового підходу до пріоритезації проєктів, що має поєднувати в собі «комерційний успіх із соціальним прогресом», та стимулювання бізнесу до участі в їх реалізації. Передусім це має стосуватися надання бізнесу гарантій щодо відшкодування внесених ним інвестицій у разі виникнення політичних ризиків. По-друге, бізнес має розуміти перспективи розвитку території хоча б на середньострокову перспективу та відчувати себе реальним партнером влади в реалізації стратегії її розвитку. Крім того, держава має запропонувати інноваційні технології (механізми) фінансування, які дадуть змогу зробити комерційно нежиттєздатні, але пріоритетні для неї проєкти, життєздатними та привабливими для приватних інвестицій.

Нестандартні та нові завдання, які постали перед бізнесом у контексті ЦСР, потребують і нових інноваційних підходів для їх вирішення. Останнім часом у світі було сформовано цілий ряд таких механізмів, але попереду ще багато роботи в їх освоєнні та подальшому вдосконаленні.

Одним з механізмів участі бізнесу в досягненні ЦСР шляхом запровадження нових стандартів ведення бізнесу та корпоративної поведінки стало залучення працівників компаній або суб'єктів, що входять до продуктових ланцюгів великих приватних компаній, до участі в отриманні прибутку.

Отже, з одного боку, створюються умови для збільшення прибутковості бізнесу – усі, хто впливає на результативність ведення бізнесу, зацікавлені в збільшенні прибутку. З іншого

боку, це дає змогу просунути в досягненні низки інших ЦСР, наприклад таких, як ЦСР 1–3, 5, 8, 10, 12, 16, 17.

Останнім часом все ширше для досягнення ЦСР використовують так званій *механізм об'єднаної участі*, який *полягає в залученні до вирішення завдань, що постають у рамках ЦСР, бізнесу, влади та суспільства, попередньо узгодивши роль у цьому процесі кожної із сторін.*

Цей механізм може не лише об'єднати навколо вирішення важливих для суспільства завдань широке коло різних груп, а й дає змогу забезпечити програмний підхід до досягнення певної цілі, запропонувавши стратегію для масштабування проектів шляхом їх об'єднання в єдину програму, реалізація якої забезпечить синергію для всіх проектів, що увійдуть до її складу.

Одним з потужних механізмів з розвитку критичної для досягнення ЦСР інфраструктури є *механізм змішаного фінансування*. *Зазначений механізм може використовуватися в різних формах:*

- державно-приватне партнерство;
- фінансування через фонди, надходження до яких забезпечується за рахунок державних і приватних внесків;
- реалізація за попередньою домовленістю між публічною владою та приватним бізнесом окремих проектів, які здійснюють вплив один на одного тощо.

Змішане фінансування особливо затребуване у випадках неможливості відшкодування інвестицій у реалізацію проектів у країнах, що розвиваються, або в тих, які перебувають у стані конфлікту, на комерційних засадах. Водночас для застосування змішаного фінансування необхідно мати відповідні правові та інституційні механізми.

Державно-приватне партнерство в Україні – система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на

довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об'єктами.

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2025 на умовах ДПП укладено 200 договорів, з яких реалізується 22 договори (9 - концесійних договорів, 6 - договорів про спільну діяльність, 7 - інші договори), 167 договорів не реалізується (114 - не виконується, 53 - розірвані / закінчився термін дії), 11 призупинені у зв'язку зі збройною агресією.

### **3.3. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та ESG-підходи в менеджменті**

*Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)* – це концепція, за якою компанії добровільно інтегрують соціальні, екологічні та етичні принципи у свою діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами.

Концепція походить з 1950–60-х рр., активно розвивалась у 1990-х. Від благодійності (donations) КСВ перейшла до системної політики бізнесу. Сьогодні КСВ розглядають як інструмент реалізації ЦСР.

Основні напрями КСВ:

Соціальний – турбота про працівників (освіта, охорона праці, рівні можливості), підтримка громад.

Екологічний – мінімізація шкідливого впливу на довкілля (екологічні стандарти, енергоефективність).

Економічний – етичні практики у бізнесі, чесне оподаткування, прозорість.

Етичний – дотримання норм прав людини, запобігання корупції.

*ESG (Environmental, Social, Governance)* – сучасна модель оцінки діяльності компаній з точки зору сталого розвитку.

**E (Environmental)** – вплив на довкілля: викиди CO<sub>2</sub>, управління відходами, використання ресурсів.

S (Social) – соціальна відповідальність: права працівників, гендерна рівність, вплив на громади.

G (Governance) – корпоративне управління: прозорість, етика, структура ради директорів.

ESG виник у 2004 р. за ініціативи ООН («Who Cares Wins»). Нині це глобальний стандарт для інвесторів: фондові біржі, банки та інвестфонди оцінюють компанії за ESG-показниками.

Приклади

Coca-Cola: програми утилізації упаковки та збереження водних ресурсів.

Microsoft: ціль до 2030 р. стати «carbon negative».

Nestlé: програми зі скорочення дитячої праці в ланцюгах постачання какао.

Отже, КСВ та ESG – це «мова», якою бізнес взаємодіє з ЦСР. КСВ показує відповідальність компанії перед суспільством і довкіллям, а ESG робить цю відповідальність вимірюваною та зрозумілою для інвесторів, партнерів і клієнтів.

Підсумовуючи, розглянемо логіку інтеграції ЦСР у діяльність компанії (рис.3.2).



Рис.3.2. ЦСР у бізнес-практиці: від цілей до інструментів

Розглянемо співвідношення «рівнів – підходів – інструментів» ЦСР у бізнес-практиці в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Співвідношення «рівнів – підходів – інструментів» ЦСР у бізнес-практиці

Рівень	Характеристика	Приклади
Глобальні орієнтири	Цілі сталого розвитку (ЦСР) – 17 глобальних цілей ООН.	Подолання бідності, якісна освіта, кліматичні дії тощо.
Підходи компаній	Концепції, що визначають стратегічне бачення ролі бізнесу.	КСВ (CSR) – добровільна відповідальність бізнесу перед суспільством. ESG – інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у бізнес-моделі.
Інструменти реалізації	Конкретні дії, програми, практики, за допомогою яких компанія втілює ЦСР через КСВ чи ESG.	Звітність за стандартами (GRI, SASB), «зелені» інвестиції, програми з енергоефективності, благодійність, корпоративне волонтерство, розвиток місцевих громад, екологічні ініціативи, етичні кодекси.

Таким чином, КСВ і ESG – це концептуальні рамки / підходи, вони визначають філософію і стратегічний підхід компанії до сталого розвитку.

КСВ – більше про добровільність та «соціальну роль бізнесу».

ESG – про системність, вимірюваність і орієнтацію на інвесторів.

Інструменти реалізації ЦСР – це конкретні дії, практики, механізми, які компанія застосовує всередині цих рамок.

Економічні: впровадження принципів циркулярної економіки (переробка, повторне використання). Відповідальна податкова політика.

Екологічні: енергоефективні технології. Зелена логістика та транспорт. Зменшення вуглецевого сліду (carbon footprint).

Соціальні: Програми для працівників (навчання, інклюзивність, work-life balance). Партнерство з громадами (підтримка освіти, охорони здоров'я). Добровольчі ініціативи співробітників.

Організаційно-управлінські: Кодекс етики та комплаєнс-системи (комплекс заходів, правил і процедур у компанії, охоплює всі аспекти бізнесу). ESG-звітність. Стратегічна інтеграція ЦСР у бізнес-модель.

Комунікаційні: Соціальний маркетинг. Еко- та соціальне маркування продукції. Прозорість у публічних звітах та медіа.

Отже, КСВ та ESG – «рамки», а інструменти – конкретні способи реалізації ЦСР на практиці.

### **3.4. Світові та вітчизняні приклади застосування ЦСР у компаніях**

#### **1. Технологічний сектор**

Microsoft

Ініціативи: Програми з цифрової грамотності, підтримка освіти, екологічні проєкти (зменшення вуглецевого сліду, «carbon negative by 2030»). Реалізація: Використання технологій для вирішення соціальних проблем, співпраця з НУО та урядовими структурами.

Apple

Ініціативи: Використання відновлюваних джерел енергії у виробництві, програми етичного ланцюга постачання. Реалізація: Публічні щорічні звіти з ЦСР, еко-ініціативи, інвестиції у програми навчання для студентів.

#### **2. Промисловий та енергетичний сектор**

Unilever

Ініціативи: Програма «Sustainable Living Plan», що включає зменшення впливу на довкілля, підтримку здоров'я та добробуту. Реалізація: Перехід на екологічні упаковки, стійкі джерела сировини, навчальні програми для фермерів.

ІКЕА

Ініціативи: Відновлювані джерела енергії, стале виробництво меблів, соціальні проєкти у громадах.

Реалізація: Власні ферми сонячних панелей, партнерство з місцевими організаціями для підтримки малозабезпечених сімей.

### 3. Банківський та фінансовий сектор

BNP Paribas

Ініціативи: Програми корпоративного волонтерства, інвестиції в стійкі проєкти, фінансова підтримка освіти та науки.

### 4. Роздріб та FMCG

Coca-Cola

Ініціативи: Програми з водозбереження, повторного використання пластикових пляшок, розвиток місцевих громад.  
Реалізація: Партнерство з локальними НУО для очистки річок, навчальні програми для фермерів та підприємців.

Nestlé

Ініціативи: Стійке сільське господарство, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, програми харчової безпеки.

### 5. Приклади інтеграції ЦСР у стратегію

Google: поєднує ЦСР із бізнес-стратегією через «Google.org» – фонд, який підтримує соціальні інновації та освіту у сфері STEM (охоплює Науку (Science), Технології (Technology), Інженерію (Engineering) та Математику (Mathematics)).

Patagonia: робить акцент на еко-активізмі, частину прибутку спрямовує на захист довкілля, активно підтримує соціальні кампанії.

Таким чином, світові компанії використовують ЦСР як стратегічний інструмент: для покращення репутації, для залучення та утримання талантів, для мінімізації екологічного впливу, для розвитку локальних громад та економіки.

Найчастіше український бізнес впроваджує практики, які спрямовані на досягнення трьох цілей:

Ціль 4 «Якісна освіта»;

Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»;

Ціль 3 «Міцне здоров'я і благополуччя».

Традиційно український бізнес реалізує проекти допомоги дітям (передусім хворим дітям), розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, медичне страхування працівників) та програми стажування і працевлаштування молоді.

Інтегрували Цілі сталого розвитку в стратегії сталого розвитку (або стратегії корпоративної соціальної відповідальності) до прикладу Nestlé в Україні, ПрАТ «Карлсберг Україна» та Укргазбанк.

Nestlé в Україні, зважаючи на мету компанії покращувати якість життя та сприяти здоровому майбутньому, визначили три основні амбіції, які скеровуватимуть роботу на шляху до досягнення зобов'язань 2020 року та підтримуватимуть досягнення ЦСР:

- «Сприяти здоровому і щасливому життю. Це означає допомагати 50 млн дітей вести здоровий спосіб життя.

- Допомагати розбудовувати громади задля їхнього процвітання. Тобто поліпшувати життя громад близько 30 млн господарств, які безпосередньо пов'язані з діяльністю компанії.

- Охороняти природні ресурси заради майбутніх поколінь. Це означає прагнути до нульового впливу на довкілля у діяльності».

ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2017 р. оголосило про програму «Ціль 4 нулі: разом для майбутнього» – нову стратегію сталого розвитку глобальної компанії Carlsberg Group, яка містить 4 стратегічні цілі: нуль вуглецевого сліду, нуль втрати води, нуль безвідповідального споживання пива і нуль нещасних випадків.

Укргазбанк визначив 7 Цілей сталого розвитку, які були інтегровані в Концепцію сталого розвитку.

В основу Концепції сталого розвитку (Sustainable finance) Укргазбанк «успішно імплементував Environmental Management System (EMS) яка базується на трьох складових: «зелене» фінансування, скорочення негативного впливу діяльності банку

та оцінка і моніторинг екологічних та соціальних ризиків позичальників (Цілі сталого розвитку 7, 8, 9, 12 та 13)».

Підтримка розвитку економіки України за рахунок підтримки розвитку стратегічних напрямів економіки та сектору МСБ (Цілі сталого розвитку 8 та 9).

Запроваджений комплексний підхід до аналізу ризиків, що включає оцінку екологічних та соціальних ризиків (Ціль сталого розвитку 8).

Розвиток персоналу. Умови роботи та цінності роботодавця (Цілі сталого розвитку 5 і 8).

Впровадження практик, що забезпечують у відносинах із зацікавленими сторонами запобігання корупції, хабарництва і відмиванню грошей, справедливість і прозорість (Ціль сталого розвитку 16)».

АТ «Укргазвидобування» у серпні 2020 р. затвердило «Стандарт корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укргазвидобування» у відносинах із громадами, благодійними і громадськими організаціями», який побудований з урахуванням внеску компанії в досягнення трьох Цілей сталого розвитку:

Ціль 3: Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці.

Ціль 4: Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Ціль 11: Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

#### **Тема 4. Національна імплементація ЦСР в Україні**

##### *План:*

4.1. Національні пріоритети та програми сталого розвитку

4.2. Інституційне забезпечення сталого розвитку в Україні

4.3. Врахування ЦСР в регіональних стратегіях розвитку. Впровадження ЦСР на локальному рівні в Україні.

4.4. Проблеми та бар'єри реалізації ЦСР на національному та локальному рівнях

#### **4.1. Національні пріоритети та програми сталого розвитку**

У вересні 2000 року на Саміті Тисячоліття Україна серед 189 країн-членів ООН підписала Декларацію Тисячоліття ООН, якою було визначено глобальні Цілі Розвитку Тисячоліття до 2015 року. Приєднання України до Декларації Тисячоліття зумовило переосмислення пріоритетів вітчизняного суспільного розвитку. Україна в період 2000-2003 років адаптувала глобальні ЦРТ та встановила 7 національних цілей.

На початку реалізації програми з досягнення ЦРТ та в перші десять років її виконання Україна демонструвала прогресивні зрушення, проте з 2014 року внаслідок тимчасової окупації Криму й територій Донецької та Луганської областей частина з досягнутих показників погіршилися.

25 вересня 2015 року на 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН 193 країнами-членами ООН, у тому числі Україною, було схвалено «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» та затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР).

*Інтеграція кращих міжнародних практик, які демонструють ефективні підходи до досягнення довгострокових стратегічних цілей сталого розвитку та посилення інституційної спроможності держави й громадянського суспільства, набуває особливої актуальності для забезпечення сталого управління суспільними процесами в Україні на системній основі.*

У 2016 році в Україні було проведено низку національних та регіональних консультацій. У процесі визначення національних ЦСР взяли участь понад 800 фахівців, серед яких урядовці, науковці, економісти, екологи, освітяни, журналісти,

підприємці, лідери НУО та інші представники громадянського суспільства. Активна участь експертів, представників організацій громадянського суспільства свідчить про готовність та бажання українського суспільства долучитися до розробки стратегічних документів розвитку країни, які визначають довгострокові цілі, що є позитивним свідченням проактивної позиції та небайдужості до майбутнього країни.

В Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», підготовленій Міністерством економічного розвитку і торгівлі України у 2017 році представлені результати адаптації 17 глобальних ЦСР та 86 національних завдань з урахуванням специфіки національного розвитку.

В Україні важливе значення приділяється ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання», яка має тісний взаємозв'язок з усіма іншими цілями. Як зазначили провідні вітчизняні експерти в процесі національної адаптації: «ЦСР 8 – це ціль, з якої все починається і якою все закінчується. Але це не єдина ціль, яка перебуває у фокусі уваги, адже всі 17 цілей є рівноцінні і важливі. Але одні розглядаються в якості акселераторів перетворень – ЦСР3, ЦСР4, ЦСР8, ЦСР9, ЦСР12 та ЦСР16, інші – як основа або вимір якості перетворень».

З метою розвитку здобутих результатів, завершення реалізації завдань, які не вдалося виконати та досягнення Цілей сталого розвитку у 2019 році Президент України своїм Указом «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» – офіційно закріпив національну візію реалізації ЦСР.

У грудні 2020 року КМУ внесено зміни до Регламенту, яким встановлено, необхідність досягнення Цілей сталого розвитку враховується у процесі формування та реалізації державної політики України. *Таким чином, на державному рівні Цілі сталого розвитку закріплено у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів.*

У 2020 році Україна на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку під егідою Економічної і соціальної ради

ООН представила Добровільний національний огляд стану досягнення Цілей сталого розвитку, в якому наведено динаміку стану досягнення цілей за ключовими індикаторами за 2015-2019 роки. За підсумком 2019 року Україна у цілому досягла прогресу за 15-ма з 17-ти цілей.

В листопаді 2024 року КМУ було затверджено завдання та індикатори досягнення ЦСР в Україні до 2030 року.

Україна не лише формально підтримує глобальні ЦСР, а й адаптувала їх до власних викликів, створивши національну систему завдань, індикаторів і програм.

Національна система цілей

Офіційний підхід (законодавчо закріплений):

Україна адаптувала 17 глобальних ЦСР до національного контексту.

Сформовано: 86 національних завдань, 183 індикатори моніторингу.

Експерти та науковці групують завдання у 5 ключових напрямів:

1. Справедливий соціальний розвиток (подолання бідності, голоду, освіта, здоров'я, гендерна рівність).

2. Економічне зростання та зайнятість (гідна праця, інновації, інфраструктура, зменшення нерівності, стале міське середовище).

3. Екологічна рівновага (чиста вода, енергія, кліматичні дії, захист суші та океану, відповідальне споживання).

4. Добре врядування та партнерство (мир, сильні інститути, міжнародне партнерство).

5. Регіональний розвиток і післявоєнне відновлення (новий акцент після 2022 року: відбудова інфраструктури, відновлення громад,

Слід зазначити, що з 2021 року в Україні запроваджено постійний моніторинг досягнення Цілей сталого розвитку та створено Національну платформу звітування за Цілями сталого розвитку. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>

## **4.2. Інституційне забезпечення сталого розвитку в Україні**

Інституційне забезпечення сталого розвитку в Україні має багаторівневу систему: держава, регіони, громади, партнерство з бізнесом і НУО, міжнародна підтримка. Ефективність залежить від злагодженої координації між цими рівнями.

### **1. Центральний рівень (державна влада):**

Кабінет Міністрів України – координує виконання ЦСР, інтегрує їх у державні програми і стратегії.

Міністерство економіки України – ключовий орган із розробки та моніторингу Національної стратегії сталого розвитку, підготовки звітності за ЦСР.

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів – відповідальне за екологічну складову (ЦСР 6, 12, 13, 14, 15).

Міністерство соціальної політики, Міністерство освіти і науки, Міністерство охорони здоров'я – реалізація соціальних цілей (ЦСР 1–5).

Верховна Рада України – ухвалює законодавчі акти, що забезпечують нормативну базу для реалізації ЦСР.

### **2. Координаційні та спеціалізовані інституції:**

Національна рада сталого розвитку при Президентові України (створена у 2016 р., консультативно-дорадчий орган).

Офіс сталого розвитку Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні – підтримує державу у впровадженні ЦСР.

Профільні міжвідомчі робочі групи – координують реалізацію окремих напрямів ЦСР (наприклад, з питань клімату чи енергетики).

### **3. Регіональний рівень (місцеве самоврядування):**

Обласні та міські державні адміністрації інтегрують ЦСР у стратегії розвитку регіонів до 2027 року.

Територіальні громади застосовують ЦСР у власних стратегіях місцевого розвитку, планах соціально-економічного розвитку.

### **4. Партнерський рівень:**

Громадські організації та бізнес-асоціації – беруть участь у діалозі та моніторингу ЦСР.

Бізнес-сектор – впроваджує корпоративні стратегії сталого розвитку (КСВ, ESG).

Міжнародні організації (ООН, ЄС, Світовий банк, USAID, GIZ та ін.) – надають фінансову і технічну допомогу у впровадженні ЦСР.

#### 5. Механізми моніторингу та звітності:

Національні добровільні огляди (VNR), які Україна представляє на Форумі високого рівня ООН.

Система національних індикаторів сталого розвитку (адапованих до українського контексту).

Щорічна звітність урядових структур та аналітичні огляди від UNDP.

Фінансування та механізми мобілізації ресурсів для реалізації ЦСР в Україні

#### 1. Державний бюджет

Основне джерело фінансування національних та регіональних програм. Виділення коштів через цільові програми (освіта, екологія, соціальний захист). Використання механізму державних інвестиційних проєктів.

#### 2. Міжнародна допомога

Гранти та кредити від ООН, ЄС, Світового банку, ПРООН, та інших донорів. Технічна допомога (експертна підтримка, навчальні програми). Участь у глобальних ініціативах сталого розвитку.

#### 3. Змішане фінансування

PPP (державно-приватне партнерство): залучення інвестицій бізнесу у соціальні та екологічні проєкти. Донорські програми та фонди, які співфінансують державні та локальні ініціативи. Міжнародні гранти для громадських організацій і бізнес-асоціацій.

#### 4. Роль приватного сектору

Інвестиції у «зелену» енергетику, інновації та соціальні програми. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як канал співфінансування ЦСР. ESG-орієнтовані компанії як драйвери додаткових ресурсів для ЦСР.

#### **4.3. Врахування ЦСР в регіональних стратегіях розвитку.**

##### **Впровадження ЦСР на локальному рівні в Україні**

Національні ЦСР адаптуються до специфіки регіонів і громад. Локальний рівень є критичним, оскільки саме там реалізуються більшість практичних завдань сталого розвитку – від енергоефективності будівель до розвитку соціальних послуг і екологічних програм.

##### **1. Інтеграція ЦСР у регіональне планування:**

У 2020 р. Кабінет Міністрів України затвердив Державну стратегію регіонального розвитку до 2027 року (ДСРР-2027), де закладено принципи сталого розвитку.

На її основі розробляються стратегії розвитку областей та стратегії територіальних громад.

ЦСР виступають як орієнтири для визначення цілей, завдань і показників у регіональних стратегіях.

##### **2. Приклади врахування ЦСР у стратегіях регіонів:**

Львівська область – акцент на інноваціях, зеленій енергетиці, розвитку туризму (ЦСР 7, 8, 9, 11).

Дніпропетровська область – розвиток індустріальних парків, переробки відходів, модернізація інфраструктури (ЦСР 9, 11, 12).

Полтавська область – акцент на сталому сільському господарстві, безпеці довкілля (ЦСР 2, 6, 15).

Досягнення цілей сталого розвитку на регіональному рівні залежить від спроможності регіональних та місцевих органів влади підтримувати інтегрований, інклюзивний та сталий розвиток територій.

На Волині, беручи до уваги специфіку регіону, працюють над реалізацією усіх 17 цілей. Однак, значна увага зосереджується на таких п'яти цілях:

Ціль 3. Міцне здоров'я та благополуччя;

Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання;

Ціль 9. Промисловість, інновації, інфраструктура;

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші;

Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути.

3. Локальний рівень (територіальні громади міст та об'єднані територіальні громади):

Після реформи децентралізації (2015–2020 рр.) об'єднані територіальні громади (ОТГ) отримали можливість самостійно визначати власні пріоритети розвитку.

У стратегіях місцевого розвитку громади все частіше посиляються на ЦСР:

- створення енергоефективних шкіл та лікарень (ЦСР7, 3, 4),
- розвиток локальних бізнесів і кооперативів (ЦСР 8),
- розширення доступу до чистої води та управління відходами (ЦСР 6, 12),
- «зелені» громадські простори і транспорт (ЦСР 11, 13).

4. Інструменти локальної імплементації ЦСР:

Бюджети участі – громади залучають жителів до розподілу коштів на проєкти, що відповідають ЦСР.

Громадські ради та партнерства НУО–бізнес–влада для впровадження локальних екологічних та соціальних проєктів.

Міжнародні гранти та програми (UNDP, USAID, GIZ, ЄС), спрямовані на підтримку місцевих ЦСР-ініціатив.

Програми/стратегії сталого розвитку необхідно розробляти у рамках діючої системи державних прогнозів і програм соціально-економічного розвитку і як самостійний програмний документ, спрямований на розв'язання як усього комплексу соціальних, економічних, екологічних проблем, так і самостійних, найбільш проблемних ситуацій у конкретній області/місті/селі/громаді.



Рис.4.1 Ієрархія стратегій сталого розвитку

АЛГОРИТМ ВРАХУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦСР  
В СТРАТЕГІЧНИХ І ПРОГРАМНИХ ДОКУМЕНТАХ ОБЛАСТЕЙ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

<b>Крок 1</b> Усвідомлення ЦСР	Що таке ЦСР? Чому ЦСР важливі для громад? Зasadничі сфери відповідальності
<b>Крок 2</b> Визначення пріоритетів	Картування проблем Вибір індикаторів та збір даних Визначення пріоритетів
<b>Крок 3</b> Встановлення цілей	Визначення набору цілей та ключових показників результативності Визначення вихідних даних Оголошення про зобов'язання щодо ЦСР
<b>Крок 4</b> Інтегрування	Впровадження ЦСР Інтеграція принципів сталого розвитку у всі види діяльності Долучення до партнерства всіх
<b>Крок 5</b> Звітність та поширення інформації	Ефективне звітування та комунікація Інформування щодо виконання ЦСР

Рис.4.2 Алгоритм врахування національних ЦСР в стратегічних і програмних документах областей та територіальних громад

Інтегрування сталого розвитку в основу діяльності та використання кількісно вимірюваних завдань під час виконання функціональних повноважень місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування є фундаментальною умовою для успішної роботи над досягненням цілей.

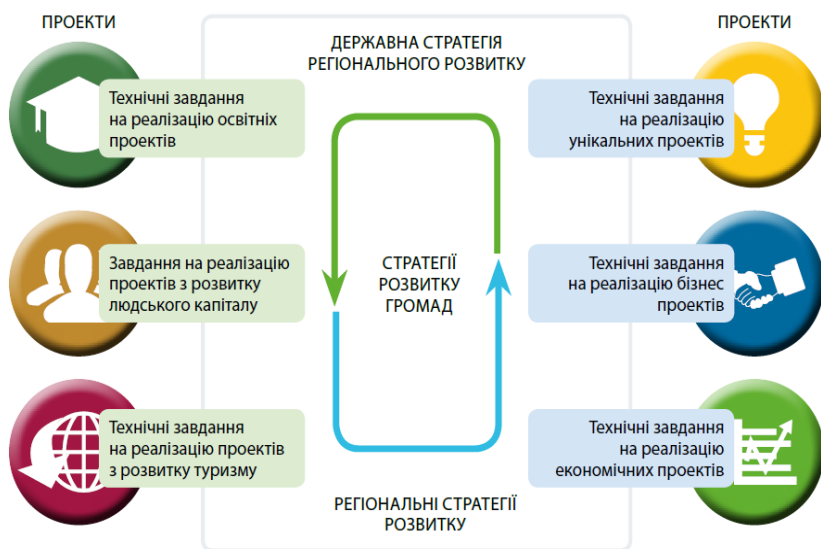


Рис.4.3 Взаємоузгодження стратегій сталого розвитку: національний, регіональний, локальний рівні

Процес формулювання стратегії сталого місцевого розвитку складається з чотирьох етапів, а саме:

1. Формування робочої групи
2. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і потенційних загроз (SWOT аналіз територіальної громади);
3. Визначення загальної мети, конкретних завдань і пріоритетів, очікуваних результатів та їх вимірників;
4. Розробка Плану дій задля виконання стратегічних завдань і досягнення результатів.

## Приклад SWOT-АНАЛІЗУ

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>          Високий рівень ділової активності у місті          Активність населення у житті міста          Розвинена освітня інфраструктура</p>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>          Недостатній рівень залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій          Застаріла транспортна та комунальна інфраструктура          Відсутність сформованого бренду міста</p>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ</b>          Зростання експортної активності місцевих підприємств          Заохочення громадської активності населення, сприяння організації фестивалів, лекторіїв          Залучення міжнародних організацій до співпраці з освітніми установами</p>	<p><b>ЗАГРОЗИ</b>          Відтік кваліфікованих кадрів;          Відсутність ефективного управлінського підходу у влади міста</p>

Стратегію сталого розвитку, План заходів з реалізації Стратегії та систему моніторингу реалізації Стратегії потрібно оприлюднити для громадськості. Може бути ініційовано проведення громадських слухань (або використані інші форми громадського обговорення: консультації, електронні обговорення, семінари).

Якщо виникають зауваження та пропозиції, то вони мають бути розглянуті робочою групою з розробки Стратегії. Після громадського обговорення та доопрацювання документів, їх подають на розгляд і ухвалення відповідному органу влади в якості як політику місцевого економічного розвитку громади.

### 4.4. Проблеми та бар'єри реалізації ЦСР на національному та локальному рівнях

Реалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) на національному рівні стикається з низкою проблем і бар'єрів, які можуть значно уповільнити або ускладнити досягнення цих цілей. Нижче

наведено основні групи проблем та бар'єрів, актуальні для більшості країн, зокрема й для України.

#### 1. Інституційні та управлінські бар'єри

Недостатня координація між органами влади – відсутність узгодженої політики між міністерствами та відомствами.

Слабка інтеграція ЦСР у державну політику – багато стратегій розвитку не враховують ЦСР або включають їх формально.

Низький рівень децентралізації – органи місцевого самоврядування часто не мають повноважень або ресурсів для реалізації ЦСР.

#### 2. Фінансові обмеження

Недостатнє фінансування з держбюджету на заходи, пов'язані з ЦСР.

Низький рівень залучення приватного сектору до інвестування у сталі проєкти.

Відсутність стимулів для «зелених» інвестицій та переходу на сталу економіку.

#### 3. Політичні бар'єри

Нестабільність політичної ситуації – зміна урядів або політичних курсів часто веде до перегляду або скасування вже ухвалених стратегій.

Корупція та неефективне управління – знижують ефективність реалізації проєктів, пов'язаних із ЦСР.

Військові конфлікти або загрози безпеці (як у випадку України) – відволікають ресурси та увагу від сталого розвитку.

#### 4. Соціальні та культурні бар'єри

Низький рівень обізнаності населення про ЦСР – громадяни часто не розуміють, як ці цілі пов'язані з їхнім повсякденним життям.

Спротив змінам – суспільство або окремі групи можуть чинити опір новим екологічним або соціальним стандартам.

Нерівність – соціальні, економічні, гендерні відмінності обмежують участь верств населення у процесах сталого розвитку.

## 5. Технічні та інформаційні проблеми

Відсутність якісних статистичних даних – ускладнює моніторинг прогресу щодо досягнення ЦСР.

Слабкий розвиток цифрових технологій – обмежує ефективність впровадження інновацій у сфері освіти, охорони здоров'я, екології тощо.

Недостатня наукова підтримка рішень – слабкий зв'язок між науковими розробками та державним управлінням.

## 6. Екологічні виклики

Зміна клімату та екологічні катастрофи – ускладнюють реалізацію багатьох ЦСР, особливо в сільському господарстві, охороні довкілля, управлінні водними ресурсами. Низький рівень екологічної відповідальності бізнесу – відсутність культури сталого виробництва.

На шляху досягнення Україною національних ЦСР, визначених із 2015 року, виникли низка перешкод, серед яких: тимчасова окупація Автономної Республіки Крим і окремих районів Донецької та Луганської областей, недостатнє ресурсне забезпечення та обмежене фінансування, зношеність інфраструктури, форс-мажорні обставини, спричинені пандемією COVID-19, а з лютого 2022 року повномасштабна збройна агресія проти України.

Станом на 2025 рік, реалізація Цілей сталого розвитку (ЦСР) в Україні відбувається в умовах надзвичайно складної соціально-економічної та безпекової ситуації, зумовленої: повномасштабною війною з РФ (з 2022 року), кономічною кризою, гуманітарними викликами, а також масовим переміщенням населення та руйнуванням інфраструктури.

У цьому контексті виникають специфічні проблеми та бар'єри, які стримують прогрес у реалізації ЦСР.

Актуальні бар'єри реалізації ЦСР в Україні

### 1. Війна як головний бар'єр

Знищення інфраструктури (школи, лікарні, енергосистема) гальмує досягнення ЦСР у сфері освіти, здоров'я, енергетики.

Пріоритет на безпеку й оборону – бюджетні кошти переорієнтовані на військові потреби, а не на сталий розвиток.

Міграція та депопуляція – мільйони українців стали біженцями або внутрішньо переміщеними особами.

Ризики для довкілля – знищення природних територій, забруднення земель і води, руйнування екоінфраструктури.

## 2. Економічні бар'єри

Зниження ВВП, втрата частини експортного потенціалу, зокрема в аграрному секторі.

Руйнування бізнесу – особливо в східних та південних регіонах.

Залежність від міжнародної допомоги – внутрішніх ресурсів для реалізації ЦСР майже не вистачає.

## 3. Соціальні бар'єри

Погіршення доступу до освіти й медицини – особливо на тимчасово окупованих і прифронтових територіях.

Психологічне виснаження населення, втрата довіри до інституцій.

Нерівність – між регіонами, між ВПО та місцевим населенням, між військовими та цивільними.

## 4. Інституційні та управлінські виклики

Проблеми з координацією державної політики під час воєнного стану.

Формальне включення ЦСР у стратегічні документи, але брак реального механізму впровадження.

Недостатня спроможність громад реалізовувати ініціативи ЦСР без додаткової підтримки.

## 5. Інформаційні та технічні бар'єри

Обмежений доступ до актуальної статистики через війну.

Проблеми з цифровою інфраструктурою в окремих регіонах.

Низький рівень обізнаності населення щодо ЦСР – особливо в контексті виживання під час війни.

Проблеми та виклики в Україні на локальному рівні:

Недостатність фінансових і кадрових ресурсів у багатьох громад.

Відсутність уніфікованої методики інтеграції ЦСР у місцеві плани.

Переважання короткострокових економічних інтересів над довгостроковими принципами сталого розвитку.

Попри виклики є й позитивні тенденції:

Стійкість громадянського суспільства – волонтерство, самоорганізація, локальні ініціативи.

Активна міжнародна підтримка – ЄС, ООН, Світовий банк та інші партнери фінансують і проекти, пов'язані з ЦСР.

Євроінтеграція як драйвер реформ – ЦСР частково інтегруються в плани відновлення та наближення до стандартів ЄС. Відновлення із застосуванням принципів сталості – екологічна енергетика, енергоефективні будівлі, нова інфраструктура. Сталий розвиток в Україні – це не лише довгострокова мета, а й частина післявоєнного відновлення: інклюзивного, екологічного та орієнтованого на людину.

## **Тема 5. Стратегування та планування для досягнення ЦСР в організації**

*План:*

5.1. Визначення пріоритетів та встановлення цілей організації в контексті ЦСР

5.2. Впровадження ЦСР в межах бізнесу.

5.3. Основні складові стратегічного управління для досягнення ЦСР

5.4. Звітність та поширення інформації щодо виконання ЦСР організацією

### **5.1. Визначення пріоритетів та встановлення цілей організації в контексті ЦСР**

Урахування бізнесом у своїй діяльності як самих ЦСР, так і принципів, закладених у Порядок денний – 2030, відкриває перед

ним нові горизонти для майбутнього розвитку і для підсилення корпоративної стійкості.

Залучення бізнесу до процесу досягнення ЦСР передбачає здійснення таких кроків (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Алгоритм залучення бізнесу до ЦСР

Для полегшення розуміння бізнесу щодо тих дій, які він має здійснити у напрямку підтримки ЦСР, у вересні 2017 року Глобальним договором ООН (далі – Глобальний договір) за широкою участю міжнародних і національних організацій була підготовлена Дорожня карта (керівництво Blueprint) щодо залучення бізнесу до ЦСР. У цьому документі запропоновано єдині методологічні підходи для застосування компаніями, які схвалили рішення приєднатися до Плану дій – 2030, незалежно від їх розміру та країни розташування, а також визначено план дій для нової генерації лідерів у бізнесі щодо їх сприяння досягненню ЦСР.

У Дорожній карті запропоновано запровадити в поточну діяльність компаній алгоритм забезпечення участі в ЦСР, який передбачає повторення таких дій (рис. 5.2):

- пріоритезація дій щодо ЦСР (встановлення пріоритетних для бізнесу ЦСР та цілей щодо їх досягнення – кроки 2–3 рис. 5.1);

- здійснення діяльності в рамках цих пріоритетів (інтеграція обраних ЦСР у корпоративну поведінку компанії та стратегії розвитку бізнесу, а також здійснення відповідних заходів – крок 4, рис. 5.1);

- аналіз впливу здійснених заходів на досягнення ЦСР для поліпшення власних дій та надання порад іншим учасникам цього процесу (крок 5, рис. 5.1)

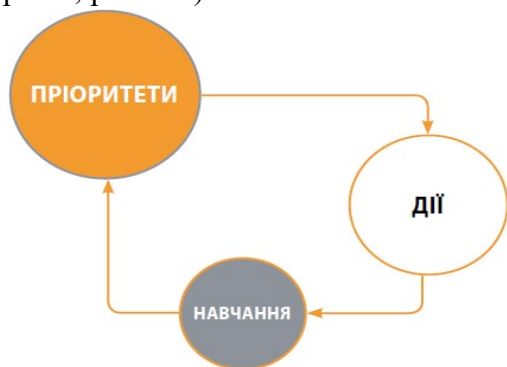


Рис. 5.2. Еволюція лідерства бізнесу в досягненні ЦСР:  
пріоритетизуй, дій, вивчай

Розглянемо дії бізнесу в рамках запропонованого алгоритму детальніше.

Визначення пріоритетів

Для бізнесу та організацій сталий розвиток - це не лише соціальна відповідальність, а довгострокова стратегія підвищення конкурентоспроможності.

Визначення пріоритетних ЦСР включає кроки:

Картування ланцюга формування вартості для визначення сфер впливу

Відбір індикаторів та збір даних

Визначення пріоритетів

Рекомендується, щоб всі три кроки періодично повторювались, наприклад, щорічно, щоб можна було прослідкувати розвиток впливів і пріоритетів. Якщо в компанії вже існує система оцінки впливів та визначення пріоритетів, то

використання ЦСР як всеохоплюючої основи та інтегрування трикрокового процесу до процесу оцінки створить додаткові корисні переваги для такої системи.

Не всі 17 ЦСР будуть в однаковій мірі важливими для різних організацій. Масштаб залучення компанії до досягнення кожної з Цілей, так само як і ризики та можливості, які кожна з Цілей представляє, залежатимуть від багатьох факторів.

Першим кроком є *проведення аналізу потенційного впливу бізнесу на досягнення ЦСР*. Необхідно визначити, яким чином поточна діяльність компанії перешкоджає тим чи іншим ЦСР та як може підтримати їх досягнення. Бажано, щоб цей аналіз здійснювався по всьому продуктовому ланцюгу бізнесу – починаючи від купівлі сировини й завершуючи постачанням товарів (послуг) безпосередньо їх споживачам.

Картування ланцюга формування вартості для визначення сфер впливу (рис.5.3). Картування допомагає ідентифікувати сфери, в яких позитивний вплив можна примножити, і в той же час визначити ті, де негативний вплив можна зменшити або його уникнути.

Картування такого типу не включає в себе детальну оцінку кожної із ЦСР на кожному етапі ланцюга формування вартості і є радше загальним аналізом того, де можна очікувати найбільший рівень впливу. Це означає, що потрібно перевірити кожен сегмент ланцюга формування вартості, який підпадає під оцінювання для того, щоб визначити, де знаходяться:

- основні компетенції, технології та портфоліо продуктів компанії, які актуально або потенційно можуть позитивно сприяти впровадженню однієї або кількох ЦСР;

- актуальна або потенційна діяльність компанії протягом всього ланцюга формування вартості, де вона безпосередньо або опосередковано може мати негативний вплив на одну або декілька ЦСР.

## У дії: Картування ЦСР відповідно до ланцюга формування вартості

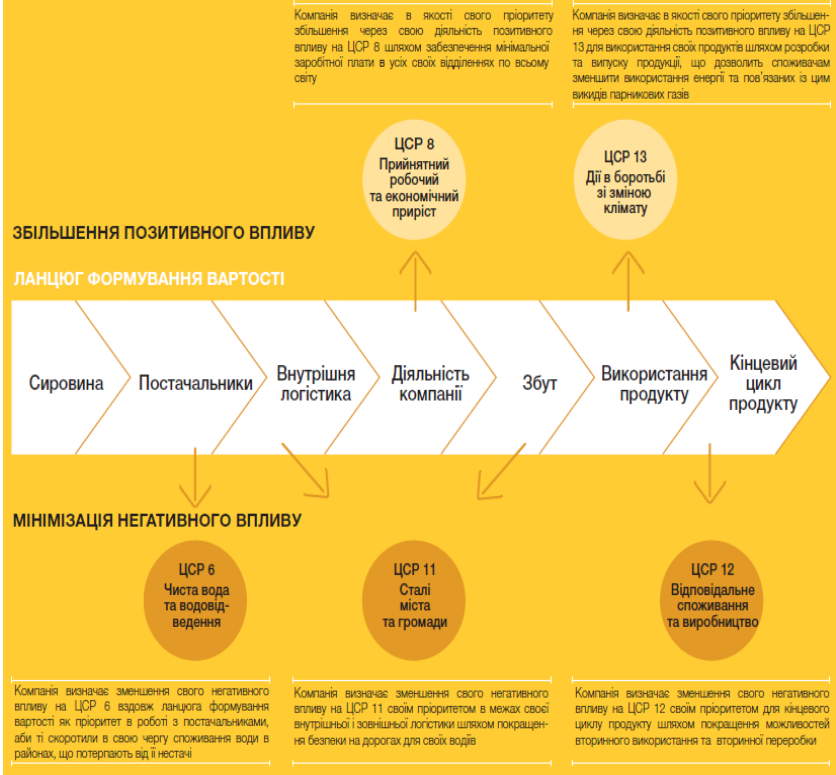


Рис. 5.3. Приклад картування ЦСР відповідно до ланцюга формування вартості

### Відбір індикаторів

Для кожної зони з потенційно високим рівнем впливу доцільно визначити один або більше індикаторів, які найбільш адекватно відображають взаємозв'язок між діяльністю компанії та її впливом на сталий розвиток так, щоб можна було спостерігати прогрес протягом певного періоду часу.

Щоб зрозуміти, як компанія впливає на досягнення ЦСР, важливо зрозуміти, як її бізнес-діяльність проектується на її економічний та соціальний вплив, а також на вплив на стан довкілля.

Процес в п'ять кроків, який ще часто називають Логічною моделлю, простежує шлях від витрат через діяльність, продукт, результати та впливи. Зазвичай корисно розробити таку модель разом з учасниками процесу, особливо з тими, які безпосередньо вразливі до впливу. Можна використовувати логічну модель для того, щоб зрозуміти, які дані слід збирати. Наприклад, якщо компанія не може зібрати дані про результати та вплив, вона натомість може зібрати інформацію про сам продукт. Приклад логічної моделі (рис.5.4).



Рис. 5.4. Приклад логічної моделі для встановлення індикаторів

Для того, щоб відібрати належні індикатори для оцінки впливу, компанія повинна для початку вибрати набір індикаторів, які представлятимуть збалансоване та адекватне відображення показників компанії та її впливу в певній зоні. Це включає розгляд різних типів індикаторів, що представляють витрати, діяльність, продукт та результати, і при цьому слід упевнитись у тому, що наявний здоровий баланс між вторинними індикаторами (такими, що вимірюють результати та вплив) та основними індикаторами (такими, які прогнозують результати та вплив).

Наступним кроком стане визначення та збір даних для кожного з обраних бізнес-індикаторів. Не завжди є можливим збирати дані безпосередньо. Це зумовлено тим, що вплив може здійснюватися вище чи нижче ланцюга формування вартості, а також комплексністю самого ланцюга. Вартість та комплексність вимірювання повинна бути співрозмірною до доданої цінності, яку таке вимірювання допомагає створити.

Використання існуючих бізнес-систем та процесів збору даних, наприклад, вибірка необхідних даних з систем закупівель або продажу, буде більш ефективною, ніж розробка нових процесів. Якщо необхідні дані є недоступними через існуючі системи, інші загальні методи збору накопичення інформації включають впровадження системи звітності (для виробництва в компанії та/або для її постачальників), здійснення візитів на місцевість, опитування, фокус групи, інтерв'ю, тощо.

Доцільно, щоб компанія визначила для кожної дії збору даних ризики недостовірних звітів та ввела схеми контролю, щоб забезпечити якість та цілісність даних. Внутрішня та зовнішня верифікація допоможе збільшити надійність даних.

#### Визначення пріоритетів

На основі розуміння актуальних та потенційних негативних та позитивних впливів на сталий розвиток відбувається визначення пріоритетів серед ЦСР. Нижче вказаний неповний перелік критеріїв, які допоможуть у цьому процесі:

- розгляньте масштаб, ступінь важкості та ймовірність актуальних та потенційних впливів, важливість такого роду впливів на основних учасників процесу та можливість посилити конкуренцію. До додаткових застережень відносяться: ймовірність нових регуляторних актів, стандартизація, дефіцит на ринку (матеріалів або робочої сили), перебої в ланцюгу формування вартості, тиск зі сторони учасників процесу або змінна динаміка ринку в довгій перспективі.

- оцініть можливості для компанії збільшити або здобути перевагу від своїх актуальних або потенційних впливів на ЦСР. Сюди входять можливості для інновацій, розробки нових продуктів та рішень або фокус на нові сегменти ринку.

Обираючи пріоритетні ЦСР та визначаючи завдання щодо їх досягнення, бажано уникати ситуацій, за яких позитивний вплив на досягнення однієї з ЦСР супроводжується негативним впливом на іншу.

Встановлення цілей

Цілі визначаються безпосередньо на основі результату оцінки впливу та пріоритетів. Цей процес є ключовим для стимулювання належного рівня продуктивності.

Встановлення конкретних та визначених часовими рамками Цілей сталого розвитку, які піддаються вимірюванню, можуть допомогти культивувати спільні пріоритети та стимулювати продуктивність всередині самої організації. Така практика стає все більш поширеною. Узгоджуючи свої пріоритети з ЦСР, компанії можуть визначити більш змістовні завдання та в більш ефективний спосіб поширювати інформацію про свої зобов'язання сприяти сталому розвитку. Встановлення цілей складається з кроків:

Визначення набору цілей та КІП

Визначення вихідних даних та вибір типу цілі

Визначення рівня амбітності

Оголошення зобов'язання щодо ЦСР

Визначення набору цілей та КІП

Рекомендується, щоб обсяг завдань компанії, пов'язаних зі сталим розвитком, перш за все був орієнтований на пріоритети, визначені організацією в контексті ЦСР. Це допоможе впевнитись в тому, що завдання компанії включатимуть можливості для позитивного внеску в досягнення ЦСР, а також для зменшення актуальних та потенційних негативних впливів. Схожим чином це також сприятиме не тільки виробничим процесам всередині компанії, але й створить можливості для покращень протягом цілого ланцюга формування вартості.

Протягом років багато компаній ставили перед собою цілі, пов'язані з проблемами навколишнього середовища, такі як викиди вуглецю, а також використання водних та інших природних ресурсів. Однак менш звичними є завдання, пов'язані із соціальними аспектами сталого розвитку, такими як подолання бідності та боротьба з корупцією. Частково це зумовлено тим, що ці проблеми є більш складними для моніторингу та вимірювання прогресу. Незважаючи на ці методологічні виклики, компаніям усе ж радять ставити перед собою завдання, які покриватимуть усі визначені ними пріоритети з урахуванням економічних, соціальних та пов'язаних з довкіллям аспектів сталого розвитку.

Визначення цілей (заходів), які можуть бути передбачені компанією для досягнення завдань кожної із ЦСР, на яку тією чи іншою мірою впливає (або може вплинути) діяльність бізнесу зображено на рис.5.5.

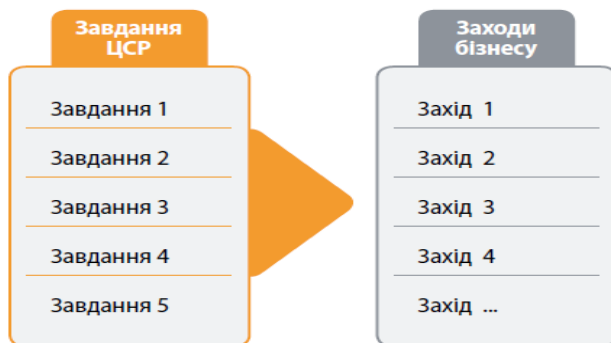


Рис. 5.5. Визначення цілей для досягнення ЦСР в організації

Будь-яка компанія, яка вирішила залучитися до процесу впровадження концепції сталого розвитку, може зосередити свою увагу лише на деяких ЦСР, дотичних до її бізнесу. Водночас пріоритетні цілі мають визначатися на основі розуміння більш широкого їх впливу на стійкий розвиток та базуючись на попередньому аналізі всіх ЦСР.

Відбір ключового індикатора продуктивності (КІП) – це основний етап визначення завдань, який надалі можна використовувати як основу для стимулювання, моніторингу та інформування про прогрес. Деякі компанії визначають широкі або нечіткі завдання, що за своєю природою роблять неможливим вимірювання прогресу. До прикладу, прагнення досягти нейтрального викиду вуглецю без чіткого визначення обсягу завдань та кінцевих термінів. У цих випадках рекомендується вибрати кілька ключових індикаторів продуктивності, кожен з яких створює ґрунт для конкретних та визначених часовими рамками цілей сталого розвитку, які піддаються вимірюванню.

Ідеальною відправною точкою для відбору КІП є ті індикатори, що використовуються для оцінки впливу, компанія може звзити відбір для кожного пріоритету компанії до кількох індикаторів, які найкраще представляють її вплив на конкретну сферу сталого розвитку. За можливості рекомендується, щоб компанія відібрала ті КІП, які безпосередньо стосуються її впливу або продуктів її діяльності. Для деяких завдань це виявиться непростим, а інколи й неможливим завданням через, наприклад, брак відповідних та доступних даних. В таких випадках виберіть КІП, який може вважатись таким, що має “приблизний вплив”. Наприклад, можна апелювати до ресурсів, таких як капітал, в який компанія планує інвестувати, або до конкретних дій, таких як тренінги, що їх компанія планує провести.

Далі рекомендується, щоб компанія за можливості вибрала загально вживаний індикатор, такий як КІП. Це дозволить значно спростити процес збору та порівняння даних серед компаній.

Додатково до КПІ, які приймаються для всієї компанії і про які компанія інформує широкий загал, для компанії може бути корисно визначити додаткові індикатори, щоб підтримати конкретні складові моніторингу бізнес-прогресу з огляду на завдання.

Визначення вихідних даних та вибір типу цілі

Важливо визначити вихідні дані для кожної цілі. Цей процес тісно пов'язаний з процесом оцінки впливу. Підгрунття може бути прив'язаним до:

– Конкретного моменту в часі: до прикладу, можливо, є ціль збільшити кількість жінок в Раді директорів на 40% до кінця 2025 порівняно з показниками кінця 2015 у %;

– Конкретного періоду часу: до прикладу, компанія може поставити перед собою ціль зменшити середній рівень споживання води в період 2025 - 2027 на 50 % в порівнянні з середнім рівнем споживання води за період 2015 - 2017, і в такий спосіб виключити впливи, спричинені короткостроковими коливаннями.

Те, як компанія визначає вихідні дані, може в значній мірі вплинути на ймовірність досягнення цілі. Тому рекомендується, щоб компанія прозоро роз'яснила, як і чому було вибрано певні вихідні дані.

Для того, щоб була можливість точно моніторити прогрес, особливо важливо взяти до уваги зміни, які впливають та системність та відповідність звітної інформації, такі як злиття, купівля та вихід капіталу. Після таких подій вихідні дані потрібно перерахувати.

Компанія повинна також вирішити, які типи цілей переслідувати. Взагалі, цілі поділяються на дві основні категорії:

– Абсолютні цілі, які враховують тільки КПІ: наприклад, зменшити кількість хвороб, пов'язаних зі станом здоров'я та безпекою на 30% до 2030, починаючи з 2025;

– Відносні цілі (також називають інтенсивними), які порівнюють КПІ з одиницею продукції: наприклад, зменшити

викиди парникових газів для Обсягу 1 на одиницю продажів компанії на 25% до 2030, починаючи з 2024.

Абсолютні цілі краще відображають очікуваний результат для суспільства, однак не беруть до уваги ріст (спад) компанії. З іншої сторони, відносні цілі здатні більш чітко виміряти продуктивність компанії на одиницю продукту, однак вплив цілі буде до кінця незрозумілим. Жоден із типів цілей не дозволяє отримати загальну картину, тож найкращою рекомендацією буде розповісти історію про те, які цілі компанія прагне досягти.

#### Визначення рівня амбітності

Рекомендується ретельно зважити рівень амбітності компанії щодо цілей та проконсультуватись як з внутрішніми, так і з зовнішніми учасниками процесу для того, щоб отримати нагальні настанови. Амбітні цілі схильні стимулювати більший рівень впливу та кращу продуктивність, ніж помірковані цілі. Задаючи планку значно вище того рівня, який був спрогнозований на основі вихідних даних, і задаючи цілі, які наразі ніхто не знає як досягти, компанія стане джерелом інновацій та спонукатиме креативність.

Рішення стосовно амбіцій матимуть також репутаційні наслідки, і тому лідери індустрії здійснюють тиск на своїх колег, аби ті не відставали. До прикладу, якщо одна компанія зобов'язеться виплачувати мінімальні заробітні плати всім своїм працівникам, інша компанія з цієї галузі буде змушена слідувати цьому прикладу, інакше вона залишиться позаду.

Традиційно компанії визначають свої амбіції шляхом аналізу актуальної та історичної продуктивності, проектування сценаріїв та порівняння із досягненнями колег. Однак комбінований вплив таких цілей не є достатнім, щоб адресувати світові виклики в сфері соціального захисту та довкілля, які постали перед людством. Визнаючи це, провідні компанії нещодавно почали використовувати підхід «навиворіт» до встановлення цілей. Цей підхід набирає обертів з огляду на зміну

клімату, оскільки компанії зобов'язуються визначити “базовані на науці” цілі, і ця тенденція також помітна в інших сферах.

ЦСР представляють безпрецедентний політичний консенсус стосовно того, який рівень прогресу є бажаним на світовому рівні. Це також можливість для компаній застосувати подібний підхід до широкого спектру викликів сталого розвитку. Це означає, що визначення рівня амбітності для компанії на основі її прагнення досягти ЦСР та визначення того, якою є “прийнятна частка участі” для компанії, виходячи з її галузі, географічного розміщення та розмірів.

Незважаючи на успадковані методологічні виклики, різні підходи «навиворіт» для визначення узгодженої з ЦСР цілі можуть допомогти сформуванню корпоративне лідерство в питаннях сталого розвитку на майбутні роки.

Прийняття рішення стосовно рівня амбітності компанії фундаментально пов'язане із визначенням часових рамок для цілей. Важливим аргументом на користь проміжку часу, який би був достатньо довгим для визначення цілей, що представляють переломний момент для індустрії створити майбутнє, яке є значно кращим від реалій сьогодення.

Вибір достатньо довгого відрізка часу сприятиме кращому інформуванню населення. Ціль “отримувати 100% енергії на потреби компанії із відновлюваних джерел до 2030” є скоріш за все більш надихаючою та більш впливовою, ніж “75 % відновлюваної енергії до 2025”.

Недоліком є те, що із збільшенням часових рамок зменшується підзвітність щодо реалізації. Тож, якщо компанія встановлює довготривалі перспективи, наприклад, узгоджені із 15-річними часовими рамками ЦСР, необхідно також окреслити коротко-/середньострокові цілі або поступові кроки.

## У дії: Адаптація підходу встановлення цілей

### ПІДХІД “НАВИВОРИТ”

Актуальний внутрішньо-сфокусований підхід до визначення цілей є недостатнім, щоб задовільнити світові потреби.

### ВНУТРІШНЬО ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Розглядаючи те, що необхідно зовні з глобальної перспективи та визначаючи відповідні цілі, бізнес може подолати прірву між актуальною та необхідною діяльністю.

ЦСП становлять безпрецедентний політичний консенсус щодо того, який рівень прогресу є бажаним на світовому рівні.



Рис. 5.6. Підходи до встановлення ЦСП в організації

### Оголошення зобов’язання щодо ЦСП

Представлення громадськості деяких із цілей компанії може бути ефективним інструментом інформування, оскільки вони за допомогою простих та практичних термінів висловлюють прагнення компанії сприяти справі сталого розвитку. Такий шлях допоможе надихнути та залучити працівників та бізнес-партнерів, а також може створити міцне підґрунтя для конструктивного діалогу з зовнішніми учасниками процесу.

Переваги представлення громадськості цілей та завдань слід зважити на предмет потенційних ризиків критики, якщо компанія не досягне цілей вчасно. З метою врегулювання ризиків для компанії може виявитись корисним регулярно та прозоре

інформування щодо докладених зусиль, досягнутого прогресу та викликів.

Важливим аспектом також є співвіднесення запланованих для досягнення відповідної ЦСР заходів з іншими ЦСР. На цьому етапі пропонується проаналізувати вплив запропонованих для виконання заходів для кожної з пріоритетних ЦСР на досягнення інших ЦСР (як позитивний, так і негативний). Ті заходи, які містять додатковий позитивний вплив на інші ЦСР, отримують вищий пріоритет. Ті, які негативно впливають на інші ЦСР, мають бути відкориговані таким чином, щоб їх загальний вплив на досягнення ЦСР лишався позитивним (рис. 5.7).

Вплив на досягнення інших ЦСР	ЦСР, на які здійснюється додатковий вплив	Пояснення, яким чином цей вплив відбувається, та яким чином його можна збільшити (у разі позитивного впливу), або зменшити (у разі негативного впливу)
+ (позитивний)	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
- (негативний)	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

Рис. 5.7. Співвіднесення заходів за пріоритетними ЦСР з іншими ЦСР

Визначення пріоритетів і цілей сталого розвитку в межах організації - це перший крок до формування стратегії сталого розвитку. Головна вимога - не просто вибрати ЦСР “для звіту”, а інтегрувати їх у систему управління, фінансування, комунікацій і корпоративної культури.

## 5.2 Впровадження ЦСР в межах бізнесу.

Результатом встановлення цілей стануть визначені конкретні ключові індикатори продуктивності (КІП) та поставлені цілі для кожного зі стратегічних пріоритетних напрямків діяльності компанії.

Інтегрування сталого розвитку в основу діяльності та використання кількісно вимірюваних завдань під час виконання функцій компанії є фундаментальною умовою для успішної роботи над досягненням цілей. Інтегрування сталого розвитку може докорінно змінити всі складові основної діяльності компанії, включаючи пропоновані товари та послуги, клієнтську базу, управління ланцюгом поставок, вибір та використання сировини, транспортування та утилізацію товарів.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) у діяльність бізнесу означає перехід від декларацій до дій: коли принципи сталого розвитку пронизують усі управлінські процеси: від стратегічного планування до щоденних операцій.

**Принципи інтеграції ЦСР у бізнес-стратегії**

**Відповідність** - узгодження пріоритетів компанії з глобальними ЦСР.

**Системність** - сталість має бути інтегрована у всі бізнес-процеси, а не лише в окремі ініціативи.

**Довгостроковість** - орієнтація на майбутнє, з урахуванням міжпоколінного аспекту.

**Прозорість і підзвітність** - відкритість у звітуванні та діалозі зі стейкхолдерами.

**Інноваційність** - використання нових технологій і бізнес-моделей для досягнення ЦСР.

Таблиця 5.1

### Рівні впровадження ЦСР у бізнесі

Рівень інтеграції	Зміст	Приклади
<b>1. Стратегічний рівень</b>	Включення ЦСР у місію, бачення, стратегічні документи компанії.	У компанії Unilever стратегія «Sustainable Living Plan» стала основою бізнес-моделі.
<b>2. Організаційний рівень</b>	Формування системи управління сталим розвитком: відповідальний підрозділ або офіцер з ЦСР/ESG, політики, стандарти, внутрішні процедури.	Створення корпоративного департаменту сталого розвитку або ESG-комітету при раді директорів.

<b>3. Операційний рівень</b>	Реалізація конкретних програм і проєктів у сфері енергоефективності, освіти, соціальної підтримки тощо.	Впровадження «зеленого офісу», волонтерських програм, програм скорочення відходів.
<b>4. Комунікаційний рівень</b>	Звітність, комунікація з громадськістю, співпраця з державою та громадами.	Публікація нефінансових звітів (GRI), участь у Глобальному договорі ООН.

### Вбудовування Цілей сталого розвитку в бізнес

Активне управління з боку директора та керівництва є запорукою успіху будь-якої суттєвої зміни в компанії. Для інтегрування сталого розвитку в бізнес, коли практична бізнес-цінність цього не завжди зрозуміла всім працівникам компанії, супровід та підтримка з боку керівництва є особливо важливою.

Усе більше визнання отримує неабияка роль ради директорів в інтеграції сталого розвитку в довготермінову стратегію. Ради директорів відіграють важливу роль коли, наприклад, спираються на Цілі сталого розвитку під час прийняття на роботу працівників або під час виплати заохочень керівництву. Задля забезпечення міцної інтеграції Цілей сталого розвитку в компаніях, надзвичайно важливими є два принципи:

- створення спільного розуміння щодо того, яким саме чином рух до Цілей сталого розвитку примножує цінність компанії. Зокрема, потрібно надавати обґрунтування економічної доцільності та пояснювати, як сталий розвиток допомагає досягнути інших цілей компанії.

- обов'язкове включення Цілей сталого розвитку до звітів щодо виконання завдань компанії та до механізмів виплати заробітної плати, де додаткові заохочення відобразатимуть конкретну роль, яку завдання чи особа відіграє у досягненні відповідної Цілі.

Для досягнення найбільшого ефекту, Цілі сталого розвитку компанії повинні бути невід'ємною частиною її фінансових,

стратегічних та оперативних цілей, а також цілей у сферах продажів та продуктивності. У кінцевому рахунку, прагнення до сталого розвитку буде також відображено в образі, місії та меті компанії, таким чином істотно та помітно пов'язуючи майбутній успіх компанії зі сталим розвитком.

Враховання Цілей сталого розвитку під час виконання всіх функцій компанії. Хоча віддані професіонали та окрема команда з впровадження сталого розвитку можуть відігравати важливу роль в досягненні Цілей сталого розвитку компанії, наділення повноваженнями та підтримка інших корпоративних підрозділів є ключовим для інтеграції сталого розвитку в стратегію, культуру та щоденну діяльність компанії. Такими підрозділами є, наприклад, науково-дослідний, маркетинговий, постачання, кадровий та людських ресурсів.

Залежно від типу компанії та її Цілей сталого розвитку, деякі підрозділи є важливішими за інші. Наприклад, Ціль, пов'язана з вибором постачальників, має більше шансів на успіх, якщо повноваженнями щодо її досягнення наділений підрозділ відповідальний за управління ланцюгом постачання. У будь-якому випадку особиста відповідальність за прогрес у досягненні окремої цілі та пов'язаних завдань сприяє успіху.

Багато різних методик залучається під час впровадження організаційних змін та підтримки інтеграції бізнесу, починаючи від підняття рівня обізнаності, тренінгів, і закінчуючи використанням знань та натхнення, отриманих від запрошених експертів та спеціалістів. Багато компаній створили міждисциплінарні ради, відділи чи комітети зі сталого розвитку для розробки та впровадження стратегії компанії щодо сталого розвитку.

В окремих випадках комітет зі сталого розвитку вводиться до структури керівництва на рівні ради директорів. Це дозволяє виділити час на стратегічне обговорення пріоритетів сталого розвитку, що є надзвичайно цінним на ранніх етапах інтеграції бізнесу.

Механізми інтеграції ЦСР у корпоративне управління

1. Включення ЦСР до стратегічних документів – корпоративна стратегія, політика сталого розвитку, кодекс корпоративної поведінки.
2. Інтеграція у систему показників ефективності – включення ESG-індикаторів до КРІ керівників.
3. Зв'язок із ризик-менеджментом – оцінка екологічних та соціальних ризиків поряд із фінансовими.
4. Корпоративна культура – формування цінностей, що підтримують сталість (прозорість, інклюзивність, відповідальність).
5. Навчання персоналу – програми з корпоративної соціальної відповідальності та екологічного менеджменту.

### **5.3 Основні складові стратегічного управління для досягнення ЦСР**

Нині ЦСР стають рамковими орієнтирами для розробки місії, візії, стратегічних цілей і програм організацій.

Стратегічне управління сталим розвитком – це процес планування, реалізації, моніторингу та коригування дій організації для досягнення довгострокових соціальних, економічних і екологічних цілей.

Модель стратегічного управління сталим розвитком

Етап 1. Аналіз ситуації (де ми є?)

SWOT / PEST / GAP-аналіз;

оцінка відповідності діяльності компанії ЦСР;

виявлення впливу на економіку, суспільство, довкілля.

Етап 2. Формування бачення та цілей (куди прагнемо?)

створення бачення сталого розвитку;

визначення пріоритетних ЦСР;

постановка стратегічних та операційних цілей.

Етап 3. Розробка стратегії (як цього досягти?)

визначення програм і ініціатив;

інтеграція ЦСР у бізнес-модель;

розробка планів, КРІ, політик.

Етап 4. Реалізація (що робимо?)

запуск проєктів і політик;

розподіл ресурсів;

забезпечення міжфункціональної взаємодії.

Етап 5. Моніторинг і коригування (як удосконалюємо?)

регулярне звітування;

оцінка результатів і впливу;

оновлення стратегічних документів.

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне управління підприємствами та організаціями є необхідною умовою для досягнення ЦСР. Вона передбачає не лише ефективне використання ресурсів, але й орієнтацію на довгострокові результати, що враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти (табл.5.2).

Таблиця 5.2

### Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінські стратегії

Ключові аспекти	Роль у досягненні ЦСР	Приклад
Корпоративна соціальна відповідальність	Досягнення Цілі 1 – подолання бідності, Цілі 5 – гендерна рівність.	Створення програм підтримки бідних регіонів або жіночого підприємництва
Зелені ініціативи	Зниження екологічного сліду підприємств і використання відновлювальних ресурсів сприяє досягненню Цілей 12 і 13.	Перехід на безвідходне виробництво або вторинну переробку матеріалів.
Інклюзивне управління та розвиток персоналу	Забезпечення рівних можливостей для співробітників та розвиток людського капіталу сприяє Цілям 4 і 5	Підтримка навчальних програм для вразливих груп населення
Інновації та технології	Впровадження енергоефективних і екологічно чистих технологій (досягнення цілей 7,9,13).	Використання сонячних панелей у виробництві

Стратегічне управління є важливим інструментом для організацій, що бажають інтегрувати принципи сталого розвитку в свою діяльність. Воно включає розробку та реалізацію стратегій, які враховують не лише фінансові результати, але й соціальну відповідальність та екологічні наслідки діяльності.

Організації, які прагнуть досягти сталого розвитку, повинні активно використовувати стратегічне планування для прогнозування та мінімізації ризиків, що виникають внаслідок глобальних змін, таких як зміни клімату, політичні чи економічні кризи (табл.5.3).

Таблиця 5.3

**Основні складові стратегічного управління для досягнення ЦСР**

<b>Складові стратегічного управління</b>	<b>Вплив на досягнення ЦСР</b>	<b>Приклад</b>
Довгострокове стратегічне планування	Забезпечує стабільність бізнесу в умовах змінного економічного, соціального та екологічного середовища	Створення стратегій, орієнтованих на сталий розвиток та інновації
Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація ризиків, що пов'язані з соціальними, економічними та екологічними проблемами	Аналіз ризиків змін клімату для виробничих процесів.
Партнерство та колаборація	Співпраця з іншими підприємствами, урядами та громадськими організаціями для досягнення спільних сталих цілей.	Партнерство з міжнародними організаціями для впровадження екологічно чистих технологій.
Інноваційні моделі бізнесу	Розробка нових моделей, що забезпечують економічну ефективність та відповідають принципам сталого розвитку.	Використання принципів циркулярної економіки

Стратегічне управління у сфері сталого розвитку - це не лише набір заходів, а цілісна управлінська філософія, що передбачає:

- узгодженість між місією, цілями, ресурсами та діями;
- системність планування й моніторингу;
- прозору взаємодію з усіма стейкхолдерами;
- постійне вдосконалення та адаптацію до викликів часу.

Організації, які вибудовують таку систему, не просто підтримують ЦСР, а перетворюють сталий розвиток на джерело інновацій, репутаційної переваги й довгострокового успіху.

#### **5.4 Звітність та поширення інформації щодо виконання ЦСР організацією**

Постійний аналіз впливу запланованих приватними компаніями заходів на підтримку ЦСР дасть їм змогу своєчасно відкоригувати свої бізнес-стратегії, врахувати при їх реалізації думки широкого кола зацікавлених сторін тощо. Не менш важливим є запровадження моніторингу та звітності щодо ЦСР.

Серйозні компанії зазвичай відстежують наслідки своєї діяльності та використовують відповідну інформацію для впровадження нових ідей. Те саме має здійснюватися й по відношенню до заходів бізнесу щодо досягнення ЦСР. Водночас, враховуючи глобальний характер ЦСР, вплив цих заходів слід вимірювати відповідно до єдиних підходів, що застосовуються на міжнародному рівні.

Для того, щоб оцінити успішність реалізації стратегій ЦСР на рівні організацій, необхідно запровадити системи моніторингу та вимірювання ефективності (табл. 4). Підприємства повинні оцінювати свій внесок у сталий розвиток через ключові показники, такі як зниження викидів CO<sub>2</sub>, рівень соціальної відповідальності, відсоток відновлювальних джерел енергії, інвестиції в інновації та інші параметри, що характеризують сталий розвиток.

Основні показники ефективності для моніторингу сталого розвитку (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4

Основні показники ефективності для моніторингу сталого розвитку

Показники ефективності	Важливість для досягнення ЦСР	Приклад моніторингу
Викиди CO <sub>2</sub> на одиницю продукції	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> сприяє досягненню Цілі 13 (боротьба зі зміною клімату)	Вимірювання викидів CO <sub>2</sub> в процесі виробництва
Кількість використаних відновлювальних ресурсів	Збільшення використання відновлювальних ресурсів сприяє досягненню Цілі 7 (чиста енергія)	Процент використання відновлювальної енергії в загальному балансі
Інвестиції в соціальні програми	Сприяє досягненню Цілі 1 (подолання бідності) та 5 (гендерна рівність)	Фінансування програм розвитку громад, освіти та охорони здоров'я
Рівень задоволення працівників	Підвищення рівня задоволення працівників сприяє досягненню Цілі 8 (гідна праця та економічний розвиток)	Проведення соціологічних опитувань серед персоналу

Сьогодні більша частина найбільших у світі компаній розкривають власні показники стійкого розвитку та спричинений вплив. Спочатку звітність зі сталого розвитку розглядалась як спосіб зміцнення довіри і покращення репутації, сьогодні вона перетворилася в стратегічний інструмент, який також використовується у процесі прийняття відповідальних рішень, стимулює розвиток організації, веде до вищої продуктивності, залучає зацікавлені сторони та інвестиції.

Звітність у сфері сталого розвитку – це систематичне інформування про соціальні, екологічні та економічні результати діяльності компанії, які сприяють досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Її основне призначення – прозорість, довіра та підзвітність перед стейкхолдерами (інвесторами, працівниками, громадами, споживачами, урядом). Звітність - це не просто документ, а інструмент стратегічного управління, який допомагає оцінити прогрес у реалізації корпоративних стратегій сталого розвитку.

Важливо, щоб компанії використовували міжнародно визнані стандарти звітності з питань сталого розвитку, такі як всеосяжні стандарти, розроблені Глобальною ініціативою зі звітності, або механізми звітності з окремих питань, наприклад Програма розкриття інформації з використання вуглецю та інші. Прикладами інших механізмів звітності з окремих питань є Загальні принципи ООН щодо звітності та Принципи Ради зі стандартів розкриття показників, що впливають на клімат.

Таблиця 5.5

Міжнародні стандарти звітності щодо ЦСР

<b>Стандарт / Ініціатива</b>	<b>Організація / джерело</b>	<b>Ключові характеристики</b>
GRI Standards (Global Reporting Initiative)	Незалежна міжнародна організація	Найбільш поширений стандарт нефінансової звітності у світі. Дозволяє порівнювати звіти між компаніями.
UN Global Compact Communication on Progress (CoP)	Глобальний договір ООН	Компанії-учасники подають щорічний звіт про впровадження 10 принципів та ЦСР.
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	США	Визначає стандарти для звітності за галузями.
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)	Рада з фінансової стабільності	Рекомендації щодо звітності з ризиків, пов'язаних із кліматом.
IRC Integrated Reporting Framework	Міжнародна рада з інтегрованої звітності	Поєднує фінансові, соціальні, екологічні та управлінські показники.

Компанії можуть використовувати існуючі формати та форми звітності, або підготувати короткий окремий звіт або повідомлення.

Структура типового звіту зі сталого розвитку

1. Передмова керівництва – стратегічне бачення, місія, цінності.

2. Огляд компанії – структура, основна діяльність, ринки.
3. Відповідність ЦСР – вибрані цілі та внесок компанії у їх досягнення.
4. Матриця суттєвості – визначення ключових аспектів для бізнесу і стейкхолдерів.
5. Політики і практики сталого розвитку – екологія, соціальна відповідальність, управління.
6. Показники ефективності (KPI) – кількісні дані, динаміка змін.
7. Партнерства, ініціативи, нагороди – участь у Глобальному договорі ООН, національних проєктах тощо.
8. Моніторинг та подальші кроки – плани на наступний період.

Сучасні компанії використовують цифрові платформи для збору, аналізу та комунікації даних про ЦСР:

- корпоративні сайти, інтерактивні онлайн-звіти;
- соціальні мережі та сторінки ESG-комунікацій;
- інтегровані платформи звітності (*SDG Reporting Tool, GRI Portal*);
- інформаційні панелі (*sustainability dashboards*) для візуалізації прогресу.

Цифрові інструменти роблять звітність більш доступною, інтерактивною і прозорою.

Комунікація про досягнення ЦСР - це елемент формування репутаційного капіталу організації.

Ключові напрями поширення:

Зовнішня комунікація: прес-релізи, звіти, презентації, форуми, партнерські платформи (ООН, ЄС, USAID).

Внутрішня комунікація: залучення працівників до реалізації ЦСР, корпоративні медіа, тренінги.

Міжнародна взаємодія: участь у рейтингах (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good).

Отже, звітність щодо ЦСР - інструмент довіри, управління та стратегічної видимості компанії. Вона дозволяє: демонструвати відповідальність бізнесу; оцінювати внесок у глобальні цілі; залучати партнерів та інвесторів.

Поширення інформації про досягнення ЦСР створює цінність бренду, формує позитивну ділову репутацію і сприяє сталому розвитку суспільства загалом.

## **Тема 6. Партнерства задля сталого розвитку**

*План:*

6.1. Роль держави, бізнесу та неурядових організацій у партнерствах.

6.2. Моделі взаємодії та співпраці (партнерські угоди, меморандуми).

6.3. Інструменти координації та обміну ресурсами.

6.4. Приклади успішних локальних та міжнародних партнерств.

### **6.1. Роль держави, бізнесу та неурядових організацій у партнерствах**

Досягнення Цілей сталого розвитку передбачає розвиток партнерства (Ціль 17), оскільки силами тільки держави або громадськості здійснити це неможливо. *Партнерство* дозволяє досягнути ефекту синергії та масштабності. Здебільшого партнерами компаній у досягненні Цілей сталого розвитку є неурядові організації та освітні заклади (ВНЗ та школи).

Український бізнес більше орієнтований на співпрацю з неурядовими організаціями (в т. ч. і з благодійними фондами) та навчальними закладами, ніж на співпрацю з органами влади та іншими бізнес-структурами. Це зумовлено тим, що саме неурядові організації в Україні є ініціаторами багатьох соціальних ініціатив, які згодом підтримує бізнес. А навчальні заклади є партнерами в реалізації освітніх ініціатив компаній, їхніх профорієнтаційних програм та програм стажування

студентів. Саме освітні заходи та програми профорієнтації та стажування є найбільш поширеними практиками компаній у реалізації Цілей сталого розвитку.

Проте слід відзначити, що український бізнес має досвід об'єднання, взаємодії з органами влади у вирішенні гострих соціальних проблем. У період пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення компанії продемонстрували прекрасні практики об'єднання зусиль задля вирішення гострих соціальних проблем (оснащення лікарень устаткуванням, допомога постраждалим людям, ЗСУ, тощо).

#### *Роль публічної влади в залученні бізнесу до ЦСР*

Бізнес може та має відігравати активну роль у досягненні ЦСР, допомагаючи національним урядам здійснювати правильні кроки в цій сфері та підтримуючи їх у схваленні рішень, які спрямовані на досягнення ЦСР навіть у випадках, якщо вони певною мірою зачіпають комерційні інтереси бізнесу. Однак першу скрипку в реалізації Порядку денного – 2030 має відігравати публічна влада.

Саме уряди мають визначитися з пріоритетами для країни в досягненні ЦСР та забезпечити створення правового й інституційного середовища, що відповідає принципам, закладеним у ЦСР. Уряди мають найкращі можливості координувати зусилля, спрямовані на забезпечення сталого розвитку на національному рівні, оскільки більшість питань, що мають бути вирішеними в контексті ЦСР, є міжгалузевими та охоплюють безліч зацікавлених сторін й потребують колективних зусиль.

Крім того, уряди та регулятори також мають ключове значення для встановлення підходів до проведення моніторингу сталої поведінки бізнесу та впровадження сталої поведінки населення шляхом просвітницької діяльності та запровадження стимулюючих заходів.

У той же час, участь бізнесу в цьому процесі, зважаючи на його можливості в модернізації критичної для ЦСР інфраструктури та підтримку з боку міжнародних бізнес-

асоціацій та агенцій ООН, діяльність яких пов'язана з ЦСР, є визначальною.

Інтереси та відповідальність урядів і бізнесу в цій сфері все більше переплітаються, що дає змогу бізнесу впливати на вибір способу розв'язання існуючих проблем і на розвиток правового регулювання, сприятливого для досягнення ЦСР.

Розглянемо основні сфери відповідальності публічної влади в контексті ЦСР.

1. Розвиток правового та інституційного середовища сприятливого для ЦСР

Правила гри на ринках; принципи, на яких будуються відносини бізнесу та влади; пріоритети при наданні державної підтримки певним сферам і напрямам діяльності значною мірою визначають потенціал для участі бізнесу в завданнях, що поставлені Порядком денним – 2030. З огляду на це, бажання та можливості бізнесу брати участь у досягненні ЦСР значною мірою залежать від правового регулювання на національному рівні.

Деякі країни розпочали впровадження нового або вдосконалення чинного законодавства, яке підтримує зростання підприємств соціального спрямування в контексті ЦСР (наприклад, Сінгапур, В'єтнам, Тайвань та Великобританія). Дуже важливо, щоб такі заходи набули підтримки в усьому світі. У цілому ряді країн законами встановлюються вимоги до публікації провідними бізнес-компаніями своєї звітності та даних щодо дотримання ними певних соціальних та екологічних індикаторів.

У той же час, *важливим є не лише наявність відповідного регулювання, а й спроможність публічної влади застосовувати та належно виконувати норми законодавства.* Якщо бізнес буде спостерігати, що представники публічної влади не послідовні у застосуванні певних норм і правил законів, не дотримуються належної прозорості та підзвітності, він не буде зацікавлений у

партнерських відносинах з такою владою та не виявлятиме готовності інвестувати в критичну для ЦСР інфраструктуру.

2. Розроблення довгострокових стратегій сталого розвитку (національних та місцевих)

Не менш важливим для залучення бізнесу до досягнення ЦСР є наявність державної та міських стратегій сталого розвитку на довгострокову перспективу, які мають стати орієнтиром для приватних компаній у розбудові ними своїх бізнес-стратегій.

Цими документами встановлюються національні пріоритети й цілі в рамках завдань, поставлених для досягнення ЦСР, визначаються критерії для прийняття стратегічних довгострокових рішень на державному рівні, розробляються фінансові механізми їх реалізації.

Мета розробки і прийняття таких стратегічних документів полягає не тільки і не стільки у визначенні орієнтирів для публічної влади у сфері стратегічного розвитку. Вони надзвичайно важливі для *формування загального національного розуміння серед бізнесу, інститутів громадянського суспільства та окремих людей щодо того, куди буде рухатися країна в найближчі десятиліття*. Останнє забезпечує стійкість для тих перетворень, що відбуваються в країні, та закладає основу для прогнозування майбутнього.

Для того щоб допомогти національним урядам країн, що розвиваються, у досягненні ЦСР, і бізнес, і міжнародні організації мають знати, які проблеми є найбільш критичними для країни і в яких питаннях їх підтримка є найбільш затребуваною. У цьому контексті важливим є забезпечити перегляд (розробку) національних стратегічних документів на принципах та за ідеологією Порядку денного – 2030, приведення їх у єдину, зрозумілу всьому світу систему координат.

Важливу роль в досягненні ЦСР повинні відігравати міста. *Місцева влада* може проводити самостійну політику щодо розвитку міста та має для цього значний потенціал. Незалежно від наявності національної стратегії сталого розвитку та

національного інфраструктурного плану, міста можуть готувати власні стратегії сталого розвитку та за результатами їх реалізації забезпечувати поліпшення якості життя громадян, стану навколишнього середовища та умов для розвитку підприємництва.

### 3. Стимулювання бізнесу до участі в досягненні ЦСР

Щоб бізнес активно включився в процес досягнення ЦСР, він має відчувати підтримку своєї діяльності з боку уряду та місцевої влади.

Для впровадження нової корпоративної культури як всередині компанії, так і ззовні достатньо відчувати *моральну підтримку з боку влади* та визнання нею важливості заходів, що застосовуються бізнесом у цій сфері. Для того щоб інвестувати в інфраструктурний розвиток території, бізнес потребує більш суттєвої участі публічної влади. Зокрема йому потрібно, щоб влада була готова брати на себе частину ризиків, на які бізнес впливати не може, та в певних випадках брати участь у співфінансуванні відповідних проектів з використанням механізмів, які влаштовуюватимуть бізнес. Це стосується як невеликих проектів, що реалізуються за короткий термін часу, але потребують спільних зусиль, так і довгострокових та складних інфраструктурних проектів, що реалізуються на умовах ДПП.

Слід зауважити, що реалізація інфраструктурних проектів у країнах, що розвиваються, та з перехідною економікою дуже рідко є можливою без державної підтримки. Здійснити модернізацію існуючих, а тим більше будівництво нових об'єктів у сфері життєзабезпечення винятково за рахунок плати споживачів в умовах низького платоспроможного попиту не вважається можливим. І особливо це стосується проектів, що мають бути реалізованими в контексті ЦСР та спрямовані на підвищення якості життя людей, передусім малозабезпечених, та поліпшення навколишнього середовища.

Принципи, закладені у ЦСР, вимагають застосування принципово інших підходів для вибору пріоритетних для держави проектів та визначення механізмів їх реалізації. Головним пріоритетом публічної влади має стати не економія бюджетних коштів у короткостроковій перспективі (рік – два), а забезпечення доступності та якості послуг у сфері життєзабезпечення для населення й у першу чергу для бідного, яке не в змозі самотійно забезпечити себе певним мінімальним комфортом проживання без втручання в цей процес держави (забезпечення електро-, тепло-, водо постачання та водовідведення, можливості отримувати медичні та освітні послуги тощо). Це вимагає застосування методології оцінки ефективності проектів, що пропонуються для реалізації, базуючись на їх соціальній спрямованості та з огляду на їх вплив на ЦСР. Якщо проект є дійсно важливим для суспільства та критичним для досягнення національних ЦСР, а реалізувати його без залучення приватного бізнесу не вважається можливим, необхідно визначитися, за яких умов бізнес буде готовий взятися за його реалізацію.

Важливим для приватного бізнесу є й *публічні зобов'язання урядів щодо реформування, створення надійних інституцій, забезпечення верховенства закону та виконання своїх зобов'язань*. У цьому випадку бізнес не лише буде готовим інвестувати в інфраструктуру, критичну для досягнення ЦСР, а й надасть допомогу публічній владі у запровадженні кращих міжнародних стандартів у тій сфері правового регулювання, якої стосується впроваджуваний ним інфраструктурний проект.

Україні є що запозичити з міжнародного досвіду за всіма напрямками діяльності публічної влади, які мають стимулювати залучення бізнесу до досягнення ЦСР.

#### *Роль неурядових організацій в залученні бізнесу до ЦСР*

Некомерційний сектор робить вклад не тільки в задоволення потреб населення, а й у створення сприятливого ділового клімату, стабільність економічного розвитку і

політичної системи, заснованої на принципах демократії, прозорості та відповідальності. Некомерційний сектор необхідно розглядати як важливий фактор забезпечення соціальної, політичної стабільності, як результат, сталого розвитку країни.

Організації третього сектору економіки привертають увагу політиків завдяки їх зростаючій економічній ролі та широкому залученню до вирішення соціальних проблем. Посилання зроблене у Документах ООН до таких НУО є важливими для виконання Порядку денного сталого розвитку до 2030 року та досягнення Цілей сталого розвитку.

Роль неурядових організацій підтримки бізнесу, яка полягає: з одного боку в залученні бізнесу до ЦСР, посиленні його участі в досягненні ЦСР; з іншого боку, неурядові організації повинні акцентувати увагу влади і громадянського суспільства, щодо потенціалу внеску підприємців у досягнення ЦСР, а також відстежувати процес запровадження реформ, які сприяють сталому розвитку.

Участь неурядових організацій важлива з точки зору налагодження взаємодії та партнерства бізнесу та влади, в тому числі в контексті реалізації проєктів пов'язаних з сталим розвитком.

Напрями діяльності неурядових організацій підтримки бізнесу в залученні бізнесу до ЦСР, посиленні його участі в досягненні ЦСР включають:

#### *1. Підвищення обізнаності суб'єктів підприємництва щодо ЦСР*

Неурядові організації підтримки бізнесу мають можливості активно просувати ідеологію сталого розвитку серед своїх членів, серед бізнесу та в суспільстві загалом. Важливим завданням НУО підтримки бізнесу є донесення інформації про сталий розвиток до широких кіл громадськості та бізнесу. Зазначене передбачає:

- розміщення актуальної інформації про ЦСР на сайтах неурядових організацій підтримки бізнесу, їх сторінках у соціальних мережах;

- проведення заходів для бізнес спільноти на тематику сталого розвитку та поширення практик участі бізнесу у цій сфері;

- розробка навчальних програм та освітніх курсів, тренінгів для підприємців, що сприятимуть імплементації цілей сталого розвитку в їх діяльність та стратегії розвитку;

- інформування суб'єктів господарювання про можливості участі у міжнародних програмах та проєктах зі сталого розвитку;

- об'єднання компаній, які є лідерами в ініціативах, спрямованих на забезпечення сталості, в мережу, де вони ділитимуться кращим досвідом з іншими суб'єктами господарювання;

- надання послуг підприємцям, які пов'язані зі сталістю аспектів діяльності (консалтинг щодо впровадження екологічно чистих технологій у виробництво).

## *2. Сприяння налагодження комунікації, партнерства бізнесу та влади в рамках досягнення ЦСР*

Важливим на сьогодні аспектом в процесі комунікації неурядових організацій підтримки бізнесу з органами влади, іншими організаціями громадянського суспільства є збільшення поінформованості суспільства про внесок суб'єктів підприємництва в досягнення ЦСР. Зокрема, для цього на сайті НУО підтримки бізнесу, або шляхом створення окремих інтернет-сторінок доцільно поширювати досягнення підприємців щодо впровадження ЦСР.

Неурядові організації підтримки бізнесу відіграють важливу роль при налагодженні діалогу влади і бізнесу, виступаючи платформою налагодження взаємодії. Для посилення взаємодії в контексті досягнення ЦСР неурядовим організаціям слід забезпечувати:

- організацію, сприяння проведення громадських заходів, форумів, конференцій із залученням органів влади та місцевого бізнесу присвячених сталому розвитку, важливим є презентація

на таких заходах кращого досвіду та практик суб'єктів господарювання щодо впровадження ЦСР;

- інформування суб'єктів господарювання про державно-приватне партнерство як механізм потенційної участі бізнесу в досягненні ЦСР;

- винесення на порядок денний органів влади важливості стимулювання бізнесу до участі в досягненні ЦСР;

- долучення до громадських обговорень інфраструктурних проєктів, що плануються для реалізації на умовах державно-приватного партнерства, в рамках досягнення цілей сталого розвитку.

### *3. Долучення до формування сприятливого для ЦСР правового та інституційного середовища*

Неурядові організації підтримки бізнесу можуть ініціювати та організувати розробку планів (дорожніх карт) досягнення сталості в певних видах економічної діяльності, розвиваючи спільне бачення бізнес-рішень, потрібних для внеску в досягнення ЦСР. Важливою є розробка та впровадження конкретних ініціатив з трансформування галузей на основі принципів сталого розвитку. Як галузевим, так і універсальним неурядові організації підтримки бізнесу доцільно:

- додатково стимулювати заходи зі сталого розвитку шляхом нарощування потенціалу, поширення світового кращого досвіду, встановлення технічних стандартів та заохочення партнерських відносин;

- забезпечувати винесення на порядок денний органів влади необхідності вдосконалення правового регулювання у сфері державних капітальних інвестицій та діяльності бізнесу в розбудові сучасної інфраструктури в Україні з врахуванням потреб, що існують у цій сфері;

- забезпечувати інформування влади щодо необхідності покращення інституційного середовища та підвищення інституційної спроможності публічної влади з питань сталого розвитку, стратегічного планування розвитку ДПП (підсилення

інституційної спроможності органів, конкретних підрозділів, що займатимуться питаннями ЦСР та ДПП).

#### *4. Участь в розробленні стратегій розвитку*

Важливою є участь неурядових організацій у розробленні стратегій і планів сталого розвитку, зокрема:

- доцільно актуалізувати та долучитись до розробки та оновлення Національної стратегії сталого розвитку до 2030 року та плану дій щодо її реалізації, включно з Національним інфраструктурним планом;

- долучитись до розробки методологічних рекомендацій, щодо адаптації галузевих стратегій до національних індикаторів, завдань ЦСР;

- долучитись до розробки методологічних рекомендацій з розроблення стратегій сталого розвитку міст, які мають стати основою для розроблення муніципальних інфраструктурних планів та сприяти об'єднанню навколо них бізнесу й громадськості.

#### *5. Моніторинг та звітність*

Як посередники між органами влади та бізнесом, НУО підтримки бізнесу відіграють важливу роль у відстеженні процесу досягнення ЦСР та збереженні досягнутого. Вони можуть збирати галузеві дані про роботу над досягненням ЦСР шляхом проведення досліджень та опитувань. Після аналізу даних, до прикладу неурядовим організаціям доцільно розробляти рекомендації, щодо подальших необхідних дій в певних сферах.

В цілому НУО реалізуючи моніторинг важливо:

- долучитись до розробки та запровадження єдиних інтегрованих систем моніторингу та оцінки діяльності влади щодо забезпечення сталого розвитку, базуючись на національних індикаторах у рамках ЦСР та методологічних засадах до звітності;

- забезпечувати проведення незалежних опитувань бізнесу щодо оцінки ним дій органів публічної влади на предмет

відповідності тим завданням, які поставлені в рамках національних ЦСР.

Крім того, зважаючи на тенденцію збільшення НУО, їх активне долучення до вирішення суспільних проблем та внесок в економічний розвиток країни важливо на сьогодні забезпечити інтеграцію ЦСР в їх діяльність та стратегії розвитку.

Спрямування неурядовими організаціями підтримки бізнесу членів, суб'єктів підприємництва до участі в досягненні цілого сталого розвитку повинне реалізовуватись завдяки активній просвітницькій діяльності, в тому числі забезпеченні доступу до знань щодо соціальної відповідальності бізнесу, формуючи таким чином *підприємницьку культуру*.

В цілому, партнерство суб'єктів господарювання з іншими бізнес-компаніями в досягненні ЦСР, зокрема в рамках діяльності бізнес-асоціацій, та органами публічної влади, що виявлять зацікавленість у такому співробітництві, підсилять можливості бізнесу в реалізації своїх стратегій сталого розвитку та збільшать їх вплив на досягнення національних індикаторів ЦСР.

Узагальнено ролі держави, бізнесу та неурядових організацій у партнерствах наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Ролі держави, бізнесу та неурядових організацій у партнерствах

Суб'єкт	Основна роль	Інструменти участі	Очікуваний внесок
Держава	Нормативна, координуюча	Політики, стратегії, пільги	Інституційні умови
Бізнес	Виконавець, інвестор	ESG, КСВ, ДПП	Інновації, ресурси
НУО	Посередник, модератор	Адвокація, навчання, моніторинг	Підзвітність, суспільна підтримка

Отже, партнерство задля сталого розвитку – це взаємодія держави, бізнесу та громадського сектору, спрямована на реалізацію ЦСР через спільні ініціативи, ресурси та відповідальність. Для досягнення спільних цілей чи для роботи

над системними змінами необхідно залучати партнерів задля посилення ефекту та збільшення впливу.

## 6.2. Моделі взаємодії та співпраці (партнерські угоди, меморандуми)

Після усвідомлення ролей держави, бізнесу та громадського сектору у реалізації ЦСР наступний крок – вибір моделі взаємодії, яка відповідає спільній меті, рівню зобов'язань і ризиків.

Формалізація взаємодії:

- знижує ризики непорозумінь;
- фіксує зобов'язання та ресурси;
- упорядковує управління, моніторинг і звітність;
- спрощує залучення фінансування.

Розглянемо можливі рівні взаємодії держави, бізнесу та громадського сектору у реалізації ЦСР в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Рівні взаємодії держави, бізнесу та громадського сектору у реалізації ЦСР

Рівень	Суть	Етап	Типові інструменти
<b>Комунікація</b>	Обмін інформацією	Ранній етап, розвідка	Листи про наміри (LoI), зустрічі
<b>Координація</b>	Узгодження дій без спільних ресурсів	Паралельні програми	Протоколи, дорожні карти
<b>Кооперування</b>	Спільні активності з мінімальним ризик-пулінгом	Пілоты, короткі проекти	Меморандум про взаєморозуміння (MoU)
<b>Колаборація</b>	Спільні ресурси, розподіл ролей і ризиків	Середньо-/довгострокові ініціативи	Партнерська угода / Консорціумна угода
<b>Інтеграція</b>	Спільні структури управління і бюджет	Складні програми/фонди	ДПП (PPP), платформи/альянси

Вибір моделі партнерства залежить від мети (ЦСР), фінансування та регуляторного середовища.

Базові моделі партнерства:

1. Меморандум про взаєморозуміння (MoU): нефінансовий рамковий документ про наміри та принципи співпраці. Засвідчує старт партнерства, пілоти, освітні/соціальні ініціативи, коли потрібна гнучкість.

Плюси: швидко, без надмірної бюрократії; добрий «місток» до формальної угоди. Мінуси: обмежена юридична зобов'язальність.

Структура MoU:

1. Преамбула (контекст, ЦСР-фокус)
2. Мета й сфера співпраці
3. Принципи (нерентабельність/без корупції/інклюзія/сталість)
4. Ролі сторін (RACI-картка стисло)
5. Обмін даними та IP (правила доступу, конфіденційність)
6. Комунікації та видимість (логотипи, медіа)
7. Координація (контактні особи, робоча група)
8. Моніторинг і базові KPI
9. Термін дії, перегляд, припинення
10. Підписи

2. Партнерська/консорціумна угода: юридично зобов'язувальний документ для спільного проєкту/програми. Доцільність коли: є бюджет, розподіл коштів, ризиків і чіткі результати (KPI, вплив на ЦСР).

Плюси: прозорий розподіл ресурсів, відповідальності, прав на результати. Мінуси: довший цикл погодження, більше юридичного супроводу.

Структура партнерської угоди:

1. Мета, завдання (логіка «input–activity–output–outcome–impact» по ЦСР)
2. Бюджет, внески сторін, механізми платежів

3.       Управління:               Стейкхолдер-рада/Стратегічний комітет, Секретаріат
  4.       Ролі (RACI), компетенції, кадрові вимоги
  5.       Закупівлі та комплаєнс (антикорупція, ESG-стандарти)
  6.       Управління ризиками (реєстр ризиків, матриця реагування)
  7.       Дані, IP, результати (ліцензування, відкриті дані, GDPR-підхід)
  8.       Моніторинг, KPI, верифікація, звітність (GRI/SDG mapping)
  9.       Комунікації та брендинг (єдина рамка публічності)
  10.      Врегулювання спорів
  11.      Термін, продовження, вихід сторони, форс-мажор
3. Державно-приватне партнерство (ДПП / PPP): модель спільної реалізації інфраструктурних/суспільно значущих проєктів з розподілом ризиків, інвестицій та доходів. Реалізується коли: великі проєкти (енергоефективність, вода/сміття, транспорт, медицина).
- Фінансування: змішане (public, private, донори/IFIs), можливі гарантії та пільги. Типові форми: концесія, DBFO (Design–Build–Finance–Operate), енергосервіс (ESCO).
- Ключові блоки PPP-угоди: предмет і стандарт послуг, CAPEX/OPEX, тариф/платежі доступності, розподіл ризиків (будівництва, попиту, регуляторний), показники якості, механізми нагляду, дострокове розірвання/викуп.
4.       Мультистейкхолдерські платформи (MSP): «парасольки»/альянси (влада–бізнес–НУО–університети–донори) для довгих програм. Коли: потрібна системна координація (кластерні ініціативи, «зелена трансформація»).
- Управління: Стратегічна рада, Технічні підгрупи, Секретаріат, відкритий набір учасників, кодекс поведінки, політика конфлікту інтересів.
5.       Спільна діяльність у ланцюгах цінності

Постачальницькі кодекси (ESG), спільні інновації/R&D, екодизайн продуктів, «зелені» закупівлі, циркулярність.

6. Угоди про обмін даними та інтелектуальною власністю

Використовуються коли: спільний моніторинг ЦСР, дослідження, інновації. Фіксують: право доступу/використання, рівні анонімізації, безпека, публічність, співавторство.

Вибір форми співпраці залежить від ключових критеріїв, що визначають рівень зобов'язань, ресурсів і ризиків партнерства. Матриця вибору моделі партнерства наведена в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Матриця вибору моделі партнерства

Критерій	Якщо «низький»	Пояснення (низький рівень)	Якщо «високий»	Пояснення (високий рівень)
Ризик / відповідальність	MoU / протокол	Учасники не несуть фінансових чи юридичних ризиків, домовленості рамкового характеру.	Партнерська угода / PPP	Є спільні інвестиції, розподіл ризиків і юридична відповідальність сторін.
Тривалість партнерства	MoU / рамковий лист	Короткострокові ініціативи або пілотні проекти до 1 року.	Консорціум / платформа	Довгострокові, системні проекти (3–5 років і більше), що потребують сталих механізмів управління.
Фінансовий обсяг	MoU / грантові контракти	Співпраця без створення спільного бюджету або з невеликим грантовим фінансуванням	PPP / blended finance	Значні капіталовкладення, змішане фінансування (приватні, донорські кошти).

Потреба в управлінні	Координаційна група	Достатньо неформальної координації та контактних осіб.	Комітети, секретаріат (РМО)	Необхідне постійне управління, формалізовані ролі, звітність, процедури прийняття рішень.
Публічна підзвітність	Базова звітність	Легка звітність для внутрішніх потреб чи грантових донорів.	GRI / ESG, зовнішній аудит	Високий рівень прозорості, публічні звіти, аудит, SDG-mapping.
Критерій	Якщо «низький»	Пояснення (низький рівень)	Якщо «високий»	Пояснення (високий рівень)

Матриця допомагає підібрати адекватний формат взаємодії - від гнучких меморандумів до складних державно-приватних механізмів.

Таким чином, дану матрицю можемо розглядати як орієнтир для вибору моделі співпраці між організаціями, бізнесом та владою в контексті досягнення ЦСР. Чим більше ризиків, ресурсів і тривалість проекту, тим більш «жорсткою» та формалізованою має бути модель партнерства.

Матриця допомагає:

оцінити масштаб та глибину зобов'язань перед початком партнерства;

обрати адекватний документальний формат;

забезпечити баланс гнучкості та юридичної чіткості.

Отже, чим більші ризики, ресурси й тривалість, тим «жорсткіша» має бути модель партнерства. Для коротких і гнучких ініціатив доцільними є МоУ або протокол, для стратегічних угода, платформа чи ДПП відповідно.

### **6.3. Інструменти координації та обміну ресурсами**

Координація – це процес узгодження дій між усіма учасниками партнерства для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Вона забезпечує узгодженість стратегій, прозорість дій, оптимальне використання ресурсів і запобігає дублюванню зусиль.

Ефективна координація у багатосторонніх ініціативах (держава – бізнес – НУО – наука – громади) є критичною, адже кожен із партнерів має різні інтереси, часові горизонти та ресурси.

Основна мета координації: забезпечити узгоджене управління ресурсами, інформацією та результатами між усіма стейкхолдерами задля досягнення Цілей сталого розвитку.

Рівні координації:

Стратегічна координація – визначення спільних пріоритетів, узгодження стратегій, формування політик та планів дій (на рівні уряду, бізнес-асоціацій, донорських програм).

Операційна координація – узгодження конкретних заходів, календарів, бюджетів, виконавців (на рівні проєктів або програм).

Інформаційна координація – обмін даними, звітами, результатами моніторингу, кращими практиками.

Комунікаційна координація – регулярна взаємодія між партнерами через зустрічі, робочі групи, електронні платформи, медіа.

Інструменти координації – це організаційні, цифрові, управлінські та комунікаційні механізми, які забезпечують узгодженість дій у партнерстві.

Розглянемо основні інструменти координації в таблиці 6.4.

Інструменти координації та обміну ресурсами – це інфраструктура партнерства, яка дозволяє зробити співпрацю системною, ефективною і прозорою. Без належної координації та обміну ресурсами навіть найкраща ініціатива втрачає сталість і довіру.

Таблиця 6.4

## Основні інструменти координації

Група інструментів	Суть та приклади застосування
1. Організаційні інструменти	Формальні структури управління партнерством: • Координаційні ради, міжвідомчі комісії, робочі групи; • Секретаріат партнерства або Офіс сталого розвитку (РМО); • Ротаційне головування або спільні керівні комітети.
2. Управлінські інструменти	• RACI-матриця – розподіл ролей і відповідальності (Responsible, Accountable, Consulted, Informed); • Процеси управління ризиками, моніторингу, оцінки ефективності; • План-графік реалізації (Gantt chart), логіко-структурна матриця (LFA); • Механізми прийняття рішень (консенсус, більшість, арбітраж).
3. Інформаційно-комунікаційні інструменти	• Цифрові платформи обміну даними (Google Workspace, MS Teams, Slack, Trello, Asana, SDG dashboard); • Єдині сховища документів і звітів (OneDrive, SharePoint, CRM); • Спільні медіа-канали: сайти партнерства, інформаційні бюлетені, спільні прес-релізи; • Відкриті бази даних про прогрес ЦСР (наприклад, національна платформа <a href="http://sdg.ukrstat.gov.ua">sdg.ukrstat.gov.ua</a> ).
4. Фінансові інструменти	• Спільні фонди фінансування (Multi-Partner Trust Fund); • Механізми співфінансування та державно-приватного партнерства (PPP); • Blended finance (поєднання державних, приватних і донорських коштів); • Соціальні інвестиційні фонди, гранти, краудфандинг.
5. Правові та процедурні інструменти	• Меморандуми, угоди про співпрацю, протоколи рішень; • Політики (антикорупційна, екологічна, комунікаційна); • Процедури врегулювання спорів, контролю та аудиту; • Єдині стандарти звітності (GRI, ESG, SDG Indicators).

Обмін ресурсами у партнерствах включає не лише фінанси, а й знання, технології, інформацію, людський капітал та інфраструктуру.

Розглянемо інструменти обміну ресурсами в таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

## Інструменти обміну ресурсами

Тип ресурсу	Приклади форм обміну
<b>Фінансові ресурси</b>	Спільне фінансування проєктів; гранти; соціальні інвестиції; благодійні внески; пільгові кредити; механізми PPP.
<b>Інформаційні ресурси</b>	Обмін статистикою, аналітикою, базами даних; спільні дослідження; публікації; відкриті звіти про ЦСР.
<b>Людські ресурси</b>	Стажування, обмін експертами, навчання персоналу; створення спільних команд або дорадчих рад.
<b>Технологічні ресурси</b>	Передача екологічно чистих технологій (clean tech), інноваційні рішення, цифрові платформи; open-source ініціативи.
<b>Інфраструктурні ресурси</b>	Використання спільних приміщень, лабораторій, логістичних потужностей, інформаційних систем.

В умовах цифрової трансформації ефективна координація неможлива без цифрових рішень. Найбільш поширені інструменти:

SDG Tracking Tools – онлайн-панелі для моніторингу досягнення ЦСР (національні платформи, панелі UNDP, OECD).

CRM-системи для управління проєктами та стейкхолдерами.

GIS-платформи для візуалізації регіональних даних (ArcGIS, QGIS).

Інструменти звітності та аналітики (Power BI, Tableau, Google Data Studio) для відображення прогресу партнерств.

Прозорість забезпечується регулярним публічним обміном інформацією, що підвищує довіру між партнерами. Основні механізми:

- Спільна звітність за результатами (ESG Reports, SDG Progress Reports).

- Відкриті реєстри проєктів і фінансування.

- Публічні заходи звітування (форум, громадські слухання, конференції).

- Моніторингові панелі (on-line dashboards з індикаторами ефективності).

Принципи ефективного обміну ресурсами:

1. Прозорість – відкритий доступ до інформації та фінансів.
2. Взаємовигідність – кожна сторона отримує цінність, відповідну її внеску.
3. Баланс формального і неформального обміну – поєднання офіційних документів і довіри.
4. Інклюзивність – залучення різних груп стейкхолдерів (молодь, громади).

#### **6.4. Приклади успішних локальних та міжнародних партнерств**

1. Приклад локального партнерства в Україні

International Labour Organization (ІЛО), місцева громада, бізнес і НУО, м. Херсон

У 2020-2021 рр. в Херсоні розроблено й реалізовано модель «місцевого партнерства з питань зайнятості» (Local Employment Partnership) за участю ІЛО, місцевої служби зайнятості, підприємств, навчальних закладів і громадських організацій.

Метою стало аналізувати місцевий ринок праці, виявити бізнес-напрями з потенціалом, і забезпечити працевлаштування неактивних чи безробітних мешканців через співробітництво з приватним сектором і НУО.

В результаті створено інструмент взаємодії, який може масштабуватись на інші громади України.

Даний приклад демонструє: інтеграція трьох секторів: держава/влада, бізнес, НУО/освіта; пріоритет місцевої спроможності: врахування специфіки регіону; діяльність мала конкретні показники (ринок праці, зайнятість) і ясну ціль.

2. *Приклад локально-національного в Україні*

Made in Ukraine офіси (за підтримки United Nations Development Programme, Уряд Японії, місцева влада)

У 2025 р. в Київській області (фастів, Ірпінь) запущено нові офіси «Made in Ukraine» ініціатива, що підтримує підприємців МСП: консультації, навчання, фінансова допомога.

Партнери: UNDP, Уряд Японії, Міністерство економіки, служба зайнятості, NGO «Центр розвитку КСВ». Офіси створені як платформи взаємодії бізнесу, влади та НУО на регіональному рівні.

Даний приклад демонструє: чіткий бізнес-аспект (підтримка МСП), сталий розвиток (підвищення зайнятості, підприємницької активності); використання мультистейкхолдерської моделі; регіональний фокус, що дає конкретний результат у громадах.

### *3. Приклад міжнародного партнерства*

*SEED Initiative (партнерство UNEP, UNDP, IUCN, приватний сектор)*

SEED це глобальна ініціатива для підтримки соціально-екологічних підприємств, створена у 2000-х рр., заснована партнерством міжнародних організацій (United Nations Environment Programme, United Nations Development Programme, International Union for Conservation of Nature) та приватного сектору. Вікіпедія

Формат: надання пакетів підтримки стартапам і підприємствам у країнах, що розвиваються: фінансова допомога, навчання, доступ до експертної мережі.

Даний приклад демонструє: працює на глобальному рівні, але підтримує локальні ініціативи; об'єднує владу, бізнес і НУО, акцент на інноваціях і сталому бізнесі; спрямовано на ЦСР: екологія, бідність, соціальне підприємництво.

### *4. Приклад глобального партнерства*

*Partnership for Green Growth and the Global Goals 2030 (P4G)*

Дана платформа досліджена в академічному дослідженні як приклад еволюції мереж громадсько-приватних партнерств для досягнення ЦСР.

P4G об'єднує уряди, бізнес, фінансові інститути та НУО з метою прискорити досягнення глобальних цілей.

Даний приклад демонструє: охоплює масштаб «системних змін»: наявність навчальних компонентів, мережевого ефекту, довгострокових структур; чітке фокусування на декількох ключових ЦСР, ресурсах, управлінні.

Таким чином можемо зробити висновок, що успішні партнерства завжди охоплюють більше ніж два сектори: держава, бізнес, НУО/освіта. Хороша практика: локальний фокус та чіткі виміри результату (зайнятість, бізнес-показники, інфраструктура), згодом потім масштабування. Формалізація і управління: створення платформ, координаційних рад, чітких ролей, КРІ. Використання міжнародної підтримки та знань (наприклад, UNDP, ILO) допомагає адаптації моделей у контексті країни. Візіонерський характер: акцент не тільки на операціях, але й на стратегічних змінах в системі (інститути, політика, рамки).

## **Тема 7. Бізнес-моделі сталого розвитку**

### *План:*

- 7.1. Концепція «подвійної (потрійної) вигоди» в сучасних бізнес-моделях.
- 7.2. Інструменти аналізу та розробки бізнес-моделей: SWOT для ЦСР, Business Model Canvas, LCA.
- 7.3. Циркулярна економіка та зелений бізнес.
- 7.4. Приклади успішних бізнес-моделей сталого розвитку.

### **7.1 Концепція «подвійної (потрійної) вигоди» в сучасних бізнес-моделях**

У сучасних умовах глобальних викликів – зміни клімату, зростання соціальної нерівності, виснаження природних ресурсів – традиційна модель бізнесу, орієнтована виключно на максимізацію прибутку, поступово втрачає актуальність. Натомість формується підхід, за якого компанія має одночасно забезпечувати економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Саме така логіка

лежить в основі концепції «подвійної» або «потрійної вигоди» (triple bottom line), яка є фундаментом бізнес-моделей сталого розвитку.

Суть цієї концепції полягає в тому, що діяльність організації оцінюється не лише за фінансовими показниками, а й за тим, який вплив вона справляє на людей і довкілля. Умовно виділяють три виміри: економічний (profit), соціальний (people) та екологічний (planet). Лише за умови врахування всіх трьох вимірів можна говорити про справді сталу бізнес-модель, яка не підриває власні довгострокові основи розвитку.

Потреба у такій трансформації зумовлена низкою об'єктивних чинників. З одного боку, загострюються глобальні ризики: зміна клімату, деградація екосистем, ресурсні та енергетичні кризи, що прямо впливають на витрати бізнесу, стабільність постачання, регуляторні вимоги. З іншого боку, суспільство висуває до компаній вищі очікування щодо їхньої відповідальності перед працівниками, громадами, майбутніми поколіннями. Зростає значення репутації, довіри та ціннісної відповідності очікуванням споживачів, інвесторів, працівників, особливо молодших поколінь.

*Економічна вигода в контексті сталих бізнес-моделей* не зникає, а навпаки – набуває більш стратегічного характеру. Йдеться про здатність компанії забезпечувати стабільний прибуток, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність, відкривати нові ринки за рахунок «зелених» продуктів і послуг, інноваційних рішень, підвищення ресурсоефективності. Важливо, що орієнтація на сталий розвиток допомагає зменшувати регуляторні, кліматичні та репутаційні ризики, а також полегшує доступ до фінансування – зокрема, зелених облігацій, ESG-інвестицій, міжнародних програм підтримки.

*Соціальна вигода* пов'язана з впливом бізнесу на людей та суспільство. Вона охоплює створення гідних умов праці, забезпечення безпеки та охорони здоров'я персоналу, розвиток

людського капіталу, дотримання принципів рівності та недискримінації, інклюзію в колективах. Соціальний вимір також включає взаємодію з місцевими громадами: підтримку освіти, соціальної інфраструктури, участь у вирішенні локальних проблем. Компанія, яка системно інвестує в людей, отримує не лише «моральний» результат, а й дуже конкретні переваги – лояльність працівників, нижчу плинність кадрів, більш стійку організаційну культуру.

*Екологічна вигода* стосується того, як бізнес впливає на навколишнє середовище. Йдеться про зменшення викидів парникових газів, скорочення споживання енергії та води, мінімізацію відходів, перехід до відновлюваних джерел енергії, застосування екодизайну продукції, розвиток циркулярних підходів.

Важливо не лише обмежувати негативний вплив, а й шукати можливості для позитивного внеску – наприклад, через проекти з відновлення екосистем, екологічну модернізацію виробництва, підтримку «зелених» інновацій. У цьому контексті зростає роль інструментів оцінювання життєвого циклу продукту (LCA) та екологічного аудиту.

Таким чином, модель потрійної вигоди можна розглядати як рамку, яка описує нову філософію бізнесу: компанія перестас бути тільки економічною одиницею і стає актором суспільних та екологічних змін.

Досягнення економічних результатів відбувається не «всупереч», а «через» реалізацію соціальних та екологічних цілей.

Наприклад, енергоефективні технології одночасно зменшують витрати і викиди, інвестиції в безпеку праці знижують ризики аварій та судових позовів, розвиток локальних громад створює нові ринки та підвищує платоспроможний попит.

Переваги впровадження моделі «подвійної/потрійної вигоди» для бізнесу багатовимірні (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1

Переваги впровадження моделі «подвійної/потрійної вигоди» для бізнесу

Перевага	Зміст	Приклад
1. Підвищення конкурентоспроможності	Компанія отримує перевагу на ринку завдяки «зеленим» продуктам, соціальній відповідальності та сильному бренду.	IKEA просуває екологічні товари та використовує перероблені матеріали, що збільшує лояльність клієнтів.
2. Зменшення витрат і підвищення ефективності	Ресурсощадні технології зменшують споживання енергії, води та матеріалів, що на пряму скорочує витрати.	Заводи Nestlé завдяки енергоефективності скоротили витрати на енергію та воду на десятки відсотків.
3. Зниження ризиків (кліматичних, регуляторних, репутаційних)	Компанії стають більш стійкими до змін законодавства, погодних ризиків та репутаційних скандалів.	Автовиробники, які заздалегідь інвестували в електромобілі, легше адаптуються до заборони ДВЗ у ЄС.
4. Полегшення доступу до фінансування та інвестицій	ESG-орієнтовані компанії отримують доступ до зелених облігацій, міжнародних фондів, грантів.	Ukrainian Railways залучила зелені облігації для проєктів енергоефективності.
5. Залучення та утримання талантів	Молоді працівники надають перевагу роботодавцям з високою соціальною відповідальністю.	Google впроваджує програми сталості та рівності, що підсилює її бренд роботодавця.
6. Підвищення довіри та репутації	Компанія виглядає надійною та відповідальною в очах клієнтів, партнерів і держави.	Mars публікує нефінансову звітність, що зміцнює довіру споживачів.

7. Розвиток інновацій	Пошук нових «зелених» і соціально корисних рішень стимулює технологічні та управлінські інновації.	Tesla інвестувала в акумулятори та відновлювану енергетику, ставши лідером «зеленої» інноваційності.
8. Формування сильних стейкхолдерських відносин	З'являється краща взаємодія з владою, громадами, НУО, місцевим бізнесом.	Компанії ДТЕК реалізують програми з розвитку громад, отримуючи підтримку населення й партнерів.
9. Розширення ринків і бізнес-можливостей	«Зелені» продукти, етичні бренди, циркулярні товари відкривають нові сегменти ринку.	Patagonia продає перероблені товари й пропонує ремонт, формуючи новий бізнес-формат.
10. Довгострокова стійкість бізнес-моделі	Компанія забезпечує розвиток, не виснажуючи ресурси та не конфліктує із суспільними інтересами.	Виробники, які переходять на відновлювану енергетику, знижують ризики енергокриз і цінових шоків.

Отже розглядаючи переваги можемо підсумувати, з фінансового погляду це підвищення стійкості, оптимізація витрат і відкриття нових можливостей розвитку. З погляду репутації – формування образу відповідального, сучасного, надійного партнера та роботодавця. З управлінської точки зору – стимул до інновацій, системного планування та управління ризиками. Зрештою, така модель допомагає узгодити інтереси компанії з довгостроковими потребами суспільства та довкілля, що є ключовою передумовою сталого розвитку.

Оцінити «подвійну» чи «потрійну вигоду» бізнес-моделі дозволяють спеціальні інструменти. До них належать системи ESG-оцінювання, стандарти нефінансової звітності (GRI та ін.),

карти відповідності ЦСР (SDG mapping), індикатори корпоративної соціальної відповідальності, методики оцінювання впливу (impact assessment), аналіз вуглецевого сліду тощо. Використання цих інструментів дає змогу перейти від декларативних заяв до вимірюваних результатів і побудувати довіру між компанією та її стейкхолдерами.

## **7.2 Інструменти аналізу та розробки бізнес-моделей: SWOT для ЦСР, Business Model Canvas, LCA**

Ефективне формування бізнес-моделей сталого розвитку потребує системного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішній потенціал компанії, зовнішні можливості, екологічний вплив та соціальні наслідки діяльності. У практиці бізнесу та стратегічного менеджменту широко застосовуються три ключові інструменти: SWOT-аналіз з урахуванням ЦСР, Business Model Canvas у форматі «sustainability-oriented», та Оцінка життєвого циклу (LCA – Life Cycle Assessment).

Кожен із цих інструментів дає змогу по-іншому побачити логіку бізнесу та інтегрувати принципи сталості в його операційну модель.

### **SWOT-аналіз для ЦСР**

Традиційний SWOT-аналіз розглядає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. У контексті сталого розвитку він набуває нових акцентів і дозволяє оцінити, наскільки бізнес підготовлений до інтеграції ЦСР.

SWOT-аналіз забезпечує визначення того, як компанія може перетворити екологічні та соціальні виклики на стратегічні можливості, і як уникнути ризиків, пов'язаних зі змінами регуляцій, споживчих очікувань чи кліматичної політики.

### **SWOT для ЦСР передбачає аналіз (таблиця 7.2):**

Сильні сторони (Strengths): наявні екологічні стандарти, соціальні програми, інновації, енергоефективність. *Приклад:*

компанія вже мінімізує відходи на виробництві, що дає їй конкурентну перевагу.

**Слабкі сторони (Weaknesses):** недостатність «зелених» технологій, відсутність ESG-звітності, високий рівень викидів.  
*Приклад:* відсутність системи моніторингу вуглецевого сліду може гальмувати вихід на європейські ринки.

**Можливості (Opportunities):** державні програми підтримки, зростання попиту на екотовари, інвестиції у «зелені» інновації.  
*Приклад:* компанія може отримати грант ЄС на модернізацію виробництва.

**Загрози (Threats):** нові екологічні регуляції, штрафи, репутаційні ризики, вимоги міжнародних партнерів щодо ESG.  
*Приклад:* з 2026 року для експортерів діятиме CBAM – вуглецевий податок ЄС, що збільшує витрати недекарбонізованих компаній.

Таблиця 7.2

Приклад SWOT-аналізу для ЦСР

Компонент	Зміст	Приклад для компанії
<b>Strengths (Сильні сторони)</b>	Наявні внутрішні можливості для розвитку сталості	Компанія використовує енергоощадне обладнання; є ESG-звітність
<b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>	Внутрішні обмеження, що гальмують інтеграцію ЦСР	Високий рівень відходів, відсутність системи переробки упаковки
<b>Opportunities (Можливості)</b>	Зовнішні умови, які сприяють розвитку сталих практик	Доступ до грантів ЄС на модернізацію, зростання попиту на «зелені» продукти
<b>Threats (Загрози)</b>	Зовнішні чинники, що несуть ризики	Нові екологічні регуляції; ризик штрафів за викиди, вимоги партнерів щодо ESG

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні точки для трансформацій: де компанія може стати більш стійкою, скоротити ризики і підсилити відповідність ЦСР.

Розглянемо приклад SWOT-аналізу для ЦСР компанія: виробник косметики, що переходить на екологічну упаковку (таблиця 7.3).

Таблиця 7.3

SWOT-аналіз виробник косметики, що переходить на екологічну упаковку

	<b>S (Strengths) – сильні сторони</b> Використання натуральних інгредієнтів Наявність екосертифікації Лояльність еко-клієнтів	<b>W (Weaknesses) – слабкі сторони</b> Вища собівартість «зелених» матеріалів Недостатня експертиза у циркулярних рішеннях Обмежені канали збуту у традиційних мережах
<b>O (Opportunities) – можливості</b> Попит на eco-friendly продукцію у ЄС Гранти на зменшення відходів Партнерства з НУО для екопросвітництва	S-O	W-O
<b>T (Threats) – загрози</b> Посилення конкуренції «зелених» брендів Жорсткіші екологічні регулювання Волатильність цін на біопластик	S-T	W-T

Business Model Canvas (BMC) у контексті сталого розвитку

Business Model Canvas – інструмент, що відображає логіку створення, доставки та отримання цінності компанією. Для інтеграції принципів сталого розвитку модель розширюється до Sustainable Business Model Canvas, де кожен елемент бізнес-

моделі розглядається через призму екологічного та соціального впливу.

Основне завдання: допомогти компанії переформатувати свою ціннісну пропозицію, операції й взаємодію з клієнтами так, щоб досягати економічних результатів і при цьому зменшувати негативний вплив на довкілля.

Ключові блоки ВМС у «sustainability»-форматі:

Ціннісна пропозиція: не лише прибутковість, а й екологічність, етичність, соціальна користь. *Приклад:* перероблені матеріали, енергозберігаючі продукти, справедлива торгівля.

Ключові ресурси: відновлювані ресурси, «зелена» енергія, людський капітал, цифрові рішення. *Приклад:* виробництво на сонячних панелях.

Ключові партнери: постачальники з ESG-стандартами, громади, НУО, екоконсультанти. *Приклад:* партнерство з WWF для моніторингу впливу на біорізноманіття.

Ключові види діяльності: екодизайн, повторне використання матеріалів, відповідальні закупівлі, мінімізація відходів. *Приклад:* впровадження циркулярного циклу для упаковки. Фінансова модель: залучення зелених інвестицій, кліматичних фондів, економія на ресурсах. *Приклад:* зменшення енерговитрат сприяє підвищенню маржі.

Приклад Sustainable Business Model Canvas для сталого розвитку табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Приклад Sustainable Business Model Canvas (ВМС для сталого розвитку)

Блок ВМС	Що враховується у сталому підході	Приклад
<b>Ціннісна пропозиція</b>	Екологічна та соціальна користь продукту	Екотовари з переробленої сировини; енергозберігаючі рішення
<b>Ключові види діяльності</b>	Екодизайн, мінімізація відходів, циркулярні процеси	Збір та переробка використаної упаковки

<b>Ключові ресурси</b>	Відновлювані ресурси, зелена енергія	Виробництво на сонячних панелях
<b>Ключові партнери</b>	Стейкхолдери зі спільною екологічною метою	НУО в екологічній сфері, локальні громади
<b>Канали збуту</b>	Пріоритет низьковуглецевих каналів	Онлайн-торгівля, доставка електротранспортом
<b>Взаємодія з клієнтами</b>	Прозорість, освітня робота	Маркування «carbon-neutral», поради з вторинного використання
<b>Сегменти клієнтів</b>	Екосвідомі споживачі, B2B з ESG-вимогами	Туристичні компанії, що закупають eco-friendly продукцію
<b>Структура витрат</b>	Енергоефективність, зменшення екологічних витрат	Зниження витрат через повторне використання матеріалів
<b>Джерела доходів</b>	Зелена продукція, сервіси сталого розвитку	Продаж «зелених» рішень, ліцензій на технології

ВМС дає чітке бачення того, як бізнес може інтегрувати принципи сталого розвитку в кожен структурний блок моделі. Розглянемо приклад Business Model Canvas *компанія: сервіс ремонту та повторного використання електроніки («зелена» альтернатива новим гаджетам)* (таблиця 7.5).

Таблиця 7.5

**Sustainable Business Model Canvas компанія: сервіс ремонту та повторного використання електроніки**

<b>Блок</b>	<b>Приклад (sustainable version)</b>
<b>Ціннісна пропозиція</b>	Продаж відремонтованої електроніки з гарантією, зменшення електронних відходів
<b>Сегменти клієнтів</b>	Студенти, фрилансери, екосвідомі клієнти, МСП, які оптимізують бюджет
<b>Канали</b>	Онлайн-магазин, соцмережі, точки прийому ремонтів
<b>Взаємодія з клієнтами</b>	Освітній контент про еко-вибір, прозорість щодо ремонту
<b>Ключові ресурси</b>	Команда майстрів, запасні частини, платформа обліку ремонтів
<b>Ключові види діяльності</b>	Ремонт, тестування, утилізація, ресейл

<b>Ключові партнери</b>	Постачальники запчастин, логістичні компанії, НУО у сфері відповідального споживання
<b>Структура витрат</b>	Зарплати майстрів, оренда майстерні, закупівля деталей
<b>Потоки доходів</b>	Продаж відновленої техніки, платний ремонт, обмін старого на новий (trade-in)
<b>Sustainability impact (додатковий блок)</b>	- Зменшення e-waste- Зниження CO <sub>2</sub> через продовження життєвого циклу техніки

LCA – Оцінка життєвого циклу (Life Cycle Assessment)

LCA – це метод повної екологічної оцінки продукту або процесу на всіх етапах його існування: від видобутку сировини до утилізації. Це один з основних інструментів для формування сталих бізнес-моделей, оскільки він дозволяє оцінити, де саме виникає найбільший екологічний слід.

LCA дає можливість зрозуміти, як зменшити вплив продукту на довкілля на кожній фазі: виробництво, транспортування, використання, переробка.

Етапи LCA включають:

1. Визначення меж аналізу: які процеси та етапи життєвого циклу включаються. *Приклад:* повний цикл виробництва пластикової пляшки.

2. Інвентаризація потоків ресурсів та енергії: які матеріали, речовини, енергія використовуються. *Приклад:* аналіз споживання води у виробництві.

3. Оцінка впливів: викиди CO<sub>2</sub>, забруднення води, утворення відходів, вплив на ґрунти. *Приклад:* розрахунок вуглецевого сліду упаковки.

4. Інтерпретація та можливості покращення: рекомендації для оптимізації процесів. *Приклад:* перехід на матеріали, що піддаються переробці.

LCA важливий для сталих бізнес-моделей оскільки: показує «невидимі» екологічні витрати; дає обґрунтування для екодизайну продукту; відповідає міжнародним стандартам (ISO 14040, ISO 14044); є основою для сертифікацій (Ecolabel); допомагає створювати маркетингову перевагу («зелений продукт»).

Розглянемо приклад LCA *продукт: багаторазова металева пляшка для води (альтернатива одноразовому пластику)* в таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

LCA (Оцінки життєвого циклу) багаторазової металевої пляшка для води

Етап LCA	Опис впливу	Приклад даних / висновків
<b>Видобуток сировини</b>	Метал потребує енергії для видобутку та очищення	Високе початкове енергоспоживання
<b>Виробництво</b>	Формування корпусу, нанесення покриття	Значний вуглецевий слід у перший цикл
<b>Транспортування</b>	Доставка зі складів до магазинів	Низький вплив (тривале використання вирівнює)
<b>Фаза використання</b>	Багаторазове застосування замість пластику	Замінює 150–200 одноразових пляшок/рік
<b>Кінець життєвого циклу</b>	Метал легко переробляється	До 90–95 % матеріалу можна повернути в цикл
<b>Дисновок</b>	Реальні переваги проявляються після 15–20 використань	Модель добре вписується у циркулярну економіку

Отже, SWOT-аналіз для ЦСР, Business Model Canvas та LCA – це взаємодоповнювальні інструменти, які дозволяють бізнесу глибше осмислити свою роль у сталому розвитку. SWOT допомагає визначити стратегічний потенціал і ризики; BMC показує, як переосмислити бізнес-модель; LCA дає змогу оцінити реальний екологічний слід. Разом вони формують комплексну основу для створення сучасних бізнес-моделей сталого розвитку, орієнтованих на економічну ефективність, інновації та екологічну відповідальність.

### 7.3. Циркулярна економіка та зелений бізнес

Сучасні тенденції сталого розвитку дедалі більше зміщують увагу від традиційної моделі економічного зростання до принципів раціонального використання ресурсів. У цьому контексті однією з ключових концепцій стає циркулярна

економіка (circular economy) – модель, яка передбачає збереження матеріалів і продуктів у господарському обігу якомога довше, мінімізацію відходів та повторну цінність ресурсів. Вона протиставляється традиційній лінійній моделі «take–make–waste» («взяти – виробити – викинути»), яка вже не здатна відповідати викликам виснаження ресурсів, зміни клімату та забруднення довкілля.

У центрі циркулярної економіки – прагнення розірвати зв'язок між економічним зростанням та збільшенням використання природних ресурсів. Це досягається через низку принципів, які забезпечують «замикання циклу» ресурсів. Основними є:

1. Переробка і повторне використання матеріалів, що дозволяє зменшити потребу у первинній сировині.

2. Ремонт, модернізація та подовження життєвого циклу продукції, що знижує обсяг відходів.

3. Дизайн для циркулярності, коли продукт створюється так, щоб його було легко розібрати, відремонтувати, переробити чи переосмислити у новий продукт.

4. Ефективне використання ресурсів, включно з енергією, водою та матеріалами.

5. Використання відновлюваних ресурсів там, де це можливо (зелена енергія, біоматеріали).

6. Промислові симбіози, коли відходи одного підприємства стають ресурсом для іншого.

У результаті циркулярна економіка не лише зменшує екологічне навантаження, а й формує нові бізнес-моделі, що забезпечують сталий прибуток і конкурентні переваги.

Зелений бізнес (green business) – це підприємництво, яке будує свої процеси, продукти та послуги відповідно до екологічних принципів, зменшуючи негативний вплив на довкілля та сприяючи соціальним вигодам. Це не просто екологічна відповідальність, а стратегічний підхід до діяльності, що інтегрує екологічні інновації у всі бізнес-процеси.

Основні характеристики зеленого бізнесу включають:

Зниження викидів та енергоефективність через впровадження «зелених» технологій.

Мінімізацію використання шкідливих матеріалів і пріоритет екологічних альтернатив.

Створення продуктів, які сприяють сталому споживанню, наприклад багаторазові, енергоощадні чи авторемонтні рішення.

Прозору екологічну звітність, застосування ESG-стандартів та екосертифікації.

Формування культури відповідальності всередині компанії та залучення споживачів до екологічних практик.

Таким чином, зелений бізнес є однією з найпрактичніших форм впровадження принципів циркулярної економіки та ЦСР у діяльність сучасних організацій.

Розглянемо в таблиці 7.7 порівняння розглянутих понять.

Таблиця 7.7

Порівняння понять циркулярна економіка та зелений бізнес

Критерій	Циркулярна економіка	Зелений бізнес
<b>Сутність</b>	Економічна модель, що передбачає замкнуті цикли ресурсів, мінімізацію відходів і повторне використання матеріалів.	Тип підприємництва, спрямований на зменшення негативного впливу на довкілля та суспільство.
<b>Рівень застосування</b>	Макрорівень (економіка країни, галузі, промислові кластери).	Мікро- та мезорівень (окремі компанії, бізнес-сектори).
<b>Головна мета</b>	Зберегти ресурси й створити циклічні системи виробництва і споживання.	Вести бізнес екологічно відповідально та соціально орієнтовано.
<b>Ключові принципи</b>	Замкнуті цикли, утилізація, ремонт, переробка, повторне використання, екодизайн, промислова симбіотика.	Зменшення викидів, екологічні продукти та послуги, енергоефективність, сталій ланцюг постачання, ESG-підходи.
<b>Фокус</b>	Насамперед на матеріальних потоках і ресурсах.	На загальному екологічному та соціальному впливі бізнесу.

<b>Типові бізнес-моделі</b>	remanufacturing, reuse, recycle, lease/rent models, product-as-a-service.	зелені продукти, eco-brands, енергоменеджмент, зелені технології, соціально відповідальні підприємства.
<b>Стосунок до ЦСР</b>	Безпосередньо пов'язана з ЦСР 12, 13, 14, 15.	Може охоплювати всі ЦСР залежно від стратегії компанії.
<b>Приклади</b>	IKEA Circular Hub, ремонтні центри Apple, переробка текстилю H&M, промислова симбіотика Kalundborg (Данія).	Tesla (зелена енергетика), Patagonia (захист довкілля), FUIB Green Office, локальні zero-waste-магазини.
<b>Стосунок між поняттями</b>	Є однією з моделей/стратегій сталого розвитку економіки.	Може впроваджувати принципи циркулярної економіки, але охоплює значно ширшу екологічну та соціальну діяльність.

Бізнес-моделі, що відповідають принципам циркулярної економіки

Поширення циркулярної економіки та зеленого бізнесу проявляється у низці інноваційних бізнес-моделей, які сьогодні ефективно працюють у багатьох країнах, зокрема:

1. Модель «Product-as-a-Service» (товар як послуга) Компанія не продає товар, а надає його у користування (оренду, підписку). Це сприяє довшому життєвому циклу продукту та мотивує виробника підтримувати його високу якість. *Приклад:* оренда автомобілів, велосипедів, побутової техніки.

2. Моделі повторного використання (reuse) і переробки (recycle) Компанії створюють системи повернення старої продукції, переробки матеріалів та повторної їх реалізації. *Приклад:* програми take-back для одягу, упаковки.

3. Ремонт та реновація (repair & refurbish) Бізнес з ремонту, відновлення чи апгрейду продукції замість її заміни. *Приклад:* сервіси ремонту гаджетів, меблів, побутової техніки.

4. Циркулярний дизайн Продукти створюються з урахуванням можливості повної переробки або повторного

використання їхніх компонентів. *Приклад*: модульна електроніка, меблі зі знімними деталями.

5. Промислова симбіотика Відходи одного виробництва використовуються як ресурс іншого. *Приклад*: тепло від електростанцій використовується для теплиць чи сушильних комплексів.

Циркулярні бізнес-моделі прямо підтримують реалізацію ключових ЦСР, зокрема:

ЦСР 12 – відповідальне споживання та виробництво;

ЦСР 9 – промисловість, інновації та інфраструктура;

ЦСР 13 – боротьба зі зміною клімату;

ЦСР 7 – чиста енергія;

ЦСР 11 – сталі міста та громади;

ЦСР 8 – гідна праця та економічне зростання (через створення нових «зелених» робочих місць).

Таким чином, перехід до циркулярної економіки є однією з найважливіших умов досягнення сталого розвитку на глобальному та місцевому рівнях.

Приклади зеленого бізнесу та циркулярних рішень

Patagonia: програма «Worn Wear» – ремонт та перепродаж одягу.

ИКЕА: модульний дизайн меблів, пункт прийому старих речей.

Loop (TerraCycle): система багаторазової пакування для FMCG-товарів.

Miele: техніка з тривалим строком служби, ремонтпридатність.

Nova Poshta: впровадження перероблених пакувальних матеріалів.

Ці приклади демонструють, що циркулярна економіка не обмежується екологічними ініціативами, вона стає основою бізнес-стратегії, що дозволяє компаніям залишатися конкурентними у довгостроковій перспективі.

Отже, циркулярна економіка та зелений бізнес формують нову парадигму розвитку, де економічні, екологічні й соціальні цілі взаємопідсилюють одна одну. Компанії, які впроваджують ці моделі, отримують не лише довгострокові економічні переваги, а й формують позитивну репутацію, підвищують клієнтську лояльність та сприяють досягненню ЦСР на різних рівнях.

Циркулярна економіка є моделлю, яка зосереджується на створенні замкнутих циклів виробництва та споживання, мінімізуючи відходи та повторно використовуючи ресурси. Зелений бізнес – це ширше поняття, що охоплює будь-яку діяльність, яка прагне мінімізувати негативний вплив на довкілля та суспільство, включаючи використання принципів циркулярної економіки.

#### **7.4. Приклади успішних бізнес-моделей сталого розвитку**

Впровадження принципів сталого розвитку стимулює компанії до створення нових бізнес-моделей, які поєднують економічну вигоду з екологічною відповідальністю та соціальною користю. Такі моделі демонструють, що сталий розвиток може бути не лише етичним вибором, а й стратегічною конкурентною перевагою. Нижче наведено міжнародні та українські приклади, що ілюструють різні підходи до інтеграції ЦСР у бізнес-стратегії.

1. Business Model: Product-as-a-Service (Продукт як послуга) – Philips, Signify

Суть моделі: компанія не продає продукт, а надає його в оренду або пропонує сервіс з його використання. Ефект: виробник зацікавлений у довговічності, ремонті та повторному використанні продукту.

Приклад: Philips / Signify – «Pay-per-lux» (плати за світло, а не за лампи)  
Philips встановлює освітлення, але лампи клієнту не належать: споживач платить лише за освітлену площу. Компанія: сама обслуговує систему; повертає елементи після використання; переробляє матеріали. Зв'язок із ЦСР: 7, 9, 12, 13.

## 2. Business Model: Circulation & Recycling (Замкнутий цикл)

– Patagonia, H&M, Adidas

Patagonia – «Worn Wear» (ремонт і повторне використання)

Компанія організувала: мережу ремонтних центрів, програму обміну вживаного одягу, виробництво колекцій із перероблених матеріалів. Patagonia відкрито заохочує покупців *не купувати зайвого*. Результат – сильний бренд довіри та нішеве лідерство у сталій моді.

H&M – програма збору текстилю

Мережа приймає старий одяг у всіх магазинах і запускає продукти з перероблених волокон (Recycled Collection).

Adidas – взуття з океанічного пластику (співпраця з Parley for the Oceans) Модель поєднує циркулярність, інновації та партнерства (ЦСР 17).

## 3. Business Model: Renewable Energy & Energy-as-a-Service – Tesla, Ørsted

Tesla – енергетичний та транспортний перехід

Tesla – це не лише електромобілі, а й: системи накопичення енергії Powerwall, Powerpack, сонячні дахи Solar Roof, супермережа зарядних станцій. Модель створює екосистему замкнутого циклу зеленої енергії.

Ørsted (Данія) — перехід від нафти до вітрової енергетики

Компанія повністю змінила свою бізнес-модель та досягла 90% генерації з ВДЕ, ставши світовим лідером у морській вітроенергетиці. Зв'язок із ЦСР: 7, 13

## 4. Business Model: Соціальне підприємництво – Grameen Bank, «Urban Space», «Ветерано Брауні»

Grameen Bank (Бангладеш) – мікрокредитування для вразливих груп Надає невеликі кредити без застави для започаткування бізнесу жінками у сільській місцевості. Модель довела, що економічна вигода може працювати в умовах соціальної місії.

Українські приклади:

Urban Space 100 (Івано-Франківськ) – соціальний ресторан, 80% прибутку спрямовує на проекти громади.

Ветерано Брауні / Ветерано Піца – соціальна підприємницька мережа, що працевлаштовує ветеранів та підтримує спільноту. Зв'язок із ЦСР: 5, 8, 10, 17.

5. Business Model: Zero-Waste та мінімізація відходів – Lush, Zero Waste Shops

Lush (Велика Британія) – тверда косметика та «нуль пластику»: тверді шампуні без упаковки; програма повернення чорних баночок; продукти, що не потребують пакування. Модель поєднує циркулярність та етичні джерела сировини.

Zero Waste магазини в Україні («Хвилюйся Менше», «Без Пакета»)

Пропонують товари без одноразового пакування, наповнення тары (refill models). Зв'язок із ЦСР: 12, 14, 15.

6. Business Model: LCA-орієнтоване виробництво (мислення життєвим циклом) – ІКЕА

ІКЕА застосовує оцінку життєвого циклу (LCA) для всіх продуктів: на етапі дизайну, підбору матеріалів, логістики, кінця експлуатації. Компанія зменшила CO<sub>2</sub>-емісію упаковки на 50% і поступово переходить на вторинний пластик та деревину з FSC-сертифікацією.

7. Business Model: Платформи спільного користування (Sharing Economy) – Airbnb, Uber, BlaBlaCar

Ці моделі зменшують: надмірне споживання ресурсів, потребу у додатковій інфраструктурі, кількість транспорту на дорогах. Приклад: BlaBlaCar зменшує кількість порожніх місць у автомобілях – економія палива – менше CO<sub>2</sub>.

8. Business Model: Екологічний агробізнес – Danone, «Лісомисливські господарства України», локальні фермерства

Danone – регенеративне землеробство. Компанія інвестує у: здорові ґрунти, менше добрив, локальні фермерські господарства.

Українські приклади: фермерські господарства, що впроваджують технології no-till, органічне землеробство, локальні ланцюги постачання.

Зв'язок із ЦСР: 2, 3, 12, 13, 15.

Успішні бізнес-моделі сталого розвитку мають кілька спільних рис:

Фокус на довгостроковій вартості, а не на короткотермінових прибутках.

Екологічна ефективність – економічна ефективність.

Інновації та партнерства як основа успіху.

Переосмислення ролі бізнесу у суспільстві – від пасивного гравця до драйвера змін.

Системність та масштабованість – моделі можуть розширюватися на інші ринки.

## **Тема 8. Соціальний вплив бізнесу та оцінка результатів**

### *План:*

8.1. Метрики та показники ефективності КСВ/ESG.

8.2. Інструменти звітності за досягненнями ЦСР (GRI, UN Global Compact).

8.3. Balanced Scorecard та інші управлінські інструменти для оцінки впливу.

8.4. Використання результатів оцінки для прийняття рішень та покращення управління в організації.

### **8.1. Метрики та показники ефективності КСВ/ESG**

Соціальний вплив бізнесу сьогодні вже не можна описати тільки словами «ми допомагаємо суспільству». Партнери, інвестори, держава та громади очікують конкретних цифр, показників і доказів, що діяльність компанії дійсно сприяє сталому розвитку. Саме для цього використовуються метрики та показники ефективності у сферах КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) та ESG (Environmental, Social, Governance).

КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) – це добровільні зобов'язання бізнесу враховувати соціальні,

екологічні та етичні аспекти у своїй діяльності, а не лише фінансовий результат.

ESG – це більш формалізований підхід, який структурує діяльність компанії за трьома блоками: E (Environmental) – екологія, S (Social) – соціальна сфера, G (Governance) – корпоративне управління. Даний підхід все частіше стає основою для інвестиційних рішень (ESG-рейтинги, вимоги банків, фондів).

Таким чином, КСВ – це філософія та практика відповідальності, а ESG – система критеріїв і показників, за якими ця відповідальність вимірюється і порівнюється.

Метрики та показники ефективності потрібні організації для того, щоб:

- виміряти результати (наскільки ініціативи реально впливають на людей, довкілля, економіку);
- порівнювати прогрес у часі (чи стає компанія більш «сталою» рік у рік);
- пояснювати стейкхолдерам, що робить бізнес і які має результати (акціонери, громади, органи влади, працівники);
- зв'язати КСВ/ESG з управлінням (KPI для менеджерів, мотивація, стратегічні рішення);
- узгодити діяльність з ЦСР ООН (показати, на які цілі впливає компанія – ЦСР 3, 5, 8, 12, 13 тощо).

Типи показників: input – output – outcome – impact

Оцінка ефективності КСВ/ESG-діяльності часто базується на логіці «ланцюжка результатів»:

1. Вхідні ресурси (input) те, що компанія вкладає: бюджет на соціальні/екологічні програми; кількість залучених працівників; години волонтерства; інвестиції в «зелені» технології.

2. Безпосередні результати (output) те, що зроблено: кількість проведених тренінгів із безпеки праці; кількість висаджених дерев; кількість стипендіатів, які отримали підтримку; кількість модернізованих енергоефективних об'єктів.

3. Короткострокові та середньострокові ефекти (outcome). Зміни в поведінці, стані, якості: зменшення рівня травматизму на виробництві; збільшення частки працівників із необхідними компетенціями; підвищення рівня задоволеності працівників; зменшення споживання енергії на одиницю продукції.

4. Довгостроковий вплив (impact). Внесок у сталі зміни: покращення здоров'я населення; зменшення викидів парникових газів у регіоні; зростання якості життя у громаді; прогрес у досягненні конкретних ЦСР.

У практиці бізнесу найчастіше вимірюють output та outcome, а impact приписують у вигляді аналітичних висновків, кейсів, соціального аудиту.

Екологічні показники демонструють, як компанія впливає на довкілля і як вона керує цим впливом. Типові екологічні метрики:

Викиди парникових газів (CO<sub>2</sub>, CO<sub>2</sub>-еквівалент): загальний обсяг викидів (тонн CO<sub>2</sub>-екв.) за рік; викиди на одиницю продукції / доходу (тонн CO<sub>2</sub>-екв. на 1 т продукції або на 1 млн грн виручки).

Споживання енергії: загальне споживання енергії (кВт·год) за рік; частка енергії з відновлюваних джерел (%); енергоспоживання на одиницю продукції.

Водокористування та стічні води: обсяг використаної води (м<sup>3</sup>); повторне використання води (%); об'єм очищених стічних вод.

Відходи та переробка: загальна кількість утворених відходів (т); частка відходів, що утилізуються/переробляються (%); кількість небезпечних відходів.

Використання сировини та матеріалів: частка вторинної сировини; використання екологічно безпечних матеріалів; кількість одноразових матеріалів, замінених багаторазовими.

*Приклад:* Виробниче підприємство встановило цілі: зменшити споживання електроенергії на 15 % за три роки; збільшити частку відновлюваних джерел енергії з 5 % до 30 %. Ці

цілі трансформуються в конкретні КРІ для енергоменеджера і топ-менеджменту.

Соціальні показники відображають те, як компанія взаємодіє з працівниками, громадами, споживачами, постачальниками. Ключові групи:

Працівники та умови праці: рівень плинності кадрів (%); частка працівників, охоплених програмами навчання (%); кількість навчальних годин на одного працівника; кількість нещасних випадків на виробництві; частка працівників, охоплених медичним страхуванням або програмами добробуту.

Різноманіття та інклюзія: частка жінок у керівних посадах (%); представництво різних вікових груп; політики недискримінації та їх реалізація (наявність скарг, розглянутих випадків).

Взаємодія з громадами: обсяг інвестицій у місцеві громади (грн/рік); кількість соціальних проєктів у регіонах присутності; кількість бенефіціарів (учасників програм, отримувачів допомоги).

Споживачі та відповідальний маркетинг: кількість скарг споживачів та частка вирішених; наявність сертифікації щодо безпеки продукції; програми просвітництва для споживачів (здоровий спосіб життя, тощо).

*Приклад:* Торгова мережа впроваджує програму «Кар'єрний старт для молоді» і вимірює: кількість прийнятих на роботу молодих людей до 25 років; частку з них, які залишились у компанії через рік; результати опитування задоволеності учасників програмою.

Governance – це якість корпоративного управління, прозорість та етичність бізнесу. Ключові показники:

Структура управління: частка незалежних директорів у наглядовій раді (%); наявність комітетів з аудиту, ризиків, сталого розвитку.

Антикорупційні практики: наявність і впровадження антикорупційної політики; кількість зареєстрованих

порушень/скарг і частка розглянутих випадків; проведення антикорупційних тренінгів (кількість учасників, відсоток охоплення).

Прозорість звітності: публікація нефінансових звітів (щорічно/раз на кілька років); розкриття інформації щодо структури власності, пов'язаних сторін; участь у рейтингах і індексах прозорості.

Комплаєнс і дотримання норм: кількість штрафів за порушення екологічних/соціальних/антикорупційних норм; наявність внутрішньої системи комплаєнсу (відділ, регламент, процедури).

*Приклад:* Компанія ухвалює ціль: 100 % членів ради директорів мають щорічно проходити навчання з питань управління ризиками та ESG. Це стає KPI для корпоративного секретаря і голови наглядової ради.

У KCB/ESG застосовують комбінацію кількісних та якісних метрик:

Кількісні – цифри, коефіцієнти, відсотки (тонн CO<sub>2</sub>, % перероблених відходів, кількість тренінгів, витрати на соціальні програми).

Якісні – політики, описи, кейси, результати інтерв'ю та опитувань (рівень довіри до компанії, сприйняття бренду як «відповідального»).

*Наприклад,* частка працівників, задоволених умовами праці – це кількісний показник, який базується на якісних відповідях в анкетах (шкала 1–5, «так/ні» тощо).

Щоб показати, як бізнес сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, компанії часто роблять «мапінг» показників на ЦСР. Наприклад:

- показники з охорони праці, гідної зарплати – ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання);

- показники гендерної рівності, різноманіття – ЦСР 5 (Гендерна рівність);

- показники енергоефективності, відновлюваної енергії – ЦСР 7 (Дешева і чиста енергія);
- показники відходів, споживання матеріалів – ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво);
- екологічні індикатори, пов'язані з викидами, водою, біорізноманіттям – ЦСР 13, 14, 15.

Це дозволяє: показати внесок компанії в національні та глобальні цілі; робити звітність зі сталого розвитку зрозумілішою для зовнішніх стейкхолдерів.

## **8.2. Інструменти звітності за досягненнями ЦСР (GRI, UN Global Compact)**

Звітність зі сталого розвитку сьогодні є не просто добровільною практикою відповідальних компаній, а важливою частиною корпоративної прозорості, управління ризиками, ESG-комунікації та репутаційного позиціонування. Стейкхолдери – інвестори, держава, громади, партнери очікують, що бізнес надаватиме не лише фінансову звітність, але й інформацію про свій внесок у ЦСР, екологічні та соціальні результати, політики управління, дотримання прав людини та етичних норм.

Саме для цього існують міжнародні стандарти та платформи звітності, серед яких найбільш поширеними є GRI Standards та UN Global Compact.

Global Reporting Initiative (GRI) Standards – це найбільш поширені у світі стандарти нефінансової звітності. Вони визначають, *яку інформацію* та *як* компанія має розкривати у сфері сталого розвитку.

З 2021 року GRI перейшов на модульну систему, яка складається з трьох груп стандартів:

### **1. Universal Standards (UNS): універсальні стандарти**

Містять основні вимоги до звітності: контекст організації; економічний, соціальний, екологічний вплив; підхід до управління (Management Approach); етичні практики; взаємодія зі стейкхолдерами; політики щодо прав людини.

### **2. Sector Standards: галузеві стандарти**

Поступово розробляються для галузей: енергетики, видобувної промисловості, фінансів, харчової промисловості, транспорту тощо. Вони дозволяють детальніше розкрити вплив компаній, що працюють у високоризикових сферах.

### 3. Topic Standards: тематичні стандарти

Визначають, які саме показники бізнес має розкривати за темами: енергоспоживання, відходи, вода, викиди CO<sub>2</sub>, права працівників, безпека та гігієна, різноманіття й інклюзія, антикорупція, добробут громади тощо.

#### Принципи звітності GRI

Звіт має відповідати ключовим принципам:

**Матеріальність:** розкриваються саме ті питання, які мають найбільший вплив на економіку, екологію, суспільство.

**Повнота:** охоплення всіх значущих тем впливу.

**Порівнюваність:** можна порівняти прогрес компанії за роки.

**Точність та перевірність:** дані мають бути кількісними, підтвердженими та доступними для аудиту.

**Баланс:** звіт має відображати як досягнення, так і проблеми та ризику.

Розглянемо приклади показників GRI, прив'язаних до ЦСР в таблиці 8.1. Такі показники дозволяють бізнесу звітувати у форматі «GRI – ЦСР».

Таблиця 8.1

Приклади показників GRI, прив'язаних до ЦСР

Блок	Показник GRI	Приклад	Відповідний ЦСР
Екологія	GRI 302 – Енергія	частка ВДЕ, енергоспоживання на одиницю продукції	ЦСР 7, 12, 13
Соціум	GRI 403 – Охорона праці	травматизм, інциденти, навчання	ЦСР 3, 8
Гендер	GRI 405 – Різноманіття	частка жінок у керівництві	ЦСР 5
Антикорупція	GRI 205	кількість інцидентів корупції	ЦСР 16

UN Global Compact (Глобальний договір ООН)

UN Global Compact (UNGC) – найбільша міжнародна ініціатива корпоративної відповідальності. Компанії, що приєднуються, зобов'язуються дотримуватися 10 Принципів у сферах: права людини, трудові стандарти, довкілля, антикорупція.

Приєднання компанії відбувається на глобальному рівні. Кожна організація подає заявку до глобального офісу UN Global Compact, а після погодження заявка надходить до української мережі. <https://globalcompact.org.ua/jak-priiednatisja/>

Після приєднання компанія зобов'язана щороку публікувати Communication on Progress (CoP) – звіт про прогрес.

10 Принципів UN Global Compact

Права людини:

1. Підтримувати та поважати права людини.
2. Не бути співучасниками порушень прав.

Трудові стандарти:

3. Свобода асоціації та колективних переговорів.
4. Відсутність примусової праці.
5. Відсутність дитячої праці.
6. Недискримінація у працевлаштуванні.

Екологія:

7. Підтримка екологічної відповідальності.
8. Запровадження екологічних інновацій.
9. Розповсюдження чистих технологій.

Антикорупція:

10. Боротьба з усіма формами корупції, включно з хабарництвом і вимаганням.

Звіт CoP (Communication on Progress) з 2023 року включає:

1. Governance (корпоративне управління): системи контролю; політики сталого розвитку; участь керівництва.
2. Human Rights: оцінка ризиків; механізми скарг; результати моніторингу.

3. Labour Standards: гендерна рівність; охорона праці; навчання; відсутність дискримінації.

4. Environment: енергія та викиди; вода та відходи; впровадження інновацій.

5. Anti-Corruption: політики; тренінги; інциденти та подані скарги.

Особливість UNGC: СоР подається *через онлайн-платформу*, що забезпечує високу порівнюваність між компаніями.

Компанії часто використовують обидва інструменти GRI та UN Global Compact одночасно, оскільки вони доповнюють один одного:

GRI – детальна, структурована звітність за метриками.

UNGC – етична рамка; щорічне підтвердження прихильності 10 принципам.

UNGC навіть створив «GRI – UNGC Reporting Guidance», де показано, *які розділи GRI відповідають певним Принципам UNGC*.

Переваги використання GRI та UNGC для бізнесу

Підвищення довіри стейкхолдерів. Компанії сприймаються як більш відповідальні та прозорі.

Легший доступ до фінансування. Банки й донори орієнтуються на ESG-звіти.

Підсилення репутації бренду. Наявність звітності часто є конкурентною перевагою.

Побудова системи управління Регулярна звітність змушує компанію: збирати дані, вибудовувати процеси, покращувати показники.

Узгодження з ЦСР. Компанія може продемонструвати, які цілі вона підтримує та як впливає на спільноти.

Приклад фрагмента звітності ЦСР «під GRI»:

ЦСР 7: Доступна і чиста енергія

Енергоефективність підвищена на 12 % (GRI 302-3)

Встановлено 450 м<sup>2</sup> сонячних панелей – +18 % відновлюваної енергії.

ЦСР 5: Гендерна рівність

Жінки займають 40 % керівних посад (GRI 405-1).

Створено програму жіночого лідерства – 120 учасниць.

ЦСР 13: Кліматичні дії

Викиди CO<sub>2</sub> зменшено на 7 % за рік (GRI 305-1).

Запроваджено систему кліматичного ризик-менеджменту.

Таким чином, GRI і UN Global Compact – це два ключові міжнародні інструменти, які дозволяють організаціям структуровано, прозоро і достовірно звітувати про свій внесок у сталий розвиток:

GRI – як вимірювати та розкривати результати.

UN Global Compact – як забезпечити етичну рамку та щорічний прогрес.

Разом вони формують фундамент сталої, відповідальної та підзвітної діяльності бізнесу, що повністю підтримує логіку реалізації Цілей сталого розвитку в організації.

### **8.3. Scorecard та інші управлінські інструменти для оцінки впливу**

Оцінка соціального, екологічного та економічного впливу бізнесу потребує не лише окремих метрик, а й цілісної управлінської системи, яка дозволяє пов'язувати стратегічні цілі організації з вимірюваними результатами. Одним із найбільш ефективних підходів для цього є Balanced Scorecard (BSC), або збалансована система показників, доповнена сучасними інструментами стратегічного та операційного управління.

Balanced Scorecard (BSC) – управлінська концепція, запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном, яка дозволяє перетворювати стратегію на набір вимірюваних індикаторів. Традиційно BSC охоплює 4 перспективи:

1. Фінансова
2. Клієнтська (стейкхолдерська)

3. Внутрішні бізнес-процеси
4. Навчання та розвиток (персонал, інновації)

У контексті сталого розвитку BSC доповнюється ESG- та SDG-показниками, створюючи модель, відому як:

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) або «Збалансована система сталих показників».

У SBSC до кожної з чотирьох перспектив додаються:

екологічні показники (вуглецевий слід, енергоспоживання),  
соціальні показники (гендерний баланс, безпека),  
індикатори впливу на громади,  
показники етичного управління,  
внесок у релевантні ЦСР (SDG-mapping).

*Приклад Sustainability Balanced Scorecard на умовній виробничій компанії*

Перспектива 1. Фінансова

Ціль: Підвищити ефективність і зменшити ризики.

ESG-орієнтовані KPI: ROI від «зелених» інвестицій. Зниження витрат енергії на одиницю продукції. Частка доходів від екологічних продуктів. Зменшення штрафів, ризиків, інцидентів. ЦСР: 7, 8, 12, 13.

Перспектива 2. Клієнтська / стейкхолдерська

Ціль: Підвищити довіру стейкхолдерів.

KPI: Рівень задоволеності клієнтів стійкими продуктами. Рівень прозорості (кількість опублікованих ESG-звітів). Кількість партнерств за ЦСР. ЦСР: 12, 17.

Перспектива 3. Внутрішні процеси

Ціль: Оптимізувати операції відповідно до принципів сталого розвитку.

KPI: Частка перероблених матеріалів у виробництві. Обсяг відходів, спрямованих на повторне використання чи вторинну переробку. Енергоефективність виробничих процесів. ЦСР: 9, 12, 13.

Перспектива 4. Навчання та розвиток

Ціль: Розвивати культуру сталого розвитку всередині компанії.

KPI: Кількість навчань з ESG. Показник залученості персоналу в екологічні ініціативи. Інноваційні «зелені» проєкти. ЦСР: 4, 5, 8.

Таким чином BSC стає не просто інструментом оцінки, а системою стратегічного управління сталим розвитком.

Інші управлінські інструменти оцінки впливу

Balanced Scorecard застосовується разом із низкою інших методик, які дозволяють всебічно вимірювати внесок компанії в ЦСР. Розглянемо ключові інструменти.

#### 1. Theory of Change (ToC) – Теорія змін

Метод, що описує логіку впливу: ресурси – активності – результати – наслідки – вплив. Використовується у соціальних проєктах, грантових програмах, НУО, ESG-стратегіях.

*Приклад:* Компанія впроваджує програму енергоефективності: оснащення – зменшення споживання – зменшення викидів – внесок у ЦСР 13.

#### 2. Social Return on Investment (SROI)

Методика, що оцінює соціальну віддачу вкладених коштів у грошовому вираженні. Формула виглядає так:  $SROI = (\text{соціальна цінність} / \text{інвестиції})$

*Приклад:* 1 грн інвестицій у навчальну програму = 4 грн соціального ефекту (зайнятість, економія витрат, підвищення доходів).

#### 3. Impact Assessment / ESG Assessment

Комплексне оцінювання політик, ризиків та результатів у трьох сферах: Застосовується інвесторами, банками, міжнародними організаціями. Приклад показників: інтенсивність викидів CO<sub>2</sub>; кількість травм; гендерний баланс; прозорість рад директорів.

#### 4. Social Impact Measurement (SIM)

Підхід, поширений у соціальному підприємстві. Вимірює зміни в житті людей, які сталися завдяки ініціативі компанії.

*Приклад:* Соціальне підприємство працевлаштовує людей з інвалідністю – зміна доходів, соціальної інтеграції, якості життя.

#### 5. KPI та OKR для сталого розвитку

Сучасні компанії інтегрують ЦСР у системи внутрішнього управління:

KPI (Key Performance Indicators)

Щорічні вимірювані показники.

OKR (Objectives & Key Results)

Гнучка система з амбітними цілями і вимірюваними результатами.

Приклад OKR:

Objective: Зменшити екологічний слід компанії.

KR1: Скоротити CO<sub>2</sub> на 20 % до кінця року.

KR2: Перейти на 50 % відновлюваної енергії.

KR3: Розробити 3 продукти зі зменшеним вуглецевим слідом.

#### 6. PESTEL-аналіз у контексті сталості

Дозволяє оцінити зовнішні фактори:

P – політичні (регуляції, податки на CO<sub>2</sub>)

E – економічні (ціни на ресурси)

S – соціальні (очікування громади)

T – технологічні (інновації)

E – екологічні (кліматичні ризики)

L – правові (екостандарти, директиви ЄС)

#### 7. Логіко-структурна матриця (LFA)

Застосовується в проєктному менеджменті: цілі – завдання – активності – показники – перевірка – припущення. Використовується UNDP, USAID, ЄС.

Отже, Balanced Scorecard та інші управлінські інструменти оцінки впливу формують комплексний підхід до управління сталим розвитком. Вони: структурують стратегію, забезпечують

вимірюваність результатів, сприяють прозорості та підзвітності, допомагають ухвалювати якісні управлінські рішення.

Разом ці інструменти створюють інтегровану систему оцінки впливу, необхідну сучасним компаніям, які прагнуть відповідати вимогам ЦСР, ESG і міжнародних стандартів.

#### **8.4 Використання результатів оцінки для прийняття рішень та покращення управління в організації**

Оцінювання соціального, екологічного та економічного впливу бізнесу має сенс лише тоді, коли результати вимірювання перетворюються на конкретні управлінські рішення. У сучасних організаціях дані з ESG-звітності, SDG-індикаторів, Balanced Scorecard, SROI, LCA та інших методів стають важливою основою стратегічного й операційного планування. Це дозволяє не лише покращувати ефективність компанії, а й формувати довіру з боку інвесторів, стейкхолдерів і суспільства.

Результати оцінки впливу виконують одразу кілька ключових функцій:

##### 1) Інформаційна

Дані показують реальний стан справ – успіхи, проблеми, ризики, сильні та слабкі сторони ESG-політики.

##### 2) Аналітична

Керівництво отримує можливість порівнювати результати з попередніми періодами, галузевими стандартами та міжнародними нормами.

##### 3) Стратегічна

На основі оцінки визначаються пріоритетні напрями розвитку, нові інвестиції, партнерства.

##### 4) Мотиваційна

Результати оцінки можуть інтегруватися у систему KPI/OKR для менеджерів і персоналу.

Таким чином оцінка не є формальністю – вона стає механізмом управління змінами.

Напрямки використання результати оцінки компаніями:

## 1. Удосконалення стратегій та політик

Оцінка ESG/CSR виявляє, які напрями потребують корекції. Це може бути: зміна екологічної стратегії (скорочення CO<sub>2</sub>, управління відходами); перегляд соціальної політики (умови праці, інклюзія); посилення механізмів корпоративного управління (етика, комплаєнс); переформатування партнерств відповідно до ЦСР.

*Приклад:* Компанія бачить, що її викиди CO<sub>2</sub> зростають – у стратегію додають «дорожню карту декарбонізації» до 2030 року.

## 2. Прийняття операційних рішень

Операційний рівень – це щоденні управлінські дії. Використання результатів оцінки включає: перехід на енергоефективне обладнання; оптимізацію логістики; інвестиції в навчання персоналу; корекцію виробничих процесів; запуск або зупинку проектів.

*Приклад:* LCA (оцінка життєвого циклу) показала, що найбільший екологічний вплив створює упаковка. Компанія переходить на перероблені матеріали.

## 3. Управління ризиками та репутацією

ESG-оцінка допомагає: виявити екологічні та кліматичні ризики (пов'язані з енергією, відходами, водою); соціальні ризики (небезпечні умови праці, високий рівень травматизму); управлінські ризики (корупційні практики, низька підзвітність); репутаційні ризики (порушення прав людини, критика громади).

*Приклад:* Після аналізу ризиків компанія встановлює етичний кодекс постачальників та вводить аудит ланцюгів поставок.

## 4. Формування інвестиційних рішень

Все більше інвесторів застосовують ESG-критерії. Компанії використовують результати оцінки для: залучення «зелених» фінансувань; отримання грантів; участі у міжнародних програмах; подання заявок на «зелені» кредити та облігації.

*Приклад:* SROI демонструє високу соціальну віддачу проекту – компанія подає його на фінансування до міжнародної донорської програми.

#### 5. Підвищення прозорості та довіри стейкхолдерів

Результати оцінки стають основою для: GRI-звітів; ESG-звітів; SDG-звітності; інтегрованих звітів (Integrated Reporting); комунікації з громадами, НУО, партнерами, акціонерами.

*Приклад:* Компанія включає SDG-mapping у свій щорічний звіт – це підсилює довіру міжнародних партнерів.

#### 6. Оптимізація систем управління персоналом

Оцінка соціального впливу дає змогу: коригувати програми навчання; посилювати безпеку праці; формувати програми інклюзії та рівних можливостей; впроваджувати мотиваційні системи, прив'язані до ESG-цілей.

*Приклад:* BSC показує низький рівень залученості працівників –запускається програма корпоративного наставництва та навчання.

Процес використання результатів оцінки на практиці можна представити як цикл управління:

##### 1) Збір даних

(ESG-метрики, GRI-показники, KPI, LCA, SROI, аудити)

##### 2) Аналіз відхилень

Де ми зараз? Чому саме такі результати?

##### 3) Прийняття рішень

Корекція стратегій, бюджетів, програм.

##### 4) Планування покращення

Розробка конкретних дій, відповідальних, термінів.

##### 5) Впровадження

Процеси, політики, інвестиції.

##### 6) Моніторинг змін

Повторна оцінка – порівняння прогресу.

Цей цикл формує культуру безперервного вдосконалення (continuous improvement), що є основою і ЦСР, і сучасного управління.

Розглянемо приклади управлінських рішень, які приймаються на основі оцінки впливу в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

Приклади управлінських рішень, які приймаються на основі оцінки впливу

<b>Напрямок</b>	<b>Приклад рішення</b>	<b>Методи оцінки</b>
<b>Екологія</b>	Перехід на відновлювану енергію	LCA, ESG score, GHG Protocol
<b>Соціальна сфера</b>	Запровадження політики нульової толерантності до дискримінації	ESG-S, опитування персоналу
<b>Управління</b>	Ротація складу наглядової ради	ESG-G, аудит корпоративного управління
<b>Економіка</b>	Оптимізація ресурсів і енерговитрат	KPI, BSC
<b>Партнерства</b>	Укладання МоУ з НУО для соціальних програм	SDG-mapping, SROI

Переваги використання результатів оцінки для компанії

Вища ефективність управління

Менші ризики (фінансові, екологічні, соціальні)

Більша інвестиційна привабливість

Покращена репутація та довіра

Відповідність міжнародним стандартам та вимогам ЄС

Підвищення внутрішньої культури відповідальності

Таким чином, використання результатів оцінки – це ключовий елемент управління сталим розвитком. Воно дозволяє компаніям: приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність, покращувати соціальний та екологічний вплив, зміцнювати конкурентоспроможність, відповідати очікуванням суспільства та інвесторів. Оцінка – аналіз – управління – вдосконалення: саме так формується стратегія, що відповідає принципам ЦСР та сучасним стандартам ESG.

## **Тема 9. Управління проєктами сталого розвитку**

### *План:*

9.1. Проєктний менеджмент у сфері ЦСР.

9.2. Планування та організація ресурсів (діаграми Ганта, матриця RACI, Agile-підходи).

9.3. Фінансування проєктів: гранти, інвестиції, донорська підтримка.

9.4. Моніторинг, контроль та оцінка ефективності проєктів.

### **9.1. Проєктний менеджмент у сфері ЦСР**

Управління проєктами сталого розвитку – це специфічна сфера проєктного менеджменту, яка поєднує класичні методи планування, організації та контролю з принципами екологічної, соціальної та економічної сталості. На відміну від традиційних бізнес-проєктів, ініціативи у сфері ЦСР спрямовані не лише на досягнення певного результату, але й на створення довгострокового позитивного впливу на суспільство, довкілля та економіку.

Проєкти, орієнтовані на ЦСР, мають низку відмінних характеристик:

1. Орієнтація на багатовимірний результат

На відміну від комерційних проєктів, які фокусуються переважно на фінансових показниках, проєкти сталого розвитку вимірюють успіх у трьох площинах:

- економічній (ефективність, окупність, створення робочих місць)

- екологічній (зменшення викидів, енергоефективність, перероблення ресурсів)

- соціальній (якість життя, інклюзивність, рівність можливостей).

Таким чином, критерії результативності є комплексними та взаємопов'язаними.

2. Висока кількість зацікавлених сторін

Проєкти ЦСР, як правило, реалізуються за участі: державних органів, неурядових організацій, бізнесу, місцевих

громад, міжнародних партнерів або донорів. Це підвищує важливість комунікації, координації, прозорості й управління очікуваннями.

### 3. Довгостроковий характер впливу

Результати таких проєктів не завжди можна оцінити відразу. Часто ефект проявляється через роки – наприклад, підвищення енергоефективності муніципальної інфраструктури чи зміна екологічних звичок населення.

### 4. Необхідність відповідності глобальним та національним орієнтирам

Проєкти сталого розвитку мають узгоджуватися з:

Цілями сталого розвитку ООН,

Національною стратегією сталого розвитку України, регіональними стратегіями та планами дій,

ESG-вимогами (для бізнесу).

Така узгодженість дозволяє забезпечити релевантність проєкту, залучати міжнародну підтримку та забезпечувати його масштабованість.

### 5. Підвищені вимоги до прозорості та звітності

Оскільки значна частина проєктів реалізується за донорські, державні або грантові кошти, управління ними передбачає: відкритість інформації, чіткі механізми контролю витрат, регулярне подання звітів, оцінку впливу та соціальної користі.

Основні етапи управління проєктами сталого розвитку

#### 1. Ініціація проєкту

На цьому етапі визначаються: проблема або потреба громади/організації, зв'язок із відповідними ЦСР, ключові стейкхолдери, попередні ризики та можливості, очікуваний соціальний, економічний та екологічний ефект. Формальним результатом є концепція проєкту або проєктна заявка.

#### 2. Планування

Це найважливіший етап, адже саме тут визначаються: цілі та результати (SMART, SDG-aligned), показники ефективності,

бюджет та джерела фінансування, графік робіт, команда та система управління, інструменти моніторингу та звітності.

У проєктах ЦСР планування включає також аналіз: екологічного впливу, гендерних аспектів, потреб вразливих груп, потенційних партнерств.

### 3. Реалізація (виконання)

На цьому етапі організовується виконання всіх запланованих активностей: закупівлі, будівельні та інженерні роботи, тренінги, консультації, дослідження, комунікаційна кампанія, залучення громади. Важливо забезпечити прозорість, дотримання плану та своєчасне коригування.

### 4. Моніторинг і контроль

Передбачає: відстеження виконання робіт, оцінку відповідності бюджету, аналіз ризиків, внесення коректив, регулярну звітність до донорів та стейкхолдерів.

У проєктах сталого розвитку часто використовуються: SDG Indicators, ESG-метрики, SROI (Social Return on Investment), логіко-структурні моделі (LFA).

### 5. Завершення та оцінка ефективності

На фінальному етапі проводиться: підсумкова оцінка результатів, аналіз соціального, екологічного, економічного впливу, формування висновків для подальших проєктів, планування масштабування або продовження, звітність.

Приклади типових проєктів сталого розвитку

1. Модернізація системи теплопостачання громади (ЦСР 7, 11, 13).
2. Програма працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ЦСР 8, 10, 16).
3. Розбудова центрів перероблення відходів (ЦСР 12, 13).
4. Соціальні підприємства у сфері харчування, екології, освіти.
5. Публічні ініціативи щодо цифрової інклюзії та освіти (ЦСР 4, 9).

Проектний менеджмент у сфері ЦСР – це поєднання традиційних інструментів управління проектами з філософією сталого розвитку. Він вимагає комплексного підходу, міжсекторальної взаємодії, чіткого планування та високої прозорості. Такі проекти спрямовані не лише на досягнення конкретного результату, а й на створення довготривалої цінності для суспільства та довкілля.

## **9.2. Планування та організація ресурсів (діаграми Ганта, матриця RACI, Agile-підходи)**

Ефективне управління проектами сталого розвитку потребує чіткої організації ресурсів, злагодженої координації учасників та гнучких інструментів планування. Правильне застосування сучасних управлінських методик дозволяє підвищити результативність проекту, уникати затримок, оптимізувати бюджет і забезпечити прозорість виконання. У сфері ЦСР це особливо важливо, адже такі проекти залучають велику кількість стейкхолдерів і мають комплексний характер.

У цьому контексті ключовими інструментами стають: діаграма Ганта, матриця RACI та Agile-підходи, кожен із яких виконує унікальну функцію в управлінні ресурсами та роботами.

### **1. Діаграма Ганта: планування часу та етапів**

Діаграма Ганта – це візуальний інструмент планування, що відображає перелік завдань проекту, їх тривалість, послідовність і взаємозв'язки. Вона дозволяє координувати діяльність різних учасників і контролювати загальний графік реалізації.

Діаграма Ганта важлива для проектів сталого розвитку, адже:

- забезпечує прозорість плану дій для всіх стейкхолдерів;
- допомагає визначити критичний шлях, тобто завдання, від яких залежить строк завершення всього проекту;
- дозволяє бачити паралельні процеси (наприклад, робота технічної команди, закупівлі, комунікаційна кампанія);
- допомагає узгоджувати дії між кількома партнерами: громадою, державними установами, донорами та бізнесом.

Структура діаграми Ганта в проєкті ЦСР включає:  
перелік ключових етапів (Initiation – Planning – Execution – Monitoring – Closing);

завдання всередині кожного етапу;

терміни виконання;

відповідальних осіб або організації;

залежності між завданнями (Start-to-start, Finish-to-start тощо);

бенчмарки (Milestones), як-от запуск кампанії, завершення закупівель, відкриття об'єкта.

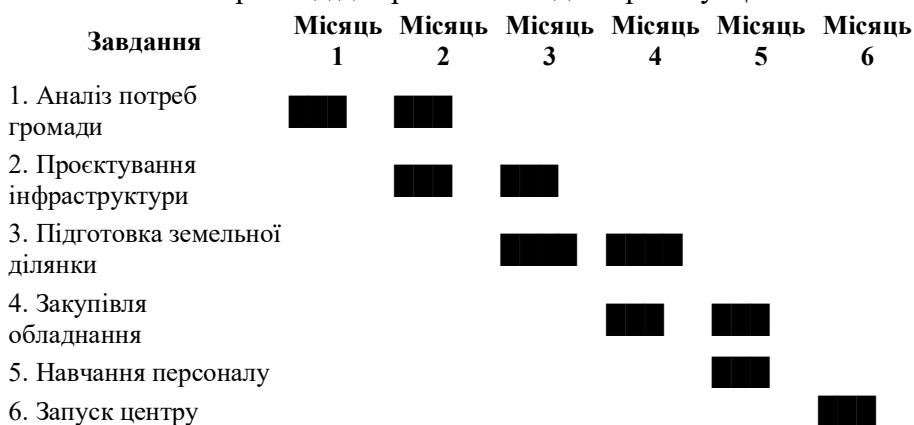
*Приклади використання у проєктах*

*Проект 1:* створення центру перероблення відходів у громаді Діаграма Ганта може включати такі завдання: аналіз потреб громади (2 тижні), дизайн інфраструктури (4 тижні), підготовка земельної ділянки (6 тижнів), тендер на обладнання (8 тижнів), навчання персоналу (3 тижні), запуск діяльності (1 тиждень). У візуальному вигляді це дозволяє побачити логіку і темп проєкту.

*Проект 2:* Створення локального центру перероблення відходів. Тривалість: 6 місяців (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

Приклад діаграми Ганта для проєкту ЦСР



1. Аналіз потреб громади (Місяць 1–2)

Опитування населення, оцінка обсягів відходів, аналіз екологічних ризиків.

2. Проектування інфраструктури (Місяць 2–3)

Розроблення плану центру, вибір технологій перероблення.

3. Підготовка ділянки (Місяць 3–4)

Очищення території, проведення комунікацій.

4. Закупівля обладнання (Місяць 4–5)

Тендер, вибір постачальників, логістика.

5. Навчання персоналу (Місяць 5)

Підготовка операторів, технічні інструктажі.

6. Запуск діяльності (Місяць 6)

Тестовий режим роботи, відкриття центру.

2. Матриця RACI: розподіл ролей і відповідальності

Матриця RACI – це управлінський інструмент, що дає змогу чітко визначити роль кожного учасника у виконанні конкретного завдання. У сфері ЦСР її значення зростає, оскільки проекти реалізуються мультиакторно, тобто за участі держави, бізнесу, громад, НУО, експертів і донорів.

Аббревіатура RACI означає:

R – Responsible (виконує роботу),

A – Accountable (несе відповідальність, ухвалює рішення),

C – Consulted (повинен бути проконсультований),

I – Informed (отримує інформацію).

Навіщо використовувати матрицю RACI:

- запобігає дублюванню функцій;
- забезпечує прозорий розподіл відповідальності між усіма партнерами;
- підвищує керованість проекту;
- спрощує комунікацію;
- знижує ризики затримок і конфліктів.

Приклад RACI для проекту соціального підприємства (таблиця 9.2).

Таблиця 9.2

## Приклад RACI для проєкту соціального підприємства

Завдання	R	A	C	I
Аналіз соціальної проблеми	Аналітик НУО	Керівник НУО	Місцева влада	Донор
Підготовка бізнес-плану	Команда підприємців	Керівник проєкту	Консультант	Громада
Фінансування	Донор	Донор	НУО	Громада
Комунікація та звітність	PR-менеджер	Керівник проєкту	Влада, бізнес-партнери	Стейкхолдери

## 3. Agile-підходи: гнучкість та адаптивність

У сучасних проєктах, особливо тих, що стосуються інновацій, соціальних послуг чи цифрових рішень, часто застосовують Agile-підходи. Agile передбачає гнучке, ітеративне управління, що дозволяє адаптуватися до змін та нових потреб стейкхолдерів.

Agile корисний для проєктів сталого розвитку, адже:

- проєкти ЦСР часто реалізуються в умовах невизначеності;
- громади або цільові групи можуть змінювати свої потреби в процесі виконання;
- Agile дає змогу тестувати рішення малими частинами та коригувати підхід;
- забезпечує високу залученість стейкхолдерів через регулярні зворотні зв'язки;
- прискорює процес інновацій.

Ключові принципи Agile у контексті ЦСР:

Ітеративність – робота ділиться на короткі цикли (спринти), після кожного з яких відбувається оцінка результатів.

Фокус на цінності – визначаються пріоритети, що приносять найбільший соціальний чи екологічний вплив.

Регулярна комунікація з користувачами – громада або цільова група бере участь у формуванні рішень.

Готовність адаптувати план – зміни не сприймаються як проблема, а як можливість покращення проєкту.

*Приклади застосування Agile:*

запуск програм цифрової освіти,  
створення інноваційних екологічних продуктів,  
проєкти підтримки ветеранів або молоді, де потрібен постійний зворотний зв'язок,  
адаптація локальних соціальних послуг під потреби громади.

Хоча розглянуті інструменти різні за своєю природою, вони найкраще працюють у комплексі:

Діаграма Ганта відповідає на запитання: *що? коли? у якій послідовності?*

RACI уточнює: *хто і за що відповідає?*

Agile дозволяє гнучко коригувати процес: *як саме виконувати завдання з урахуванням змін?*

Разом вони забезпечують збалансоване управління ресурсами, яке є критичним для успішної реалізації проєктів сталого розвитку.

### **9.3. Фінансування проєктів: гранти, інвестиції, донорська підтримка**

Ефективне фінансування є критично важливою умовою реалізації проєктів сталого розвитку. На відміну від традиційних бізнес-проєктів, ініціативи у сфері ЦСР часто поєднують соціальні, екологічні та економічні цілі, що вимагає диверсифікації фінансових джерел. Найпоширенішими механізмами є гранти, інвестиції та донорська підтримка, кожен із цих інструментів має власні особливості, вимоги й сфери застосування.

#### **1. Грантове фінансування**

Гранти – це безповоротні кошти, які організації отримують для реалізації соціальних, екологічних або інноваційних проєктів. Вони є ключовим джерелом підтримки для громадських ініціатив та проєктів, що не мають швидкої фінансової віддачі.

Особливості грантів:

Кошти надаються без повернення, але з чіткими вимогами до використання.

Фінансування відбувається згідно з визначеним бюджетом та графіком.

Потрібне регулярне звітування – фінансове, змістовне та індикативне.

Часто передбачають власний внесок організації (co-funding).

Джерела грантів

Міжнародні організації: ЄС (Horizon Europe, Erasmus+), UNDP, UNICEF, USAID.

Фонди: WWF, Rockefeller Foundation, Ford Foundation.

Посольства та урядові фонди окремих країн.

Національні фонди та державні програми підтримки інновацій чи регіонального розвитку.

Типові напрями грантів

Енергоефективність та зелена економіка

Соціальна інтеграція (ветерани, молодь, вразливі групи)

Модернізація інфраструктури громад

Освітні й інноваційні проекти

*Приклад*

Громада отримала грант у 150 тис. євро на встановлення сонячних панелей у школі. У результаті річні витрати на енергію зменшилися на 40%, а проєкт став частиною локальної стратегії з декарбонізації.

2. Інвестиційне фінансування

Інвестиції – це кошти, що вкладаються у проєкт із розрахунком на майбутню економічну вигоду. У контексті ЦСР зростає популярність зелених та соціальних інвестицій, які поєднують фінансову віддачу зі створенням позитивного впливу.

Форми інвестицій

Приватні інвестори та венчурні фонди, що підтримують стартапи у сфері clean tech, waste management, renewable energy.

Інституційні інвестори (банки, фонди, страхові компанії) через “зелені” облигації або соціальні бонди.

Імпакт-інвестування – цільові інвестиції, де фінансова вигода поєднується із соціальним або екологічним ефектом.

Особливості інвестицій

Потребують чіткого бізнес-плану та прогнозованих доходів.

Часто передбачають часткову передачу управління або частки власності.

Інвестори оцінюють проекти за критеріями ESG-ризиків та довгострокової стійкості.

*Приклад*

Імпакт-фонд інвестує 300 тис. дол. у підприємство, що виробляє перероблені будівельні матеріали. Компанія гарантує скорочення відходів на 500 тонн щороку та досягнення рентабельності через 3 роки.

3. Донорська підтримка

Донорська підтримка включає фінансування, технічну допомогу, навчання, консультації та передачу технологій від міжнародних донорів, урядів або великих організацій.

Форми донорської підтримки

Гранти на розвиток (development aid)

Технічна допомога (експертні місії, навчання)

Інфраструктурні програми (будівництво, модернізація)

Пільгове кредитування (soft loans) з низькою ставкою та довгостроковим погашенням

Підтримка участі у міжнародних мережах (Global Compact, SDG Accelerator)

Ключові донори для України

Європейський Союз (EU)

Програма розвитку ООН (UNDP)

Світовий банк, IFC

USAID, GIZ, SIDA, DFID

ЄБРР (фінансування енергоефективних проєктів)

Переваги донорського фінансування

Доступ до міжнародних практик і технологій  
 Підвищення інституційної спроможності організацій  
 Зниження фінансових ризиків для бізнесу та громад  
*Приклад*

Громада отримує підтримку GIZ для створення еко-хабу з сортування відходів: донор фінансує частину обладнання, проводить навчання та допомагає налагодити партнерства з бізнесом.

Порівняння грантів, інвестицій та донорської підтримки у проєктах сталого розвитку наведено в таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Порівняння грантів, інвестицій та донорської підтримки у проєктах сталого розвитку

Критерій	Гранти	Інвестиції	Донорська підтримка
<b>Фінансова природа</b>	Безповоротні кошти	Поворотні, з очікуванням доходу або соціального ефекту	Безповоротна або пільгова допомога (фінансова й технічна)
<b>Мета фінансування</b>	Соціальний або екологічний ефект; розвиток спільнот; інновації	Фінансова вигода та соціально-екологічний вплив	Підтримка розвитку, реформ, інституційної спроможності
<b>Основні донори / інвестори</b>	Міжнародні фонди, уряди, посольства, ЄС, ООН	Приватні інвестори, фонди, банки, імпакт-інвестори	UNDP, USAID, GIZ, ЄС, Світовий банк, SIDA, уряди
<b>Очікуваний результат</b>	Виконання проєкту, досягнення показників, соціальна зміна	Прибуток, окупність вкладень, довгостроковий ефект	Інституційний розвиток, системні зміни, сталий вплив
<b>Рівень контролю</b>	Висока вимога до звітності, але без втручання у управління	Інвестор може впливати на управління або стати співвласником	Контроль через моніторинг, аудити, регулярні звіти

<b>Ризики для організації</b>	Низькі фінансові ризики, але високі бюрократичні вимоги	Високі фінансові зобов'язання, ризик втрати частки бізнесу	Низькі фінансові ризики, але вимоги до реформ та прозорості
<b>Тривалість фінансування</b>	Коротка або середня (6–36 місяців)	Середня або довга (2–10 років)	Залежить від програми (від 1 року до 7+ років)
<b>Вимоги до сталості проєкту</b>	Потрібно забезпечити сталість після завершення гранту	Проєкт має бути фінансово життєздатним та масштабованим	Необхідність системних змін та довгострокового впливу
<b>Типи проєктів</b>	Соціальні ініціативи, освіта, екологія, реформи громад	Комерційні зелені стартапи, інновації, енергоефективність	Великі інфраструктурні ініціативи, реформи, модернізація
<b>Приклади</b>	Будівництво еко-парку, програми навчання, соціальні проєкти	Виробництво «зелених» матеріалів, енергосервісні компанії	Розбудова ЦНАПів, підтримка МСП, інфраструктурні проєкти

Таким чином, гранти – найкращі для соціальних, інноваційних, освітніх чи екологічних проєктів без швидкої окупності. Інвестиції – підходять для рішень з бізнес-потенціалом, інновацій та моделей, які можуть масштабуватися. Донорська підтримка – оптимальна для системних реформ, інфраструктури, стратегічного розвитку громад.

#### 4. Змішані фінансові моделі (blended finance)

Сучасні проєкти ЦСР часто використовують комбінування різних джерел: грантів, інвестицій та коштів місцевих бюджетів.

##### Переваги blended finance

зменшення ризиків для приватного бізнесу;  
пришвидшення реалізації великих інфраструктурних проєктів;

доступ до дешевшого капіталу;  
можливість масштабування успішних моделей.

Типовий варіант змішаної моделі: грант покриває дослідження та експертизу; інвестиції – закупівлю обладнання; громада надає приміщення або земельну ділянку.

Вибір фінансової моделі залежить від:

- масштабу проєкту (локальний чи національний);
- сектора (соціальна сфера, енергетика, освіта, інновації);
- наявності потенційної економічної віддачі;
- зацікавленості інвесторів;
- управлінської спроможності організації.

Отже, фінансування проєктів сталого розвитку має багатокомпонентний характер. Ефективна стратегія поєднує різні джерела – грантові програми, інвестиції та донорську підтримку, що дозволяє знизити ризики, підвищити сталість проєкту та забезпечити досягнення соціальних і екологічних результатів. Правильний вибір моделі фінансування здатний кардинально вплинути на успіх ініціативи та її довгостроковий вплив.

#### **9.4. Моніторинг, контроль та оцінка ефективності проєктів**

Ефективне управління проєктами сталого розвитку неможливе без системного моніторингу, контролю та оцінки результатів. На відміну від звичайних бізнес-проєктів, у ініціативах, спрямованих на реалізацію ЦСР, оцінюють не лише фінансові показники, але й соціальний, екологічний та інституційний вплив. Це потребує комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу.

Моніторинг – це систематичне й регулярне спостереження за прогресом проєкту з метою відстеження результатів, ризиків і виконання планів.

Основні завдання моніторингу:

- оцінка фактичних результатів порівняно з планованими;

- своєчасне виявлення відхилень і проблем;
- підтримка управлінських рішень на основі даних;
- забезпечення прозорості перед донорами, інвесторами та громадами.

Моніторинг здійснюється протягом усього життєвого циклу проєкту й інтегрується в план-графік, бюджет і систему звітності.

Види моніторингу

Процесний моніторинг – відстеження виконання діяльностей та завдань (tasks). *Наприклад: скільки тренінгів проведено, скільки учасників залучено.*

Моніторинг ресурсів – контроль використання коштів, часу, людських ресурсів. *Наприклад: відповідність витрат бюджету, збереження ліміту ресурсів.*

Моніторинг ризиків – регулярний перегляд і оновлення ризик-реєстру.

*Наприклад: проблеми з логістикою, затримки закупівель, кадрові ризики.*

Моніторинг результатів і впливу (outcome/impact monitoring) – оцінка коротко- та довгострокових ефектів проєкту. *Наприклад: зростання зайнятості, покращення екологічних показників.*

Контроль – це аналіз відхилень і прийняття коригувальних рішень з метою повернути проєкт у межі плану.

Основні складові контролю:

Порівняння планових і фактичних значень (час, бюджет, KPI).

Оцінка причин відхилень.

Розробка коригувальних дій.

Перегляд плану проєкту, якщо зміни мають тривалий характер.

Контроль є ключовим елементом підходів PMI, PRINCE2, Agile, де підкреслюється важливість зворотного зв'язку та адаптивності управління.

Типові інструменти контролю

Earned Value Management (EVM) – аналіз виконання завдань і бюджету (PV, EV, AC).

Ключові контрольні точки (milestones).

Щотижневі/щомісячні review-зустрічі.

Kanban-/Scrum-дошки – візуалізація прогресу.

Чек-листи відповідності стандартам (compliance checklists).

Оцінка ефективності (Evaluation) – це системний аналіз результатів та впливу проєкту з метою визначення його цінності, ефективності та стійкості.

Вона відповідає на ключові питання:

Наскільки проєкт досяг своїх цілей?

Чи були ресурси використані ефективно?

Які зміни відбулися завдяки проєкту?

Чи можна масштабувати або продовжувати проєкт?

Який внесок у досягнення ЦСР?

Етапи оцінки

1. Ex-ante evaluation – оцінка перед запуском (аналіз потреб, доцільності).

2. Mid-term evaluation – проміжна оцінка (коригування траєкторій).

3. Final evaluation – завершальна оцінка (досягнення результатів).

4. Ex-post evaluation – оцінка через 1–3 роки після завершення (довгостроковий вплив, сталість).

Критерії ефективності (OECD DAC)

Relevance – відповідність потребам цільових груп.

Effectiveness – досягнення цілей.

Efficiency – співвідношення результатів і витрат.

Impact – довгострокові зміни.

Sustainability – сталість результатів після завершення фінансування.

Методи збору даних для моніторингу та оцінки

Опитування, анкетування, фокус-групи.

Інтерв'ю з бенефіціарами та стейкхолдерами.

Спостереження та польові візити.

Аналіз документів, звітів, фінансових даних.

Dashboards, CRM, GIS-візуалізації.

SROI, LCA, екологічні та соціальні показники.

Розглянемо інструменти та стандарти моніторингу й оцінки в таблиці 9.4.

Таблиця 9.4

Інструменти та стандарти моніторингу й оцінки

Інструмент	Призначення
Logframe (LFA)	Формалізація логіки проекту: Inputs – Activities – Outputs – Outcomes – Impact
Theory of Change	Побудова моделі причинно-наслідкових зв'язків
SDG Indicators Mapping	Прив'язка показників до ЦСР та їх індикаторів
Performance Scorecards / KPI	Систематизація показників виконання
EVM	Контроль бюджету та графіка
Dashboards	Візуальний моніторинг прогресу

Результати моніторингу та оцінки допомагають:

Коригувати проектний план відповідно до реальних умов.

Поліпшувати управлінські рішення завдяки даним, а не інтуїції.

Підвищувати довіру донорів і партнерів через прозорість.

Оптимізувати використання ресурсів (час, бюджет, команда).

Обґрунтовувати масштабування або продовження проекту.

Покращувати дизайн майбутніх проектів, використовуючи lessons learned.

У сталому розвитку важливо також оцінювати соціальний і екологічний вплив, тому часто комбінують фінансові метрики з SROI, Life Cycle Assessment, екологічними показниками.

Отже, моніторинг, контроль та оцінка – це не технічна формальність, а основа якісного управління проектами сталого розвитку. Вони забезпечують: прозорість і підзвітність, своєчасне реагування на ризики, ефективне використання фінансів, досягнення реального соціально-екологічного впливу.

## **Тема 10. Інновації та цифрові технології у реалізації ЦСР**

### *План:*

10.1 Грінтех та екологічні інновації.

10.2 Використання Big Data, штучного інтелекту та цифровізації для моніторингу ЦСР.

10.3 ESG-tech, impact-tech та цифрові платформи сталого розвитку.

10.4 Інноваційні підходи у бізнесі та управлінні для сталого розвитку.

### **10.1. Грінтех та екологічні інновації**

Досягнення Цілей сталого розвитку неможливе без широкого впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зменшення негативного впливу господарської діяльності на довкілля. Саме тому у сучасному науковому та практичному дискурсі ключове місце посідає поняття greentech (грінтех) – екологічних технологій та інновацій, що поєднують економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

Грінтех охоплює сукупність технологічних рішень, продуктів і процесів, спрямованих на:

- скорочення викидів парникових газів;
- підвищення енергоефективності;
- раціональне використання природних ресурсів;
- мінімізацію відходів і забруднення;
- відновлення екосистем.

Таким чином, грінтех є практичним інструментом реалізації одразу кількох ЦСР, зокрема ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія», ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура», ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату».

Сучасні екологічні інновації розвиваються за кількома ключовими напрямками.

По-перше, відновлювана енергетика та енергоефективність. До цього напрямку належать технології виробництва енергії з відновлюваних джерел (сонячна, вітрова, біоенергетика), системи

збереження енергії (акумулятори, smart grids), а також енергоефективні рішення у будівництві та промисловості.

*Приклад:* використання сонячних електростанцій на підприємствах дозволяє одночасно зменшити витрати на енергію та скоротити вуглецевий слід бізнесу.

По-друге, декарбонізація виробництва. Цей напрям передбачає скорочення викидів CO<sub>2</sub> через модернізацію технологічних процесів, використання альтернативних матеріалів, впровадження водневих технологій та систем уловлювання вуглецю (Carbon Capture and Storage – CCS).

*Приклад:* металургійні компанії ЄС інвестують у «зелений водень» для зменшення викидів у виробничих процесах.

По-третє, управління відходами та ресурсоощадні технології. Сюди належать інновації з переробки відходів, повторного використання матеріалів, сортування сміття, біорозкладних упаковок.

*Приклад:* впровадження технологій вторинної переробки пластику дозволяє компаніям зменшувати залежність від первинної сировини та відповідати принципам циркулярної економіки.

По-четверте, чисті водні технології (water-tech). Це інновації у сфері очищення, повторного використання та збереження водних ресурсів, що є критично важливими в умовах кліматичних змін.

*Приклад:* замкнуті системи водопостачання на підприємствах зменшують споживання води та навантаження на екосистеми.

Важливо підкреслити, що грінтех сьогодні розглядається не лише як інструмент екологічної відповідальності, а й як джерело стратегічних переваг для бізнесу. Компанії, які інвестують у екологічні інновації, отримують:

- зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі;
- доступ до «зеленого» фінансування та інвестицій;

- підвищення довіри з боку споживачів і партнерів;
- відповідність вимогам ESG та міжнародних стандартів.

*Приклад:* глобальні компанії, що впроваджують енергоефективні технології та екологічний дизайн продуктів, отримують вищі оцінки ESG-рейтингів і легше залучають інвесторів.

Розвиток грінтеху значною мірою залежить від підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Саме вони формують:

- регуляторні рамки (екологічні стандарти, вуглецеві податки);
- фінансові стимули (гранти, податкові пільги);
- програми підтримки інновацій і стартапів.

*Приклад:* Європейський зелений курс (European Green Deal) стимулює масштабні інвестиції у грінтех-рішення та екологічну модернізацію бізнесу.

Отже, грінтех та екологічні інновації є фундаментом сучасних підходів до реалізації Цілей сталого розвитку, поєднуючи технологічний прогрес із екологічною відповідальністю. Проте ефективність таких рішень значно зростає за умови використання цифрових технологій, аналітики та штучного інтелекту, які дозволяють не лише впроваджувати інновації, а й вимірювати, прогнозувати та масштабувати вплив.

## **10.2 Використання Big Data, штучного інтелекту та цифровізації для моніторингу ЦСР**

У сучасних умовах реалізація Цілей сталого розвитку дедалі більше спирається на дані, цифрові технології та аналітичні інструменти. Традиційні підходи до оцінки соціального, економічного та екологічного впливу виявляються недостатніми через складність, багатовимірність і динамічність процесів сталого розвитку. Саме тому ключову роль починають відігравати Big Data, штучний інтелект (AI) та цифровізація, які дозволяють перейти від фрагментарного аналізу до системного моніторингу ЦСР у реальному часі.

Big Data у контексті ЦСР – це великі обсяги різномірних даних, що формуються з різних джерел: державної статистики, супутникових знімків, сенсорів IoT, корпоративної звітності, соціальних мереж, цифрових платформ та відкритих реєстрів.

Використання Big Data дає змогу:

- відстежувати прогрес досягнення ЦСР на національному, регіональному та корпоративному рівнях;

- виявляти тренди та ризики, які не фіксуються традиційною статистикою;

- підвищувати точність управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

*Приклад:* аналіз супутникових даних дозволяє відстежувати вирубок лісів, стан водних ресурсів або рівень забруднення повітря, що безпосередньо пов'язано з ЦСР 13 та ЦСР 15.

Штучний інтелект є наступним етапом розвитку аналітики сталого розвитку, оскільки він не лише обробляє великі масиви даних, а й здатний навчатися, виявляти закономірності та прогнозувати результати.

У практиці реалізації ЦСР AI використовується для:

- прогнозування екологічних та соціальних ризиків (кліматичні зміни, міграційні процеси, безробіття);

- автоматизованої оцінки ESG-показників компаній;

- оптимізації ресурсів і процесів у бізнесі та публічному управлінні;

- виявлення «вузьких місць» у досягненні ЦСР.

*Приклад:* алгоритми машинного навчання застосовуються для прогнозування споживання енергії та оптимізації енергосистем у «розумних містах» (smart cities), сприяючи досягненню ЦСР 7 та ЦСР 11.

Цифровізація виступає інфраструктурною основою для збору, обробки та візуалізації даних щодо сталого розвитку. Вона забезпечує інтеграцію різних джерел інформації в єдині системи моніторингу.

Ключові цифрові інструменти включають:

- онлайн-платформи моніторингу ЦСР (національні та міжнародні SDG-платформи);
- цифрові панелі управління (dashboards) для відображення індикаторів у реальному часі;
- інформаційні системи звітності бізнесу (ESG-платформи, sustainability software);
- GIS-системи для просторового аналізу даних сталого розвитку.

*Приклад:* національні SDG-платформи дозволяють урядам та міжнародним організаціям відстежувати прогрес виконання ЦСР і коригувати політики на основі даних.

Цифрові технології у корпоративному моніторингу ЦСР

Для бізнесу Big Data та AI стають ключовими інструментами оцінки соціального та екологічного впливу діяльності компанії. Сучасні цифрові рішення дозволяють:

- інтегрувати ESG-показники у систему управління компанією;
- автоматизувати збір даних для нефінансової звітності;
- зіставляти корпоративні показники з відповідними ЦСР та їх індикаторами;
- забезпечувати прозорість і підзвітність перед стейкхолдерами.

*Приклад:* використання цифрових ESG-платформ дає змогу компаніям у режимі реального часу відстежувати викиди CO<sub>2</sub>, рівень соціальних інвестицій або дотримання стандартів охорони праці.

Використання Big Data та AI у моніторингу ЦСР має низку переваг:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів;
- можливість швидкого реагування на відхилення;
- масштабованість рішень;
- підвищення довіри до звітності.

Водночас існують і певні виклики:

- нерівний доступ до даних і цифрових технологій;
- ризики кібербезпеки та конфіденційності;
- залежність якості рішень від якості даних;
- необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Отже, Big Data, штучний інтелект і цифровізація трансформують підходи до моніторингу та управління сталим розвитком, роблячи їх більш точними, прозорими та прогнозованими. Водночас ефективне використання цифрових рішень потребує чітко визначених індикаторів, KPI та інструментів оцінки впливу, які дозволяють перетворювати дані на управлінські рішення.

### **10.3 ESG-tech, impact-tech та цифрові платформи сталого розвитку**

Активне використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових інструментів у моніторингу ЦСР створило передумови для формування нового класу рішень – ESG-tech та impact-tech, які поєднують аналітику, управління, звітність і прийняття рішень у сфері сталого розвитку. Якщо Big Data й AI є технологічною основою, то ESG-tech та impact-tech – це прикладний рівень цифрової трансформації сталого розвитку.

ESG-tech – це сукупність цифрових рішень і програмного забезпечення, призначених для автоматизації збору, аналізу та управління екологічними (Environmental), соціальними (Social) та управлінськими (Governance) показниками діяльності організацій.

Основна функція ESG-tech полягає в інтеграції нефінансових показників у систему корпоративного управління. Такі технології дозволяють компаніям:

- системно відстежувати викиди парникових газів, споживання ресурсів, показники охорони праці та соціального впливу;

- автоматизувати підготовку нефінансової звітності відповідно до стандартів GRI, UN Global Compact, CSRD;

- зіставляти корпоративні ESG-показники з відповідними ЦСР та їх індикаторами;

- підвищувати прозорість і довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

*Приклад:* використання ESG-платформ (SAP Sustainability Control Tower, Microsoft Sustainability Manager) дозволяє компаніям у режимі реального часу відстежувати екологічний та соціальний вплив діяльності і приймати управлінські рішення на основі даних.

Impact-tech – це цифрові рішення, спрямовані на вимірювання, аналіз і управління реальним соціальним та екологічним впливом проєктів, програм і бізнес-моделей. На відміну від ESG-tech, який фокусується на внутрішніх показниках діяльності організації, impact-tech орієнтований на зовнішній ефект для суспільства та довкілля.

Impact-tech дозволяє:

- оцінювати результати соціальних інвестицій, благодійних програм та проєктів сталого розвитку;

- застосовувати методики SROI (Social Return on Investment);

- відстежувати довгострокові зміни в громадах, зайнятості, якості життя;

- обґрунтовувати ефективність програм для донорів, інвесторів і органів влади.

*Приклад:* цифрові платформи соціального впливу дозволяють оцінити, який економічний і соціальний ефект має програма перекваліфікації, підтримки ветеранів або розвитку малого бізнесу в громадах.

Важливим елементом сучасної інфраструктури сталого розвитку є цифрові платформи та панелі управління (dashboards), які забезпечують візуалізацію прогресу досягнення ЦСР.

Такі платформи виконують кілька ключових функцій:

- агрегують дані з різних джерел (державна статистика, бізнес-звітність, дані НУО);

- відображають прогрес за ЦСР у вигляді індикаторів, рейтингів і карт;

- підтримують прийняття управлінських рішень на національному, регіональному та корпоративному рівнях;

- забезпечують прозорість і підзвітність перед стейкхолдерами.

*Приклад:* національні SDG-платформи, а також корпоративні SDG dashboards дозволяють зіставляти стратегічні цілі організації з глобальними ЦСР та оцінювати внесок у їх досягнення.

Сучасні приклади використання AI та цифрових технологій у реалізації ЦСР

Особливої уваги заслуговують прикладні кейси використання AI та цифрових технологій, які демонструють практичний потенціал інновацій у досягненні ЦСР.

AI для клімату (Climate AI) використовується для прогнозування кліматичних змін, управління ризиками екологічних катастроф, оптимізації енергоспоживання та розвитку відновлюваної енергетики, що безпосередньо сприяє досягненню ЦСР 7 та ЦСР 13.

Smart cities та smart regions базуються на поєднанні AI, IoT і Big Data для управління транспортом, енергетикою, водними ресурсами, екологічним моніторингом і соціальними послугами. Такі рішення підтримують сталий розвиток міст і громад (ЦСР 11).

AI в ESG-аналітиці застосовується для автоматизованої оцінки ESG-ризиків, виявлення порушень у ланцюгах постачання, прогнозування нефінансових ризиків та підвищення якості корпоративної звітності.

SDG dashboards нового покоління використовують машинне навчання та аналітику для сценарного моделювання політик і

стратегій сталого розвитку, що дозволяє перейти від ретроспективної оцінки до прогнозного управління.

Таким чином, ESG-tech, impact-tech та цифрові платформи сталого розвитку формують технологічний каркас сучасної системи управління ЦСР. Вони забезпечують перехід від формального декларування сталості до data-driven управління, орієнтованого на вимірюваний соціальний, економічний та екологічний вплив.

#### **10.4 Інноваційні підходи у бізнесі та управлінні для сталого розвитку**

Поширення цифрових технологій, ESG-tech та impact-tech створює технічну основу для сталого розвитку, однак ключовим чинником успіху залишається управлінська інновація. Саме інноваційні підходи в бізнесі та публічному управлінні дозволяють перетворити дані, технології та партнерства на системні зміни, орієнтовані на довгострокову цінність для суспільства, економіки та довкілля.

Інноваційність у контексті сталого розвитку означає не лише впровадження нових технологій, а й переосмислення стратегій, бізнес-моделей, управлінських процесів і ролі організації в суспільстві.

Одним із ключових інноваційних підходів є перехід від традиційної логіки максимізації прибутку до управління створенням довгострокової цінності (value-based management). У цій парадигмі економічні результати розглядаються разом із соціальними та екологічними наслідками діяльності організації.

Сучасні компанії:

- інтегрують ЦСР у корпоративні стратегії;
- формують портфелі сталих ініціатив;
- поєднують фінансові KPI з ESG- та impact-показниками;
- застосовують сценарне планування з урахуванням кліматичних, соціальних та регуляторних ризиків.

*Приклад:* компанії, що інвестують у декарбонізацію або інклюзивні ланцюги постачання, розглядають сталість як джерело конкурентних переваг, а не як витрати.

Інноваційні підходи у сталому розвитку тісно пов'язані з трансформацією бізнес-моделей. Все більшого поширення набувають:

- моделі спільної цінності (Creating Shared Value);
- платформні бізнес-моделі, що поєднують різних стейкхолдерів;
- циркулярні та регенеративні моделі, орієнтовані на відновлення ресурсів;
- гібридні моделі, що поєднують комерційну та соціальну місію.

В управлінні це супроводжується: переходом від жорстких ієрархій до гнучких команд; впровадженням Agile- та Lean-підходів; використанням міждисциплінарних команд для вирішення комплексних проблем сталого розвитку.

*Приклад:* соціальні підприємства та B-Corps поєднують інновації в управлінні, бізнес-моделях і впливі, працюючи одночасно на ринок і на суспільний результат.

Інноваційні підходи активно впроваджуються й у публічному управлінні. Державні та місцеві органи влади переходять від адміністративного контролю до адаптивного управління, заснованого на даних, партнерствах і експериментах.

До ключових інновацій належать:

- policy labs та living labs, де тестуються нові рішення до масштабування;
- використання цифрових платформ для співтворення політик (co-creation);
- інтеграція даних бізнесу, громад та НУО в управлінські рішення;
- впровадження результато-орієнтованого бюджетування з урахуванням ЦСР.

*Приклад:* міста, що застосовують концепцію smart governance, використовують цифрові інструменти для підвищення прозорості, залучення громадян і ефективного управління ресурсами.

Окреме місце серед інноваційних підходів займає людиноцентричний підхід, який ставить у центр управлінських рішень потреби людини та громади. Сталий розвиток дедалі більше розглядається як процес підвищення якості життя, а не лише економічного зростання. Це проявляється у:

- розробці інклюзивних продуктів і послуг;
- залученні вразливих груп до економічної діяльності;
- підтримці локальних спільнот і соціального підприємництва;
- розвитку корпоративної культури та етики.

*Приклад:* програми перекваліфікації ветеранів або підтримки МСП у громадах є прикладом поєднання інноваційних управлінських підходів із соціальним впливом.

Жодні технології чи інструменти не працюють без відповідної організаційної культури та лідерства. Інноваційні підходи до сталого розвитку потребують:

- відкритості до змін і експериментів;
- готовності приймати рішення в умовах невизначеності;
- міжсекторної співпраці;
- розвитку ESG- та digital-компетенцій персоналу.

Лідери сталого розвитку виконують роль агентів змін, які формують бачення, мобілізують ресурси та забезпечують узгодження інновацій із ЦСР.

Таким чином, інноваційні підходи у бізнесі та управлінні є завершальним елементом системи реалізації Цілей сталого розвитку, який поєднує технології, дані, партнерства та управлінські рішення в єдину логіку сталих трансформацій.

### *Рекомендована література*

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція 70/1, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН. URL: <file:///C:/Users/VCCI/Downloads/Agenda2030-UA-1.pdf>
2. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про деякі питання забезпечення досягнення цілей сталого розвитку в Україні» № 1190-р від 29 листопада 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#n22>
4. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 821-р від 30 серпня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>
5. Якименко І.Л., Петрашко Л.П., Димань Т.М. (2022) Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: підручник. К.: НУХТ. 337 с. URL: [https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia\\_staloho.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf)
6. Диха М.В., Диха В.В. (2024) Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 408 с.
7. Добровольський В.В., Безсонов Є.М., Непейна Г.В. (2021) Стратегії сталого розвитку : навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 160 с.
8. SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/sdg-compass-posibnik-dlya-dosyagnennya-ciley-stal/>
9. Національна платформа звітування за Цілями сталого розвитку. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>

10. Добровільний національний огляд щодо Цілей Сталого Розвитку в Україні. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>
11. Добровільний локальний огляд про досягнення Цілей Сталого Розвитку. Львів 2023. URL: [https://sdgs.un.org/sites/default/files/vlrs/2024-02/lviv\\_vlr\\_ukr.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/vlrs/2024-02/lviv_vlr_ukr.pdf)
12. Буряк, Є. В., Редько, К. Ю., Чернопол, А. О., & Орленко, О. В. (2022). Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 34, 135-143. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/617>
13. Куспяк Г., Куспяк І. (2021) Індикатори досягнення цілей сталого розвитку України. *Актуальні проблеми державного управління*. Том 3. № 84. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246486>
14. Редько К., Мірошніченко, В. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємництво та інновації*, (22), 5-13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
15. Тарасенко А. (2024). Роль фінансових установ у забезпеченні сталого розвитку України. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-42>
16. Калашник Н. С. (2023). Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 4(73), 11–16. URL: <https://doi.org/10.36930/507301>
17. Смолич Д.В. (2024) Роль неурядових організацій підтримки бізнесу України у досягненні національних цілей сталого розвитку. *Фаховий економічний журнал Актуальні проблеми економіки*. Випуск 4 (274). К: ВНЗ «Національна академія управління». С. 141–150. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24\\_topic\\_Dariia-V.-Smolych-l-141-](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24_topic_Dariia-V.-Smolych-l-141-)

[150.pdf](#)

18. Volosiuk, M., Kryvtsov, A., Vakhovych, I., Smolych, D., & Zalievska-Shyshak, A. (2025). The Role of Social Entrepreneurship in Advancing Economic Growth and Sustainability Amid Instability. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 475-489. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1702>

19. Онікієнко Н.В. (2025) Управлінські стратегії для досягнення глобальних цілей сталого розвитку: роль менеджменту в реалізації глобальних ініціатив. *Економічний простір* №197. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.100-106>

20. Білоусько, Т. (2024). Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444/4381>

21. Попова Л. (2025). Роль і значення цифровізації у забезпеченні цілей сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 635-639. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1640/1677>

22. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>

23. Bagh, T., Zhou, B., Alawi, S. M., & Azam, R. I. (2024). ESG resilience: Exploring the non-linear effects of ESG performance on firms sustainable growth. *Research in International Business and Finance*, 70, 102305. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102305>

24. Mahajan, R., Kumar, S., Lim, W. M., & Sareen, M. (2024). The role of business and management in driving the sustainable development goals (SDGs): Current insights and future directions from a systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4493-4529. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.3712>

25. Lafont-Torio, J., Martín, J. M. M., Fernández, J. A. S., & Soriano, D. R. (2024). Perceptions of progress toward achieving the sustainable development goals: Insights from cooperative managers. *Sustainable technology and entrepreneurship*, 3(1), 100055. URL: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100055>
26. Guarini, E., Mori, E., & Zuffada, E. (2022). Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(5), 583-601. URL: <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0031>
27. Lau, C. K., & Wong, J. C. (2023). The integration of Sustainable Development Goals into businesses sustainability management: a reporting perspective. *International Journal of Disclosure and Governance*, 20(4), 490-505. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41310-022-00164-2>
28. Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100272. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
29. Офіційний сайт ООН в Україні. Як ООН підтримує Цілі талого Розвитку в Україні? URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs>
30. Офіційний сайт Глобального договору ООН в Україні. Які переваги отримає бізнес від приєднання до Глобального договору ООН? URL: <https://globalcompact.org.ua/perevagi-chlenstva-v-merezhi/>

M50

**Менеджмент ЦСР:** конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент денної та заочної форм навчання / уклад. Д.В. Смолич. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2026. 176 с.

Комп'ютерний набір: Д.В. Смолич  
Редактор: Д.В. Смолич

Підп. до друку «\_\_»\_\_\_\_\_ 2026 р. Формат А4.  
Папір офс. Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 11.  
Тираж 50 прим.

Відділ іміджу та промоцій  
Луцького національного технічного університету  
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
Друк – ВІП ЛНТУ