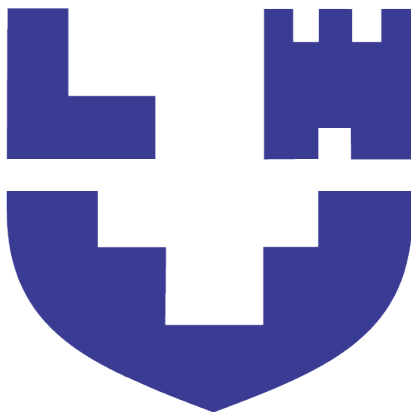


**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**



МЕНЕДЖМЕНТ ЦСР

Методичні вказівки до практичних занять та виконання
самостійної роботи
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:** методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи 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. 68 с.

Видання містить методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи з курсу дисципліни «Менеджмент ЦСР», перелік рекомендованої літератури. Призначене для здобувачів спеціальності D3 Менеджмент освітньої програми «Менеджмент».

ЗМІСТ

Вступ	4
Програма дисципліни «Менеджмент ЦСР»	5
Ситуаційні та практичні завдання	15
Тестові завдання	30
Індивідуальне завдання	64
Рекомендована література	65

Вступ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням глобальних соціально-економічних, екологічних та викликів, зростанням ролі бізнесу у забезпеченні сталого розвитку, а також необхідністю узгодження економічних рішень із суспільними потребами та екологічними обмеженнями. Менеджмент ЦСР дозволяє інтегрувати принципи соціальної відповідальності, екологічної свідомості та довгострокового мислення у діяльність організацій і проєктів.

У процесі виконання практичних і самостійних робіт формуються загальні компетентності: здатність усвідомлювати цінності громадянського суспільства та необхідність його сталого розвитку, діяти на основі етичних міркувань, ухвалювати рішення з дотриманням принципів доброчесності та неприпустимості корупції, а також фахова компетентність здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

Результати навчання, що забезпечуються виконанням практичних і самостійних завдань, передбачають формування у здобувачів здатності знати та реалізовувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні, а також оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організацій.

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з освітньої компоненти «Менеджмент ЦСР» спрямовані на поглиблення та закріплення теоретичних знань шляхом виконання аналітичних, ситуаційних, розрахункових і прикладних завдань. Запропоновані види робіт сприяють розвитку стратегічного мислення, аналітичних здібностей і навичок ухвалення управлінських рішень з урахуванням принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, екологічної безпеки та міжсекторальної взаємодії, а також формують готовність здобувачів до практичного застосування інструментів менеджменту ЦСР у професійній діяльності.

Програма дисципліни «Менеджмент ЦСР»
Тема 1: Витоки та концепція сталого розвитку

Мета: ознайомитися з еволюцією та сутністю концепції сталого розвитку.

Питання для обговорення:

- 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

Контрольні питання до теми 1:

1. Дайте визначення поняття сталий розвиток та назвіть його три основні виміри?
2. Які ключові події історичного розвитку концепції сталого розвитку від Стокгольмської конференції (1972 р.) до прийняття ЦСР (2015 р.)?
3. У чому полягає основний зміст звіту Брундтланд «Наше спільне майбутнє» і чому він вважається фундаментальним для концепції сталого розвитку?
4. Які цілі розвитку тисячоліття (MDGs, 2000-2015 рр.) були встановлені?
5. Назвіть приклади реалізації Цілей розвитку тисячоліття (MDGs)?
6. Які економічні, соціальні та екологічні аспекти потрібно враховувати менеджеру для забезпечення сталого розвитку організації?
7. Що таке ESG-підходи, і як вони допомагають інтегрувати економічний, соціальний та екологічний виміри у практику менеджменту?
8. Які практичні стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та SDG-орієнтованого планування застосовують компанії для досягнення балансу трьох вимірів?

9. Які міжнародні документи та стандарти (ISO, GRI, UN Global Compact) підтримують реалізацію сталого розвитку на практиці?

10. Наведіть приклади глобальних і локальних кейсів впровадження сталого розвитку, ESG або SDG у діяльності організацій.

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

Мета: ознайомитися з структурою, змістом та методами оцінки прогресу у досягненні ЦСР.

Питання для обговорення:

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

Контрольні питання до теми 2:

1. Коли та в рамках якого документа було прийнято 17 Цілей сталого розвитку?

2. Скільки завдань і скільки індикаторів передбачено для моніторингу ЦСР?

3. Які три ключові виміри охоплюють ЦСР?

4. Наведіть приклади соціальних ЦСР.

5. Які ЦСР належать до екологічного виміру?

6. Яка мета ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»?

Наведіть 1-2 її завдання.

7. Які глобальні проблеми зумовили необхідність ухвалення ЦСР?

8. У чому полягає відмінність між Цілями сталого розвитку (SDGs) та Цілями тисячоліття (MDGs)?

9. Поясніть принцип «Нікого не залишити осторонь» («Leave no one behind»).

10. Який із підходів групування ЦСР (три виміри; «5Р»; шість трансформацій) видається Вам найбільш зручним і чому?

Тема 3. Роль бізнесу у реалізації ЦСР

Мета: ознайомитися з вигодами, світовими практиками застосування ЦСР в компаніях.

Питання для обговорення:

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

Контрольні питання до теми 3:

1. У чому полягає різниця між підходами КСВ та ESG у контексті реалізації ЦСР?

2. Які вигоди бізнес отримує від інтеграції ЦСР у свою діяльність?

3. Чому участь приватного сектору важлива у досягненні глобальних Цілей сталого розвитку?

4. Які економічні, соціальні та екологічні ефекти може отримати компанія, впроваджуючи принципи сталого розвитку?

5. Як формування корпоративної культури впливає на успішність реалізації ЦСР у компанії?

6. Наведіть приклад компанії, яка застосовує підхід КСВ, та коротко поясніть, у чому він проявляється.

7. Які інструменти використовуються для реалізації ЦСР у бізнесі? (звітність, «зелена» енергетика, соціальні програми тощо).

8. Чим відрізняється підхід компаній до ЦСР у країнах ЄС та в Україні?

9. Які сфери бізнесу в Україні мають найбільший потенціал для впровадження ESG-підходів?

10. Складіть власний приклад компромісу (trade-off), який може виникнути у бізнесі між економічними вигодами та цілями сталого розвитку.

Тема 4. Національна імплементація ЦСР в Україні

Мета: ознайомитися особливостями імплементації ЦСР в Україні.

Питання для обговорення:

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

Контрольні питання до теми 4:

1. Які саме національні пріоритети було визначено Україною у процесі адаптації ЦСР? Чи варто їх розширювати?

2. Як війна та повоєнне відновлення можуть впливати на пріоритетність окремих ЦСР для України?

3. Які ключові інституції в Україні відповідають за координацію політики у сфері сталого розвитку?

4. Як Ви оцінюєте ефективність взаємодії між державою, бізнесом та громадськими організаціями у впровадженні ЦСР?

5. Чи реально досягти збалансованості між економічним зростанням (ЦСР 8) і збереженням довкілля (ЦСР 13, 15) в українських умовах?

6. Які проблеми з фінансуванням ЦСР є найбільш критичними для України? Як їх можна подолати?

7. Які приклади успішної інтеграції ЦСР у регіональні стратегії розвитку можете назвати?

8. Як територіальні громади можуть ефективніше залучати місцевий бізнес до реалізації ЦСР?

9. Які бар'єри (політичні, інституційні, фінансові, культурні) найбільше стримують імплементацію ЦСР в Україні?

10. Які можливості відкриває для України міжнародне партнерство у сфері сталого розвитку?

Тема 5. Стратегування та планування для досягнення ЦСР в організації

Мета: ознайомитися з процесом планування та інтеграції ЦСР в діяльність організації.

Питання для обговорення:

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

Контрольні питання до теми 5:

1. Які кроки містить «Алгоритм залучення бізнесу до ЦСР» і яку роль у ньому відіграє Дорожня карта (Blueprint) Глобального договору ООН?

2. Поясніть логіку циклу «пріоритезуй – дій – вивчай». Чому без етапу «вивчай» інтеграція ЦСР втрачає ефективність?

3. Як здійснюється картування ланцюга формування вартості для визначення сфер впливу на ЦСР? Наведіть приклади потенційно позитивних і негативних впливів.

4. Що таке «логічна модель»? Розкрийте зв'язок «вхідні ресурси – діяльність – продукт – результати – вплив» на прикладі однієї ініціативи.

5. Які критерії доцільно використовувати для визначення пріоритетних ЦСР у компанії?

6. Опишіть процес встановлення цілей: вибір набору цілей і КРІ, визначення бази відліку, типів цілей (абсолютні/відносні) та рівня амбітності.

7. Назвіть рівні впровадження ЦСР у бізнесі та і наведіть по одному прикладу дій для кожного рівня.

8. Які механізми інтеграції ЦСР у корпоративне управління? Як пов'язати їх із системою мотивації?

9. Побудуйте узагальнену модель стратегічного управління сталим розвитком. Які інструменти застосовуються на кожному етапі?

10. Які міжнародні рамки звітності зі сталого розвитку Вам відомі?

Тема 6. Партнерства задля сталого розвитку

Мета: ознайомитися з моделями взаємодії та співпраці влади, бізнесу та організацій громадянського суспільства в контексті досягнення ЦСР.

Питання для обговорення:

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.

Контрольні питання до теми 6:

1. У чому полягає взаємодоповнюваність ролей держави, бізнесу та НУО в досягненні ЦСР (Ціль 17)?

2. Які ключові відмінності між МоУ протоколом про наміри та партнерською (консорціумною) угодою?

3. За якими критеріями обирають модель партнерства і як ці критерії впливають на інструменти координації співпраці?

4. Які елементи управління необхідно передбачити у партнерській угоді (RACI, управління ризиками, моніторинг/КРІ, закупівлі, комплаєнс)?

5. Коли доцільно застосовувати ДПП і які типові форми існують для ЦСР-проектів?

6. Які організаційні та цифрові інструменти координації забезпечують узгодженість дій у багатосторонніх ініціативах?

7. Які типи ресурсів обмінюються у партнерствах і які форми такого обміну є найпоширенішими?

8. Які підходи до звітності та підзвітності доречні на різних рівнях формалізації партнерств?

9. Які ризики та конфлікти інтересів типові для партнерств і які механізми їх пом'якшення варто передбачити?

10. Назвіть інструменти координації, джерела фінансування та ключові КРІ/результати при налагодженні взаємодії в контексті досягнення ЦСР.

Тема 7. Бізнес-моделі сталого розвитку

Мета: ознайомитися з сучасними бізнес-моделями та трендами сталого розвитку організацій.

Питання для обговорення:

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.

Контрольні питання до теми 7:

1. У чому полягає сутність концепції «потрійної вигоди» у бізнесі? Як вона пов'язує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організації?

2. Яким чином модель потрійної вигоди впливає на стратегічні рішення компанії? Наведіть приклади змін у продуктивній, операційній чи комунікаційній політиці.

3. Що таке SWOT-аналіз для ЦСР? Як він допомагає адаптувати діяльність організації до принципів сталого розвитку?

4. Які особливості має Business Model Canvas у «сталій» версії (Sustainability BMC)? Які елементи додаються або переосмислюються порівняно з класичною моделлю?

5. У чому полягає методологія LCA (оцінка життєвого циклу продукту)?

6. Що означає концепція циркулярної економіки? Які ключові принципи визначають її відмінність від лінійної економіки?

7. Як зелений бізнес співвідноситься з циркулярною економікою? Чи завжди зелений бізнес є циркулярним, і навпаки?

8. Назвіть приклади міжнародних компаній, які застосовують модель «Product-as-a-Service». Чому ця модель вважається однією з найсталіших?

9. Які переваги отримує бізнес від впровадження циркулярних рішень (ремонт, повторне використання, переробка)? Як це впливає на конкурентоспроможність?

10. Наведіть приклади сталих бізнес-моделей в компаніях? Які ЦСР вони підтримують і в який спосіб?

Тема 8. Соціальний вплив бізнесу та оцінка результатів

Мета: сформувати систему знань щодо оцінки результатів щодо впровадження ЦСР та соціального впливу бізнесу.

Питання для обговорення:

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.

Контрольні питання до теми 8:

1. Що таке ESG-метрики та яку роль вони відіграють у вимірюванні соціального й екологічного впливу бізнесу?

2. Які показники найчастіше використовуються для оцінки соціального впливу компанії? Наведіть приклади.
3. У чому полягає відмінність між показниками ESG та традиційними фінансовими KPI компанії?
4. Що таке GRI Standards і які основні принципи лежать в основі їх структури та застосування?
5. Які обов'язки беруть на себе компанії, що приєднуються до UN Global Compact? Назвіть та поясніть їх.
6. Які компоненти Balanced Scorecard можуть бути адаптовані для оцінки впливу компанії на ЦСР?
7. Що таке SROI (Social Return on Investment) і які його ключові етапи?
8. Як результати оцінки впливу можуть впливати на управлінські рішення в організації? Наведіть приклади.
9. Чому публічна звітність за стандартами GRI або ESG підвищує рівень довіри стейкхолдерів до компанії?
10. Які інструменти дозволяють інтегрувати оцінку впливу в стратегічне управління компанії?

Тема 9. Управління проектами сталого розвитку

Мета: ознайомитися з особливостями проектної діяльності з врахуванням концепції сталого розвитку.

Питання для обговорення:

- 9.1. Проектний менеджмент у сфері ЦСР.
- 9.2. Планування та організація ресурсів (діаграми Ганта, матриця RACI, Agile-підходи).
- 9.3. Фінансування проектів: гранти, інвестиції, донорська підтримка.
- 9.4. Моніторинг, контроль та оцінка ефективності проектів.

Контрольні питання до теми 9:

1. Що відрізняє проекти сталого розвитку від традиційних бізнес-проектів?
2. Які основні етапи проектного циклу застосовуються у проектах, спрямованих на досягнення ЦСР?

3. Які вимоги висуваються до формування команди та стейкхолдер-менеджменту у проєктах сталого розвитку?
4. У чому полягає роль діаграм Ганта при плануванні проєкту?
5. Як використовується матриця RACI для розподілу ролей у проєктній команді?
6. У чому сутність Agile-підходів та як вони можуть застосовуватися в соціальних і екологічних проєктах?
7. Чим відрізняється грантове фінансування від інвестицій та донорської допомоги?
8. Які основні етапи та інструменти застосовуються для моніторингу реалізації проєктів сталого розвитку?
9. Які види оцінки ефективності проєкту (ex-ante, mid-term, final, ex-post) та коли вони застосовуються?
10. Як результати моніторингу та оцінки впливають на подальше управління проєктами та стратегічні рішення організації?

Тема 10. Інновації та цифрові технології у реалізації ЦСР

Мета: ознайомитися з цифровими інноваційними технологіями в контексті досягнення ЦСР.

Питання для обговорення:

- 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.

Контрольні питання до теми 10:

1. У чому полягає роль інновацій та цифрових технологій у сучасній реалізації Цілей сталого розвитку?
2. Що таке грінтех (GreenTech) і які його основні напрями у контексті екологічної сталості?

3. Як Big Data сприяє підвищенню якості моніторингу та оцінки досягнення ЦСР?
4. Які можливості надає штучний інтелект для прогнозування соціального та екологічного впливу?
5. У чому полягає значення цифрових платформ і SDG-dashboards для управління сталим розвитком?
6. Що розуміють під ESG-tech та impact-tech, і яку роль вони відіграють у корпоративному управлінні?
7. Які приклади застосування AI та цифрових технологій у сфері клімату та «розумних міст» можете навести?
8. У чому полягають ключові відмінності між традиційними та інноваційними підходами до управління сталим розвитком?
9. Які переваги та ризики пов'язані з використанням цифрових технологій у реалізації ЦСР?
10. Яку роль відіграє інноваційна культура та лідерство в успішному впровадженні сталого розвитку в організації?

Ситуаційні та практичні завдання

Тема 1: Витоки та концепція сталого розвитку

Завдання 1. Рольова гра «Менеджер сталого розвитку»

Завдання: поділіться на групи (3-5 осіб). В межах груп розподіліть ролі: CEO (директор), фінансовий менеджер, HR, еколог.

Сценарій: компанія планує новий проєкт (виробництво або послуги). До прикладу компанія планує відкрити нове виробництво пакувальних матеріалів.

Кожен учасник має висловити пропозиції, щоб проєкт відповідав принципам сталого розвитку.

Екологічні принципи:

Відповідальне використання ресурсів: Не перевищувати ресурсний потенціал біосфери та забезпечувати відповідність споживання можливостям планети.

Збереження цілісності екосистем: Зберігати природні екосистеми в процесі господарської діяльності та захищати біорізноманіття.

Перехід до «зеленої» економіки: Забезпечити сталий розвиток економіки через відповідальне споживання та виробництво, використання чистої енергії та інновації.

Соціальні принципи:

Задоволення потреб людей: Забезпечити елементарні потреби всіх людей та можливість реалізації їх прагнень до благополучного життя.

Соціальна справедливість: Прагнути до відсутності дискримінації, зниження нерівності та забезпечення гендерної рівності.

Залучення та участь: Залучати всі верстви населення до прийняття рішень, що впливають на їх життя та розвиток.

Економічні принципи:

Економічне зростання: Стимулювати економічне зростання, яке відповідає потребам суспільства, але без шкоди для довкілля.

Інновації та інфраструктура: Розвивати інновації та створювати стійку інфраструктуру для підтримки сталого розвитку.

Заповніть колективно таблицю 1.

Таблиця 1

Вимір	Пропозиції	Очікуваний ефект
Економіка		
Суспільство		
Довкілля		

Обговоріть компроміси і фінальні рішення, які враховують економіку, суспільство і довкілля.

Завдання 2. Ситуаційна вправа «Дилема менеджера»

Компанія отримала прибуток понад очікування. Постає питання: інвестувати все у розвиток виробництва чи виділити частину коштів на проекти з енергоефективності та підтримки громади.

Обговоріть у групі: які аргументи «за» і «проти» кожного варіанту? Як би ви вирішили цю дилему?

Завдання 3. Порівняння ЦРТ і ЦСР

Розділіться на групи по 3-4 студенти. Кожна група обирає одну Ціль розвитку тисячоліття (MDG) та відповідну сучасну Ціль сталого розвитку (SDG). Проаналізуйте, чим вони відрізняються за підходом і масштабом. Підготуйте коротку презентацію: приклади досягнень глобально та в Україні.

Завдання 4. Ситуаційна вправа «Конфлікт інтересів»

Компанія планує запускати рекламну кампанію з наголосом на «екологічність продукту», але фактично виробництво ще не відповідає всім екостандартам.

Чи можна це вважати «грінвошингом»? Які будуть наслідки для репутації?

Тема 2: Глобальні Цілі сталого розвитку (ЦСР)

та їх завдання

Завдання 1. «ЦСР: завдання та індикатори»

Оберіть будь-яку одну ЦСР. Знайдіть 2–3 завдання та індикатори, які стосуються цієї цілі. Обговоріть у групі: як ці завдання можна реалізувати в Україні / громаді / університеті?

Завдання 2. Локальний кейс ЦСР

Виберіть локальну ініціативу або програму в Україні (наприклад, енергоефективність у школах, переробка відходів, IT-компанії з віддаленою роботою).

Проаналізуйте:

Які ЦСР вона реалізує

Економічні, соціальні та екологічні ефекти

Пропозиції щодо поліпшення або масштабування ініціативи

Завдання 3.«Мій бізнес і ЦСР»

Оберіть гіпотетичний бізнес, який би Ви хотів створити, і опишіть:

які 2–3 ЦСР він міг би підтримувати,
якими конкретними інструментами.

Завдання 4. Розробка «зеленого офісу»

Утворіть групи 3-5 осіб. Створіть концепцію «зеленого офісу» для локальної компанії:

Енергоефективні рішення

Скорочення відходів та переробка

Соціальні ініціативи для працівників

Поясніть, як ці рішення поєднують економічний ефект, соціальні вигоди та екологічну стійкість.

Тема 3: Роль бізнесу у реалізації ЦСР

Завдання 1. ESG-оцінка організації

Оберіть будь-яку відому компанію (глобальну або локальну).

Проведіть швидку оцінку її діяльності за трьома критеріями ESG:

Environmental: вплив на довкілля, енергоефективність, переробка відходів

Social: соціальні програми, умови праці, гендерна рівність

Governance: прозорість управління, антикорупційні практики

Обґрунтуйте, які зміни компанія може запровадити для покращення показників ESG.

Завдання 2. Кейс: ІКЕА

ІКЕА заявляє, що до 2030 року вся продукція буде виготовлятися лише з відновлюваних і перероблених матеріалів.

Завдання: визначте, які ЦСР реалізує компанія та які вигоди це дає бізнесу.

Завдання 3. Кейс: Nestlé

Компанія активно інвестує у програми збереження водних ресурсів у країнах, де працює.

Завдання: визначте, які елементи ESG та ЦСР враховані, і як це впливає на місцеві громади.

Завдання 4. Кейс: Українська ІТ-компанія

Умовна ІТ-компанія відкрила освітній центр для молоді у невеликому місті.

Обговоріть: які вигоди отримує бізнес і суспільство? Чи можна це вважати КСВ чи ESG-підходом?

Завдання 5 «Корпоративний кодекс та ЦСР»

Розробіть 5 правил для «Кодексу корпоративної етики», які підтримують реалізацію ЦСР.

Тема 4: Національна імплементація ЦСР в Україні

Завдання 1.

Дебати: «Чи є адаптація ЦСР для України успішною? Аргументи «за» і «проти».

Завдання 2. Кейс Пріоритети регіону

Ви працюєте в команді, що допомагає обласній адміністрації оновлювати стратегію розвитку регіону. Завдання:

Визначте, які з 5 пріоритетів в контексті ЦСР найбільш релевантні для цього регіону (на вибір: наприклад, Львівщина, Одещина).

Обґрунтуйте, які конкретні ЦСР слід включити до регіональної стратегії.

Завдання 3. Кейс Бюджет і ЦСР

Місцева громада отримала 10 млн. грн. додаткового фінансування. Є три напрями використання коштів:

будівництво сонячної електростанції (ЦСР 7, 13),
модернізація шкіл (ЦСР 4),
ремонт доріг (ЦСР 9, 11).

Завдання:

1. Розподіліть кошти за напрямами.
2. Обґрунтуйте, як ваш вибір сприяє імплементації ЦСР.

Завдання 4. Кейс Проблеми та бар'єри

Уявіть, що ви експерти ПРООН. Ви досліджуєте, чому одна громада не інтегрує ЦСР у свою стратегію. Можливі причини: слабкі інституції, відсутність статистики, нестача фінансування, низька обізнаність населення. Завдання:

1. Визначте три головні бар'єри.
2. Запропонуйте рішення для їх подолання.

Завдання 5. Кейс Роль бізнесу в регіоні

У вашій громаді активно працюють підприємства аграрного сектору. Завдання:

1. Визначте, які ЦСР вони можуть підтримувати.
2. Запропонуйте приклади конкретних програм або ініціатив, які бізнес міг би реалізувати.

Завдання 6. Кейс Локальні ініціативи

Громадська організація звернулась із пропозицією встановити контейнери для роздільного збору сміття в місті. Завдання:

1. Визначте, які ЦСР реалізуються через цю ініціативу.
2. Розробіть короткий план співпраці між владою, бізнесом і громадськістю.

Завдання 7. «Цілі сталого розвитку у стратегії міста»

Проаналізуйте «Стратегію розвитку громади» (на прикладі вашого міста чи регіону). Визначте, які ЦСР у ній реалізуються. Запропонуйте два напрями, як бізнес міг би долучитись до їх виконання.

Тема 5: Стратегування та планування для досягнення ЦСР

Завдання 1. Картування ланцюга формування вартості

Побудуйте ланцюг створення цінності обраної компанії (постачальники, виробництво, дистрибуція, споживач).

На кожному етапі визначте позитивні та негативні впливи на ЦСР.

Позначте етапи, де компанія може зменшити негативний і посилити позитивний вплив.

Завдання 2. Розроблення логічної моделі

Створіть логічну модель (Input → Activities → Output → Outcome → Impact) для будь-якої ініціативи сталого розвитку, наприклад: енергоефективність; розвиток персоналу; гендерна рівність; цифрова освіта для громад.

Визначте показники (KPI) для кожного рівня моделі.

Завдання 3. Встановлення цілей та KPI

Сформулюйте SMART-цілі сталого розвитку для вибраної компанії. Для кожної цілі визначте щонайменше два кількісні індикатори (KPI).

Зазначте базовий рівень, цільовий показник і термін досягнення. Приклад: Ціль – скоротити викиди CO₂ на 30% до 2030 р. KPI – т/CO₂ на одиницю продукції; % використання зеленої енергії.

Завдання 4. Ситуація Конфлікт між економічною та екологічною цілями

Компанія планує розширити виробництво, що створить нові робочі місця, але збільшить викиди CO₂.

Запитання для обговорення:

Як можна збалансувати соціальні та екологічні аспекти?

Яке рішення відповідатиме принципам ЦСР?

Як це відобразити у звіті компанії?

Завдання 5. Ситуація Вибір типу цілі

Компанія хоче зменшити використання води у виробництві. Завдання: визначте, чи доцільніше встановити абсолютну чи відносну ціль (обґрунтуйте).

Завдання 6. Ситуація Репутаційний ризик

Компанія оприлюднила звіт про ЦСР, але не досягла поставлених цілей. Як уникнути втрати довіри стейкхолдерів? Які інструменти комунікації допоможуть пояснити причини?

Тема 6: Партнерства задля сталого розвитку

Завдання 1. Аналіз ролей партнерів

Сформуйте 3 групи, кожна з яких обирає роль: *держава, бізнес, неурядова організація*. Завдання:

Скласти коротку карту «внесок ↔ очікування ↔ ризики для кожної сторони.

Узгодити спільну ініціативу в контексті однієї з ЦСР (на вибір).

Представити результати у форматі 3-х хвилинної «прес-конференції».

Завдання 2. Вибір моделі співпраці

Сформуйте малі групи (4–5 осіб). Ваша команда планує проєкт із модернізації системи водопостачання у громаді.

Є три сторони: місцева влада, енергетична компанія, міжнародна НУО.

Завдання:

Оберіть модель співпраці (Меморандум про взаєморозуміння, консорціум, ДПП, платформа).

Обґрунтуйте вибір за критеріями (ризик, фінансування, управління, підзвітність).

Опишіть коротку структуру угоди (5–6 пунктів).

Завдання 3. Міні-кейс «Ефективність партнерства»

Компанія «GreenBuild» підписала меморандум з міською радою про спільне створення парку рекреації. Через рік проєкт зупинився: бракує комунікації, невизначені обов'язки, громада незадоволена. Питання до обговорення:

Які помилки у моделі партнерства були допущені?

Як їх виправити, застосовуючи принципи ефективної координації?

Які інструменти звітності могли б запобігти кризі довіри?

Завдання 4. Ситуація «Партнерство на практиці»

До вашого університету звернувся представник бізнесу із пропозицією створити «Центр екологічних інновацій». Ви - робоча група з трьох сторін: влада, бізнес, університет.

Складіть короткий проєкт Меморандуму про взаєморозуміння (до 5 пунктів).

Визначте внесок кожної сторони.

Розробіть 3 КРІ для оцінки ефективності через рік.

Завдання 5. Ситуація Конфлікт інтересів у партнерстві

Під час реалізації проєкту «Зелена енергія для громади» з'ясувалося, що один із партнерів одночасно є підрядником компанії, що постачає обладнання. Питання:

Чи є це конфліктом інтересів?

Які дії потрібно вжити?

Як це можна попередити при укладенні угоди?

Завдання 6. Дебати:

Розподіліться на дві групи:

«Гнучкі Меморандуми про взаєморозуміння краще для ЦСР»

«Тільки формальні угоди (ДПП) гарантують сталість»

Проведіть короткі дебати з аргументами «за» і «проти», підсумуйте сильні сторони обох підходів.

Тема 7: Бізнес-моделі сталого розвитку

Завдання 1. SWOT-аналіз сталості для обраної організації

Оберіть реально діючу компанію. Побудуйте SWOT для ЦСР:

сильні сторони у сталості

слабкі сторони

можливості (ринкові, регуляторні, технологічні)

загрози

Умова: включити як мінімум 3–4 фактори у кожную категорію.

Завдання 2. Побудова Business Model Canvas (sustainability version)

Оберіть один із секторів: енергетика, транспорт, мода, харчування, ІТ. Побудуйте sustainability BMC, додавши:

екологічні вигоди;

соціальні вигоди;

«зелений» Value Proposition;
розширені ресурси та партнерства.

Завдання 3. Mini-LCA для будь-якого продукту

Оберіть звичайний продукт (пляшка води, смартфон, футболка, взуття). Проаналізуйте: видобуток сировини; виробництво; транспортування; використання; утилізацію. Визначіть 2–3 найбільш «шкідливі» етапи та запропонувати шляхи їх покращення.

Завдання 4. Ідентифікація циркулярних можливостей

Оберіть будь-який бізнес і сформулюйте 5 можливостей для циркулярних рішень, наприклад:

take-back система;
ремонт/відновлення;
secondary materials;
сервісна модель;
спільне користування.

Завдання 5. «Екодизайн»

Обміркуйте як переробити дизайн будь-якого продукту так, щоб: зменшити відходи; збільшити придатність до ремонту; підвищити довговічність; замінити матеріали на більш екологічні.

Завдання 6. Ситуаційні завдання

Ситуація «Відходи на виробництві»

Компанія виробляє меблі. Виникають великі відходи деревини.

Запропонуйте **3** бізнес-рішення у рамках циркулярної економіки, які одночасно: знизять відходи; створять нову цінність; можуть збільшити прибуток.

Ситуація «Скорочення викидів CO₂»

Мережа супермаркетів аналізує свої викиди. Які бізнес-рішення можуть знизити вплив: у логістиці; у зберіганні продуктів; у упаковці; у взаємодії з клієнтами?

Ситуація «Перехід на сервісну модель»

Компанія, що продає техніку, хоче перейти до моделі: «Не продаємо, а здаємо в оренду». Обміркуйте: що зміниться у структурі витрат; які екологічні вигоди виникають; які нові ризики з'являються.

Ситуація «Циркулярна мода»

Український бренд одягу хоче запустити програму «поверни стару річ і отримай знижку». Розробіть модель: логістики збору; переробки/ремонту; нових продуктів із перероблених речей; маркетингової кампанії.

Тема 8: Соціальний вплив бізнесу та оцінка результатів

Завдання 1. «Класифікуй метрики»

Розгляньте список з 10 змішаних показників (екологічних, соціальних, управлінських, операційних, фінансових).

1. Викиди CO₂
2. Частка жінок у менеджменті
3. Енергоефективність виробництва
4. Ротація персоналу
5. Антикорупційні політики
6. Капітальні інвестиції
7. Рівень травматизму
8. Утилізація відходів
9. Кількість тренінгів
10. Задоволеність клієнтів

Розподіліть показники за категоріями: *Environmental (E)*, *Social (S)*, *Governance (G)*. Поясніть, чому кожен показник потрапив у відповідну групу.

Завдання 2. «Оцінка соціального проєкту компанії»

Компанія інвестувала 500 тис. грн у програму перекваліфікації ветеранів.

Через рік:

80 осіб пройшли навчання

50 отримали роботу

10 відкрили власну справу

економічна вигода для громади 1,2 млн. грн.

Необхідно:

1. Розрахувати SROI.
2. Зробити висновки щодо ефективності програми.
3. Запропонувати, як покращити програму.

Завдання 3. «Вибір КРІ для сталого розвитку»

Оберіть сферу (виробництво, ІТ, ритейл, логістика тощо). Сформуйте набір з 10 КРІ, що відображають: екологічні, 3 соціальні, 3 управлінські, 1 інтегрований КРІ (що охоплює всі аспекти).

Завдання 4. «Аудит соціального впливу»

Проведіть швидкий аудит певної компанії. Оцініть:
соціальні програми
взаємодію з громадами
добробут працівників
вплив на якість життя
Сформуйте рекомендації щодо покращення.

Тема 9: Управління проектами сталого розвитку

Завдання 1. Складання структури проекту за логікою

ЦСР

Оберіть будь-яку проблему громади (відходи, молодіжне безробіття, доступ до медицини, енергоефективність тощо) та необхідно:

1. Визначити ціль ЦСР, на яку спрямований проект.
2. Сформулювати мету проекту (SMART).
3. Визначити 3–5 ключових завдань.
4. Описати очікувані результати (outputs) та зміни (outcomes).
5. Запропонувати 5 індикаторів моніторингу.

Завдання 2. Оцінка бюджету та вибір моделі фінансування

Розрахуйте основні статті бюджету для проекту 1 млн грн.

Запропонуйте, який тип фінансування найкраще підходить: грант, інвестиції, донорська допомога, державно-приватне партнерство. Обґрунтувати вибір.

Завдання 3. Кейс «Сонячна школа»

Громада хоче встановити сонячні панелі у школі, щоб зменшити витрати і викиди CO₂.

Дані: бюджет проєкту - 850 000 грн; прогноз економії - 200 000 грн/рік; фінансування: можливий грант ЄС на 70%; участь НУО - технічна підтримка. Завдання:

1. Побудувати структуру проєкту (мета, завдання, результати).
2. Скласти діаграму Ганта (5–7 ключових етапів).
3. Визначити ризики.
4. Обрати модель моніторингу.
5. Запропонувати систему звітності для донорів.

Завдання 4. Кейс «Центр перекваліфікації для ВПО»

Проєкт створює освітній простір для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). **Проблема:** низька зайнятість, відсутність доступу до ІТ-освіти.

Дані: ціль: 100 людей завершать навчання; бюджет: 600 000 грн; партнер: ІТ-компанія дає менторів; громада надає приміщення. Завдання:

1. Сформувати ролі партнера, громади, НУО.
2. Визначити систему КРІ для оцінки результативності.
3. Створити план моніторингу (коли і що вимірюємо).
4. Запропонувати джерела додаткового фінансування.

Завдання 5. Кейс «Відходи - в ресурс» (проєкт циркулярної економіки)

Місто планує впровадити роздільний збір органічних відходів для компостування.

Дані: участь місцевого бізнесу (логістика); НУО бере на себе освітню кампанію; молодь - волонтери; донор може виділити 50 тис. євро за умови чіткої системи моніторингу. Завдання:

1. Побудувати логічну модель проєкту.

2. Розробити систему звітності за вимогами GRI (2–3 показники).
3. Сформувати карту ризиків.
4. Запропонувати модель фінансування після завершення гранту.

Завдання 6. Кейс «Еко-транспорт»

Компанія хоче замінити частину службового автопарку на електромобілі.

Дані: гроші виділяє інвестор; компанія бере на себе операційні витрати; НУО проводить оцінку впливу на довкілля.
Завдання:

1. Сформувати діаграму Ганта.
2. Запропонувати методи контролю виконання.
3. Провести оцінку ефективності (економічної та екологічної).

Завдання 7. Дискусійні питання

1. Чи повинні проекти сталого розвитку бути економічно окупними?
2. Яка модель фінансування сталих проектів є найефективнішою для українських громад під час війни?
3. Чи повинні донори вимагати повну відкритість бюджету проектів?
4. Чи варто компаніям робити ESG-звітність обов'язковою навіть без вимог законодавства?
5. Чи можна вважати успішним проект, який досяг результатів, але не створив довгострокового впливу?

Тема 10: Інновації та цифрові технології у реалізації ЦСР

Завдання 1. «Цифрова карта ЦСР»

Оберіть 2 Цілі сталого розвитку та для кожної необхідно: визначити 1–2 цифрові технології (AI, Big Data, IoT, blockchain, GIS);

пояснити, як саме технологія сприяє досягненню ЦСР;

окреслити потенційний результат (екологічний, соціальний або економічний).

Завдання 2. «ESG-tech у дії»

Уявіть, що ви консультант ESG. Запропонуйте:

3 показники (E, S, G), які можна автоматизувати;

цифровий інструмент для кожного показника;

управлінське рішення, яке можна ухвалити на основі даних.

Завдання 3. «SDG Dashboard»

Сформуйте концепцію SDG-dashboard для організації, необхідно: обрати 5 ключових індикаторів; визначити джерела даних; описати, як dashboard допомагає керівництву.

Завдання 4. Кейс «AI для клімату»

Компанія енергетичного сектору планує використовувати AI для прогнозування споживання енергії та зменшення викидів.

1. Які дані потрібні для навчання AI?
2. Які ЦСР підтримує це рішення?
3. Які ризики та обмеження існують?
4. Як оцінити ефективність впровадження?

Завдання 5. Кейс «Smart City: розумне місто»

Міська рада планує запровадити smart city-рішення (сенсори, камери, цифрові платформи). Необхідно:

визначити ключові напрями (транспорт, екологія, безпека);

запропонувати цифрові інструменти;

оцінити вплив на громаду та ЦСР;

запропонувати показники успіху.

Завдання 6. «Big Data для ЦСР»

Поясніть, як Big Data може використовуватись для: боротьби з бідністю; охорони здоров'я; зменшення екологічних ризиків. Наведіть приклади.

Завдання 7. «Цифрова трансформація компанії»

Оцініть готовність певної організації до цифрового моніторингу ЦСР: цифрові інструменти; компетенції персоналу; бар'єри; рекомендації.

Тестові завдання

Тести до теми 1. Витоки та концепція сталого розвитку

1. Поняття сталого розвитку передбачає:

- а) Максимізацію прибутку будь-якою ціною
- б) Задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для

майбутніх поколінь

- в) Лише економічне зростання
- г) Винятково екологічну охорону

2. Скільки основних вимірів має сталий розвиток?

- а) 2
- б) 4
- в) 3
- г) 5

3. До економічного виміру сталого розвитку належить:

- а) Розвиток громадських ініціатив
- б) Ефективне використання ресурсів та інновації
- в) Забезпечення прав людини
- г) Збереження видів тварин

4. Соціальний вимір сталого розвитку включає:

- а) Оптимізацію витрат підприємства
- б) Забезпечення рівного доступу до освіти та охорони

здоров'я

- в) Зменшення викидів CO₂
- г) Використання інновацій у виробництві

5. Екологічний вимір передбачає:

- а) Підвищення продуктивності праці
- б) Збереження природних ресурсів та мінімізацію

негативного впливу на екосистеми

- в) Розвиток людського капіталу
- г) Лобювання економічних інтересів

6. Який документ ввів сучасне визначення сталого розвитку?

- а) Agenda 21
- б) Звіт Брундтланд «Наше спільне майбутнє»

в) Цілі розвитку тисячоліття (MDGs)

г) Порядок денний ООН до 2030 року

7. Стокгольмська конференція ООН (1972 р.) стала:

а) Програмою розвитку країн Африки

б) Першим глобальним форумом з проблем довкілля

в) Звітом про досягнення ЦСР

г) Планом дій для підприємств

8. Цілі розвитку тисячоліття (MDGs) включали:

а) 17 глобальних цілей

б) 8 глобальних цілей

в) 12 економічних задач

г) 5 екологічних ініціатив

9. Скільки Цілей сталого розвитку (SDGs) встановлено на 2015–2030 рр.?

а) 8

б) 12

в) 17

г) 20

10. ESG-підходи оцінюють організацію за:

а) Тільки економічними показниками

б) Екологія, соціальна відповідальність, управлінська

практика

в) Лише соціальною відповідальністю

г) Внутрішніми фінансовими КРІ

11. Стратегії КСВ передбачають:

а) Збільшення прибутку без урахування екології

б) Ініціативи бізнесу для покращення соціального та екологічного стану

в) Тільки управління персоналом

г) Лобювання державних інтересів

12. SDG-орієнтоване стратегічне планування дозволяє:

а) Підвищити зарплату менеджерів

б) Інтегрувати 17 ЦСР у стратегію організації та встановити

КРІ

- в) Лише відновлювати довкілля
 - г) Зосередитись на маркетингових кампаніях
13. Моніторинг та звітність у сфері сталого розвитку:

- а) Не потрібні для бізнесу
- б) Дозволяють оцінювати досягнення та коригувати

стратегії

- в) Використовуються лише в освіті
- г) Обмежуються економічними показниками

14. Що є ключовим у балансі економіки, суспільства та довкілля?

- а) Переважання економічних інтересів
- б) Підвищення зарплат
- в) Розгляд трьох вимірів як взаємопов'язаних цілей
- г) Винятково екологічна стійкість

15. Який документ містить 27 принципів сталого розвитку?

- а) Звіт Брундтланд
- б) Декларація Ріо-де-Жанейро та Agenda 21
- в) MDGs
- г) Порядок денний ООН до 2030 року

16. Приклад глобальної практики MDGs:

- а) Впровадження віддаленої роботи в ІТ-компаніях
- б) Скорочення дитячої смертності в Африці завдяки

міжнародним програмам вакцинації

- в) ESG-звітування банків
- г) Програми з переробки відходів в Україні

17. Приклад локальної практики SDGs в Україні:

- а) Програми вакцинації в Африці
- б) «Зелені офіси» та енергоефективні школи
- в) Створення нових MDGs

г) Глобальні рейтинги Sustainalytics

18. Який стандарт використовується для звітності КСВ та ESG?

- а) ISO 9001
- б) GRI (Global Reporting Initiative)

в) ISO 27001

г) OECD Guidelines

19. Основна мета MDGs та SDGs:

а) Підвищення внутрішньої продуктивності підприємств

б) Сприяння сталому розвитку на глобальному та

національному рівнях

в) Лише економічне зростання

г) Виключно екологічна охорона

20. Сучасний менеджер використовує принципи сталого

розвитку для:

а) Ігнорування екологічних ризиків

б) Стратегічного планування та оцінки економічного, соціального та екологічного впливу

в) Лише підвищення зарплат

г) Фокусування на рекламі

Тести до теми 2. Глобальні Цілі сталого розвитку (ЦСР)

та їх завдання

1. У якому році було ухвалено 17 Цілей сталого розвитку?

а) 2000

б) 2012

в) 2015

г) 2020

2. Скільки завдань деталізують 17 ЦСР?

а) 100

б) 169

в) 200

г) 232

3. Скільки індикаторів моніторингу передбачено для ЦСР?

а) 150

б) 169

в) 232

г) 300

4. Який документ закріпив прийняття ЦСР?

а) Йоганнесбурзький план реалізації (2002)

- б) Ріо+20 (2012)
 - в) Порядок денний у сфері сталого розвитку – 2030 (Agenda 2030)
 - г) Паризька угода (2015)
5. Яка ціль ЦСР присвячена викоріненню бідності?
- а) ЦСР 2
 - б) ЦСР 4
 - в) ЦСР 1
 - г) ЦСР 8
6. Яка з наведених належить до соціальних ЦСР?
- а) ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»
 - б) ЦСР 3 «Міцне здоров'я і благополуччя»
 - в) ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура»
 - г) ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату»
7. Яка ціль стосується якісної освіти?
- а) ЦСР 2
 - б) ЦСР 4
 - в) ЦСР 6
 - г) ЦСР 12
8. Який блок цілей включає ЦСР 13, 14 та 15?
- а) Соціальний
 - б) Економічний
 - в) Екологічний
 - г) Інституційний
9. Яка ціль зосереджена на гендерній рівності?
- а) ЦСР 4
 - б) ЦСР 7
 - в) ЦСР 5
 - г) ЦСР 11
10. Ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» належить до:
- а) Економічних цілей
 - б) Соціальних цілей

- в) Екологічних цілей
 - г) Інституційних/глобальних цілей
11. Який виклик ЦСР є глобально найгострішим?
- а) Зростання населення
 - б) Зміна клімату
 - в) Урбанізація
 - г) Міграція
12. Який приклад належить до економічного блоку ЦСР?
- а) ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія»
 - б) ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання»
 - в) ЦСР 13 «Кліматичні дії»
 - г) ЦСР 16 «Мир, справедливість і сильні інститути»
13. Яка ціль передбачає зменшення нерівності всередині країн і між ними?
- а) ЦСР 8
 - б) ЦСР 10
 - в) ЦСР 12
 - г) ЦСР 15
14. Яка з цілей стосується «сталих міст і громад»?
- а) ЦСР 9
 - б) ЦСР 11
 - в) ЦСР 12
 - г) ЦСР 16
15. Що означає принцип «leave no one behind» у ЦСР?
- а) Виключення бідних з процесів
 - б) Досягнення цілей для всіх груп населення без дискримінації
 - в) Орієнтація на економічний сектор
 - г) Врахування тільки країн, що розвиваються
16. Яка з цілей орієнтована на відповідальне споживання і виробництво?
- а) ЦСР 11
 - б) ЦСР 13

- в) ЦСР 12
 - г) ЦСР 14
17. Ціль 14 «Збереження морських екосистем» передбачає:
- а) Виключно боротьбу з відходами на суші
 - б) Раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів
 - в) Розвиток морського транспорту
 - г) Створення прибережних мегаполісів
18. Який механізм використовується для оцінки прогресу країн у досягненні ЦСР?
- а) Паризька угода
 - б) Добровільні національні огляди (VNRs)
 - в) Енергетичний пакт
 - г) Йоганнесбурзький план
19. Яка країна першою запровадила національну стратегію, що інтегрувала всі 17 ЦСР?
- а) США
 - б) Німеччина
 - в) Китай
 - г) Канада
20. Який приклад успішної реалізації ЦСР у світі стосується «зеленої енергетики»?
- а) Кенія – масові програми вакцинації
 - б) Данія – розвиток вітрової енергетики
 - в) Японія – створення smart cities
 - г) Бангладеш – мікrokредитування для жінок
- Тести до теми 3. Роль бізнесу у реалізації ЦСР**
1. Яка організація затвердила Цілі сталого розвитку (ЦСР)?
- а) Світовий банк
 - б) Організація Об'єднаних Націй
 - в) Європейський Союз
 - г) СОТ
2. Який період охоплює реалізація глобальних ЦСР?
- а) 2000–2020

- б) 2015–2030
 - в) 2020–2050
 - г) 2010–2025
3. Скільки глобальних Цілей сталого розвитку було ухвалено?
- а) 10
 - б) 12
 - в) 17
 - г) 20
4. Який підхід більше орієнтований на нефінансову звітність та інвесторів?
- а) ESG
 - б) КСВ
 - в) Філантропія
 - г) Благодійність
5. Який інструмент найчастіше використовується для офіційного звітування про сталість?
- а) GRI-звіти
 - б) SWOT-аналіз
 - в) PR-кампанії
 - г) Бізнес-план
6. Що є пріоритетом підходу КСВ?
- а) Капіталізація компанії
 - б) Добровільна соціальна відповідальність перед суспільством
 - в) Виключно прибутковість
 - г) Лише екологічні проєкти
7. Яка з наведених практик належить до інструментів реалізації ЦСР?
- а) Спекулятивні інвестиції
 - б) Зелена енергетика
 - в) Монополізація ринку
 - г) Агресивна реклама

8. Який елемент є ключовим для формування культури організації, орієнтованої на ЦСР?
- а) Корпоративні цінності
 - б) Розширення ринку
 - в) Лобіювання
 - г) Збільшення конкуренції
9. Що з переліченого НЕ відноситься до принципів ESG?
- а) Екологічність
 - б) Соціальна відповідальність
 - в) Етичне управління
 - г) Розширення асортименту
10. Чому бізнесу вигідно впроваджувати ЦСР?
- а) Це лише іміджева акція
 - б) Дозволяє підвищити довіру інвесторів
 - в) Забезпечує монополію
 - г) Усуває конкуренцію
11. Приклад інвестицій у громади в рамках ЦСР:
- а) Купівля компанії-конкурента
 - б) Розвиток місцевої інфраструктури
 - в) Агресивна реклама
 - г) Податкове ухилення
12. Який міжнародний документ став основою для ЦСР?
- а) Паризька хартія
 - б) Порядок денний ООН до 2030 року
 - в) Вашингтонський консенсус
 - г) Європейська зелена угода
13. Що є головною відмінністю КСВ від філантропії?
- а) Спрямованість на короткострокові акції
 - б) Інтеграція соціальних практик у стратегію бізнесу
 - в) Виключно добровільність
 - г) Орієнтація на прибуток
14. У чому полягає соціальний аспект ESG?
- а) Використання відновлюваної енергетики
 - б) Дотримання трудових прав і гендерної рівності

- в) Скорочення викидів
 - г) Захист біорізноманіття
15. Який приклад можна віднести до екологічних інструментів реалізації ЦСР?
- а) Гнучкі робочі графіки
 - б) Використання сонячної енергетики
 - в) Корпоративні тренінги
 - г) Підвищення зарплат
16. Що відображає «корпоративна культура» у контексті ЦСР?
- а) Сукупність цінностей і норм поведінки
 - б) Податкові зобов'язання
 - в) Юридичний статус
 - г) Кількість акціонерів
17. Що з наведеного сприяє залученню інвесторів до компанії?
- а) Відсутність прозорості
 - б) Впровадження ESG-звітності
 - в) Зростання штрафів
 - г) Ігнорування соціальних проблем
18. Який документ часто розробляють компанії для підтримки культури ЦСР?
- а) Кодекс корпоративної етики
 - б) Лист постачальникам
 - в) Статут банку
 - г) Маркетинговий план
19. Яка з перелічених сфер найбільше інтегрує принципи ЦСР в Україні?
- а) IT-сектор
 - б) Тютюнова промисловість
 - в) Азартні ігри
 - г) Сировинна монополія
20. Який ризик для бізнесу пов'язаний з ігноруванням ЦСР?
- а) Збільшення конкурентоспроможності

- б) Втрата репутації та інвесторів
- в) Зменшення податків
- г) Зростання продуктивності

Тести до теми 4. Національна імплементація ЦСР в Україні

1. Скільки національних пріоритетів визначила Україна у процесі адаптації ЦСР?

- а) 3
- б) 5
- в) 7
- г) 10

2. Який орган координує процес впровадження ЦСР в Україні?

- а) Міністерство оборони
- б) Верховна Рада
- в) Міністерство економіки
- г) Секретаріат Кабінету Міністрів України

3. Який документ визначив адаптовані для України цілі сталого розвитку?

- а) Конституція України
- б) Указ Президента «Про стратегію національної безпеки»
- в) Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна»
- г) Бюджетний кодекс

4. Який національний пріоритет включає боротьбу з бідністю та розвиток людського капіталу?

- а) Справедливість і мир
- б) Економічне зростання
- в) Людський розвиток
- г) Енергетична безпека

5. Який ЦСР відноситься до національного пріоритету «Економічне зростання та зайнятість»?

- а) ЦСР 4
- б) ЦСР 8
- в) ЦСР 15
- г) ЦСР 2

6. Який ЦСР напряду відповідає питанню зміни клімату?
- а) ЦСР 5
 - б) ЦСР 11
 - в) ЦСР 13
 - г) ЦСР 17
7. Який національний пріоритет тісно пов'язаний із ЦСР 16 «Мир, справедливість і сильні інститути»?
- а) Людський розвиток
 - б) Справедливість та інституційна спроможність
 - в) Екологічна рівновага
 - г) Інновації та інфраструктура
8. Який ЦСР найбільше стосується місцевого самоврядування та розвитку громад?
- а) ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад»
 - б) ЦСР 7
 - в) ЦСР 15
 - г) ЦСР 3
9. Яке міністерство в Україні найбільше відповідає за інтеграцію ЦСР у соціальну політику?
- а) Міністерство охорони здоров'я
 - б) Міністерство соціальної політики
 - в) Міністерство фінансів
 - г) Міністерство юстиції
10. Що є основним бар'єром впровадження ЦСР в Україні?
- а) Надмірне фінансування
 - б) Недостатність політичної волі
 - в) Висока цифровізація
 - г) Велика кількість партнерств
11. Який інструмент залучення ресурсів для ЦСР є прикладом державно-приватного партнерства?
- а) Соціальні програми
 - б) Бюджетні трансферти
 - в) Спільне фінансування інфраструктурних проєктів
 - г) Гранти ООН

12. Хто з міжнародних партнерів надає найбільше фінансування для реалізації ЦСР в Україні?

- а) НАТО
- б) Європейський Союз
- в) Червоний Хрест
- г) ОПЕК

13. Який приклад локального впровадження ЦСР є найбільш поширеним?

- а) Розробка корпоративних стратегій
- б) Включення цілей сталого розвитку в регіональні стратегії розвитку
- в) Дипломатичні переговори
- г) Зовнішньоекономічна діяльність

14. Який ЦСР найбільше пов'язаний з енергетичною безпекою України?

- а) ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»
- б) ЦСР 4
- в) ЦСР 12
- г) ЦСР 2

15. Яка роль приватного сектору у фінансуванні ЦСР?

- а) Забезпечує лише соціальні послуги
- б) Є джерелом інновацій та інвестицій
- в) Контролює діяльність уряду
- г) Визначає національні пріоритети

16. Який ЦСР має найбільше значення для аграрної сфери України?

- а) ЦСР 2 «Подолання голоду»
- б) ЦСР 6
- в) ЦСР 16
- г) ЦСР 10

17. Який підхід дозволяє громадам залучати додаткове фінансування для ЦСР?

- а) Самофінансування
- б) Змішане фінансування (PPP, гранти, донори)

- в) Тільки державні субсидії
- г) Податкові пільги

18. Який рівень найбільше відповідає за інтеграцію ЦСР у практику?

- а) Міжнародний
- б) Національний
- в) Регіональний і місцевий
- г) Глобальний

19. Який ЦСР найтісніше пов'язаний із проблемою міграції в Україні?

- а) ЦСР 1
- б) ЦСР 4
- в) ЦСР 8
- г) ЦСР 15

20. Яка основна мета імплементації ЦСР у стратегіях територіальних громад?

- а) Підвищення податків
- б) Гармонізація локальної політики з глобальними цілями
- в) Зміна державного устрою
- г) Вихід на зовнішні ринки

Тести до теми 5. Стратегування та планування для досягнення ЦСР

1. Який документ Глобального договору ООН містить методологічні підходи для залучення бізнесу до ЦСР?

- а) Agenda 2030
- б) Blueprint for Business Action on SDGs
- в) UN Global Compact Report
- г) Sustainable Finance Roadmap

2. Яка послідовність відображає алгоритм участі бізнесу у досягненні ЦСР?

- а) Дій → Вивчай → Пріоритезуй
- б) Пріоритезуй → Дій → Вивчай
- в) Аналізуй → Плануй → Звітуй
- г) Плануй → Впроваджуй → Оцінюй

3. Картування ланцюга формування вартості дає змогу:
- а) оцінити рівень прибутковості компанії;
 - б) визначити сфери позитивного та негативного впливу на ЦСР;
 - в) скоротити витрати виробництва;
 - г) встановити цінову політику.
4. Логічна модель оцінювання впливу діяльності компанії включає елементи:
- а) ресурси – діяльність – продукт – результати – вплив;
 - б) план – контроль – оцінка – корекція;
 - в) ідея – стратегія – звіт – моніторинг;
 - г) місія – бачення – цілі – результати.
5. Який із критеріїв використовується для визначення пріоритетних ЦСР компанії?
- а) Високий рівень технологічності;
 - б) Потенціал прибутковості;
 - в) Масштаб і ймовірність впливів, важливість для стейкхолдерів;
 - г) Географічне розташування підприємства.
6. Встановлення цілей сталого розвитку включає:
- а) лише розробку КРІ;
 - б) визначення цілей, базових даних, рівня амбітності та оголошення зобов'язань;
 - в) формування місії компанії;
 - г) лише розрахунок фінансових показників.
7. Абсолютні цілі відрізняються від відносних тим, що:
- а) не мають часових рамок;
 - б) вимірюють показники у відсотках до одиниці продукції;
 - в) враховують лише фактичний КРІ без порівняння з іншими величинами;
 - г) базуються на прогнозах без даних.
8. Підхід «навиворіт» (backcasting) у плануванні ЦСР означає:
- а) планування від майбутнього бажаного результату до поточних дій;

- б) коригування плану після завершення програми;
 - в) аналіз минулих результатів для оцінки ефективності;
 - г) підготовку звіту заднім числом.
9. На якому рівні впровадження ЦСР формується місія, бачення та стратегічні документи компанії?
- а) Операційний
 - б) Організаційний
 - в) Стратегічний
 - г) Комунікаційний
10. Який елемент не належить до механізмів інтеграції ЦСР у корпоративне управління?
- а) Розробка корпоративної стратегії сталого розвитку
 - б) Формування ESG-комітету
 - в) Розширення товарного асортименту
 - г) Включення KPI сталості у систему преміювання керівників
11. До складових стратегічного управління належить:
- а) SWOT-аналіз, визначення цілей, реалізація, моніторинг
 - б) лише бюджетування і планування;
 - в) підготовка кадрового резерву;
 - г) розробка рекламної стратегії.
12. Етап «Моніторинг і коригування» у стратегічному управлінні включає:
- а) постановку місії;
 - б) формування KPI;
 - в) оновлення стратегічних документів і оцінку результатів;
 - г) лише підготовку звітів для інвесторів.
13. Який стандарт є найпоширенішим міжнародним стандартом нефінансової звітності?
- а) ISO 26000
 - б) GRI Standards
 - в) EMAS
 - г) OECD Guidelines

14. Яка структура є типовою для звіту зі сталого розвитку?
- а) Місія, фінансові результати, план розвитку
 - б) Передмова, огляд компанії, відповідність ЦСР, КРІ, моніторинг
 - в) Бюджет, органограма, SWOT-аналіз
 - г) План маркетингу, фінансовий прогноз, висновки
15. До ключових показників моніторингу сталого розвитку належить:
- а) Обсяг прибутку на акціонера
 - б) Рівень задоволення працівників, інвестиції в соціальні програми
 - в) Кількість підрозділів компанії
 - г) Тривалість звітного періоду
16. Що є головною метою звітності зі сталого розвитку?
- а) збільшення доходу компанії;
 - б) забезпечення прозорості, довіри та підзвітності;
 - в) розширення асортименту продукції;
 - г) залучення нових працівників.
17. Який приклад відображає впровадження ЦСР на організаційному рівні?
- а) Визначення місії та візії
 - б) Створення ESG-відділу чи комітету сталого розвитку
 - в) Запуск соціальної акції
 - г) Публікація річного звіту
18. Хто відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку в бізнес?
- а) Менеджери середньої ланки
 - б) Керівництво компанії (СЕО, рада директорів)
 - в) Зовнішні консультанти
 - г) Виробничі підрозділи
19. Що є перевагою оприлюднення цілей компанії у сфері ЦСР?
- а) Можливість уникнути контролю
 - б) Залучення довіри стейкхолдерів і формування репутації

- в) Зменшення обов'язків щодо звітності
 - г) Скорочення внутрішніх процесів
20. Що є кінцевою метою стратегічного управління сталим розвитком?
- а) Максимізація прибутку
 - б) Розширення ринку збуту
 - в) Оптимізація податкових платежів
 - г) Досягнення балансу економічних, соціальних і екологічних цілей

Тести до теми 6. Партнерства задля сталого розвитку

1. Основна перевага партнерств у досягненні ЦСР полягає у:
- а) Зменшенні кількості учасників
 - б) Досягненні синергії та масштабного ефекту
 - в) Централізації влади
 - г) Переході до односекторної моделі
2. Хто є основними учасниками партнерств задля сталого розвитку?
- а) Лише держава і бізнес
 - б) Держава, бізнес і неурядові організації
 - в) Тільки міжнародні донори
 - г) Громадяни
3. Яка роль держави у партнерствах?
- а) Виключно фінансова
 - б) Нормативна та координуюча
 - в) Виконавча
 - г) Посередницька
4. Роль бізнесу у партнерствах полягає насамперед у:
- а) Законодавчому контролі
 - б) Інвестуванні та впровадженні інновацій
 - в) Соціальному моніторингу
 - г) Політичному нагляді
5. Неурядові організації у партнерствах виконують функції:
- а) Санкціонування
 - б) Посередництва, модерації та моніторингу

- в) Управління фінансами
 - г) Політичного контролю
6. Який документ є найменш формалізованим типом партнерства?
- а) Меморандум про взаєморозуміння (MoU)
 - б) Партнерська угода
 - в) Консорціумна угода
 - г) ДПП
7. Яка модель партнерства передбачає спільне інвестування і розподіл ризиків?
- а) Державно-приватне партнерство (ДПП / PPP)
 - б) Меморандум про взаєморозуміння
 - в) Протокол про наміри
 - г) Дорожня карта
8. Що є головним принципом багатостороннього партнерства?
- а) Підпорядкованість
 - б) Спільна відповідальність і вигоди
 - в) Монополія однієї сторони
 - г) Одноразовість
9. Який критерій НЕ використовується для вибору моделі партнерства?
- а) Ризик
 - б) Тривалість
 - в) Фінанси
 - г) Національність партнерів
10. Партнерська угода зазвичай укладається для:
- а) Рамкової співпраці без фінансів
 - б) Конкретних проєктів із визначеним бюджетом і КРІ
 - в) Усних домовленостей
 - г) Дипломатичних контактів
11. Що є основним управлінським інструментом у партнерствах?
- а) Лише фінансовий аудит

- б) RACI-матриця розподілу ролей і відповідальності
 - в) SWOT-аналіз
 - г) Кодекс етики
12. Для якого типу проєктів переважно застосовується PPP?
- а) Інфраструктурні або суспільно значущі проєкти
 - б) Короткі освітні програми
 - в) Рекламні кампанії
 - г) Внутрішні дослідження
13. Що відрізняє консорціумну угоду від MoU?
- а) Відсутність ризиків
 - б) Більш високий рівень зобов'язань і спільне управління
 - в) Усна домовленість
 - г) Тимчасовість
14. Який тип координації пов'язаний з обміном статистикою та аналітикою?
- а) Фінансова
 - б) Інформаційна
 - в) Політична
 - г) Логістична
15. Який інструмент дозволяє управляти проєктом і розподілом ролей?
- а) SWOT
 - б) RACI-матриця
 - в) KPI
 - г) CSRD
16. Приклад цифрового інструменту координації:
- а) Закон України про ЦСР
 - б) Платформи типу MS Teams або Slack
 - в) Тільки паперова звітність
 - г) Урядовий указ
17. Який із наведених ресурсів НЕ належить до типових для партнерств?
- а) Людські

- б) Інформаційні
 - в) Політичні
 - г) Технологічні
18. Який принцип найкраще описує ефективний обмін ресурсами?
- а) Прозорість і довіра
 - б) Конкуренція
 - в) Монополія
 - г) Контроль
19. Який міжнародний стандарт часто застосовується для звітності партнерств?
- а) ISO 9001
 - б) GRI / ESG
 - в) BSC
 - г) CMMI
20. Який інструмент забезпечує відкриту звітність і підзвітність у партнерствах?
- а) Конфіденційна угода
 - б) Публічні звіти та моніторингові панелі (dashboards)
 - в) Внутрішні листи
 - г) Усні звіти

Тести до теми 7. Бізнес-моделі сталого розвитку

1. Що означає модель «потрійної вигоди» (Triple Bottom Line)?
- а) Прибуток, інновації, масштабування
 - б) Маркетинг, виробництво, логістика
 - в) Економічна, соціальна та культурна вигода
 - г) Економічна, соціальна та екологічна вигода
2. Який інструмент дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу щодо ЦСР?
- а) BCG Matrix
 - б) PESTEL
 - в) SWOT для ЦСР
 - г) Value Chain Analysis

3. Який елемент додається у «Sustainability Business Model Canvas»?
- а) Партнери
 - б) Ціннісна пропозиція
 - в) Канали збуту
 - г) Екологічні та соціальні витрати/вигоди
4. Що аналізує LCA (Life Cycle Assessment)?
- а) Лише виробничий процес
 - б) Весь життєвий цикл продукту від видобутку ресурсів до утилізації
 - в) Рівень прибутковості продукту
 - г) Думку споживачів
5. Що є ключовою ознакою циркулярної економіки?
- а) Збільшення споживання
 - б) Лінійний ланцюг постачання
 - в) Замкнений цикл ресурсів
 - г) Максимізація обсягів продажу
6. Який принцип НЕ належить до циркулярної економіки?
- а) Переробка
 - б) Повторне використання
 - в) Відновлення
 - г) Одноразове використання ресурсів
7. Що таке «зелений бізнес»?
- а) Бізнес, який працює лише в аграрній сфері
 - б) Бізнес із низькою рентабельністю
 - в) Бізнес, що мінімізує негативний вплив на довкілля
 - г) Бізнес, що відмовляється від інновацій
8. Який приклад належить до циркулярної бізнес-моделі?
- а) Продаж одноразових товарів
 - б) Оренда замість продажу (Product-as-a-Service)
 - в) Випуск нових лінійок щосезону
 - г) Масове знищення нереалізованих товарів
9. Яка компанія є одним із світових лідерів у сфері циркулярної моделі?

- а) Coca-Cola
 - б) Patagonia
 - в) McDonald's
 - г) Visa
10. Який етап НЕ входить до LCA?
- а) Використання
 - б) Утилізація
 - в) Виробництво
 - г) Бухгалтерська звітність
11. Яка перевага бізнес-моделі «ремонт/повторне використання»?
- а) Зростання кількості відходів
 - б) Зменшення доходів бізнесу
 - в) Зниження витрат і створення доданої вартості
 - г) Повільніше обслуговування клієнтів
12. Що означає принцип «design out waste» у циркулярній економіці?
- а) Дизайн продукції з більшою кількістю матеріалів
 - б) Дизайн, орієнтований на одноразовість
 - в) Проєктування продуктів без утворення відходів
 - г) Дизайн без упаковки
13. Приклад екодизайну — це:
- а) Зелена упаковка
 - б) Модульний смартфон, який легко ремонтувати
 - в) Велика кількість пластика
 - г) Одноразова продукція
14. Що означає «take-back система»?
- а) Зворотні платежі банку
 - б) Рекламна стратегія
 - в) Повернення споживачами використаних товарів для повторної переробки
 - г) Скарги клієнтів
15. Яка бізнес-модель є найближчою до принципів циркулярної економіки?

- а) Прямий продаж товару
 - б) Роздрібна торгівля
 - в) Оренда або сервісне обслуговування замість володіння
 - г) Продаж одноразових упаковок
16. Що стимулює поширення циркулярних бізнес-моделей?
- а) Надлишок природних ресурсів
 - б) Дефіцит ресурсів і вимоги екологічних стандартів
 - в) Високі викиди CO₂
 - г) Необмежений ріст ринку
17. Який вид бізнесу найчастіше впроваджує циркулярні рішення?
- а) Фінансові компанії
 - б) Виробничий сектор
 - в) Туризм
 - г) Освітні послуги
18. Що є ознакою сталого бізнес-моделювання?
- а) Ігнорування зовнішніх ефектів
 - б) Пріоритет короткострокових прибутків
 - в) Урахування довгострокового впливу на суспільство і довкілля
 - г) Зниження стандартів
19. Яка бізнес-модель сприяє зменшенню надвиробництва?
- а) Масовий випуск продукції
 - б) Виробництво на замовлення (Made-to-order)
 - в) Зменшення гарантії
 - г) Збільшення реклами
20. Який приклад є найкращою ілюстрацією сталого бізнесу?
- а) Компанія, яка збільшує обсяг упаковки
 - б) Компанія, що продає одноразові товари
 - в) Компанія, яка переробляє власні відходи та повторно використовує матеріали
 - г) Компанія, яка ігнорує екологічні норми

Тести до теми 8. Соціальний вплив бізнесу та оцінка результатів

1. Яке джерело є глобальним стандартом нефінансової звітності?
 - а) ISO 45001
 - б) GRI Standards
 - в) GAAP
 - г) PMI PMBOK
2. Який інструмент оцінює соціальну віддачу інвестицій?
 - а) KPI Score
 - б) ESG Rating
 - в) SROI
 - г) SDG Compass
3. Balanced Scorecard традиційно має:
 - а) 2 перспективи
 - б) 4 перспективи
 - в) 5 перспектив
 - г) 6 перспектив
4. Який показник належить до «Governance»?
 - а) Споживання енергії
 - б) Рівень переробки відходів
 - в) Антикорупційні політики
 - г) Доступність освіти
5. GRI вимагає від компаній:
 - а) Публікувати лише фінансову інформацію
 - б) Подавати звіти за принципами матеріальності та прозорості
 - в) Звітність тільки перед акціонерами
 - г) Публікувати дані за запитом уряду
6. Який документ компанії подають у рамках UN Global Compact?
 - а) Strategic Roadmap
 - б) ESG Passport

- в) Communication on Progress (CoP)
 - г) Sustainability ID
7. Приклад метрики «S» у ESG це:
- а) Викиди парникових газів
 - б) Плинність кадрів
 - в) Корпоративне управління
 - г) Дотримання комплаєнсу
8. BSC найкраще підходить для:
- а) Аналізу ринку
 - б) Вимірювання стратегічних результатів компанії
 - в) Технічного аудиту
 - г) Юридичного аналізу
9. Інструмент SDG Compass допомагає підприємствам:
- а) Відкривати ринки ЄС
 - б) Інтегрувати ЦСР у бізнес-стратегію
 - в) Розраховувати податки
 - г) Зменшувати штат
10. Який із наведених показників є екологічним KPI?
- а) Клієнтська лояльність
 - б) Обсяг використаної води
 - в) Дотримання етичних кодексів
 - г) Відвідуваність тренінгів
11. SROI вимірює:
- а) фінансовий прибуток
 - б) Соціальну та економічну віддачу інвестицій
 - в) Оборотність капіталу
 - г) Ефективність реклами
12. У GRI Reports компанії мають:
- а) Публікувати лише позитивні результати
 - б) Використовувати тільки внутрішні індикатори
 - в) Показувати як позитивний, так і негативний вплив
 - г) Звітувати раз на 5 років
13. ESG-рейтинг формується на підставі:

- а). Податкових декларацій
 - б) Сукупності екологічних, соціальних і управлінських показників
 - в) Сертифікації ISO
 - г) Рішень уряду
14. Що оцінює клієнтська перспектива BSC?
- а) персонал
 - б) Екологічність виробництва
 - в) Рівень задоволеності споживачів
 - г) Фінансові активи
15. Яка метрика НЕ належить до ESG?
- а) Викиди CO₂
 - б) Корупційні ризики
 - в) Соціальний захист працівників
 - г) Темпи зростання ВВП країни
16. Для чого використовується KPI в KCB/ESG?
- а) Для технічного контролю стану обладнання
 - б) Для маркетингових цілей
 - в) Для відстеження впливу та прогресу компанії
 - г) Для аудиту податкових ризиків
17. Яка перевага інструментів звітності GRI?
- а) Надають державні субсидії
 - б) Гарантують збільшення прибутку
 - в) Забезпечують порівнюваність даних між компаніями та країнами
 - г) Скорочують документообіг
18. Який інструмент допомагає компанії визначити значущі теми для звітування?
- а) GRI Materiality Assessment
 - б) ISO 14001
 - в) Balanced Scorecard
 - г) SROI
19. Яке призначення Communication on Progress (CoP)?

- а) Фінансовий аудит
 - б) Публічне звітування компанії про виконання 10 принципів UN Global Compact
 - в) Сертифікація виробництва
 - г) Розрахунок операційних витрат
20. Для чого компанії використовують оцінку впливу?
- а) Щоб замінити фінансовий аудит
 - б) Для створення реклами
 - в) Для покращення управлінських рішень, планування та підвищення ефективності діяльності
 - г) Для зменшення чисельності персоналу

Тести до теми 9. Управління проектами сталого розвитку

1. Яка головна особливість проектів сталого розвитку?
 - а) Орієнтація лише на прибуток
 - б) Короткостроковість
 - в) Поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей
 - г) Відсутність стейкхолдерів
2. Що є основним документом, який визначає логіку реалізації проекту?
 - а) Бюджет
 - б) Проектна логіка (логіко-структурна матриця)
 - в) Річний звіт
 - г) Організаційна структура
3. Який принцип є ключовим у проектному менеджменті сталого розвитку?
 - а) Максимізація доходів
 - б) Орієнтація на вплив (impact)
 - в) Мінімізація кількості партнерів
 - г) Прискорене виконання будь-якою ціною
4. Який інструмент використовується для планування строків проекту?
 - а) SWOT
 - б) RACI

- в) Діаграма Ганта
 - г) Balanced Scorecard
5. Що визначає RACI-матриця?
- а) Бюджет
 - б) Показники ефективності
 - в) Ролі та відповідальність учасників проєкту
 - г) Дедлайни
6. Яка форма фінансування НЕ передбачає повернення коштів?
- а) Інвестиції
 - б) Кредит
 - в) Грант
 - г) PPP
7. Донорська підтримка найчастіше спрямована на:
- а) Максимізацію прибутку інвестора
 - б) Соціальні та екологічні проєкти
 - в) Корпоративні реструктуризації
 - г) Комерційні стартапи
8. Який із інструментів використовується для оцінки впливу?
- а) SWOT
 - б) PEST
 - в) Impact assessment
 - г) BMC
9. Яка функція моніторингу проєкту?
- а) Визначити партнерів
 - б) Відслідковувати прогрес у реальному часі
 - в) Підготувати бізнес-план
 - г) Створити бренд
10. Який документ визначає ключові завдання та строки їх виконання?
- а) Матриця ризиків
 - б) План-графік (schedule)

- в) RACI-матриця
 - г) Стратегія ЦСР
11. Що таке етап «ініціації проєкту»?
- а) Закриття проєкту
 - б) Тестування результатів
 - в) Набір команди
 - г). Визначення проблеми, мети та обґрунтування проєкту
12. Який із підходів забезпечує гнучке управління змінами?
- а) Waterfall
 - б) Lean без адаптації
 - в) Agile / Scrum
 - г) Формальний аудит
13. Що таке output у логіці проєкту?
- а) Глобальний вплив
 - б) Прямий продукт діяльності проєкту
 - в) Довгострокова зміна у суспільстві
 - г) Аналіз аудиторії
14. Що таке outcome у логіці проєкту?
- а) Придбаний інструмент
 - б) Бюджет
 - в) Середньострокові зміни, що виникають завдяки проєкту
 - г) Фінальний звіт
15. Яка складова НЕ належить до управління ресурсами?
- а) Час
 - б) Бюджет
 - в) Люди
 - г) Реклама продукту
16. Що містить грантова заявка?
- а) Тільки бюджет
 - б) Тільки мету
 - в) Мету, опис проблеми, план, бюджет, результати
 - г) Лише графік виконання
17. Що таке проектний бюджет?

- а) Перелік співробітників
 - б) Графік зустрічей
 - в) План використання фінансових ресурсів
 - г) PR-стратегія
18. У чому ключова особливість інвестицій у порівнянні з грантами?
- а) Менше документів
 - б) Необхідність повернення або отримання прибутку
 - в) Можна витратити без звіту
 - г) Використовуються лише державою
19. Що містить звіт моніторингу?
- а) Лише фінанси
 - б) Лише опис діяльності
 - в) Прогрес за КРІ та порівняння план/факт
 - г) Реклама проєкту
20. Який елемент НЕ входить до логічної моделі проєкту?
- а) Inputs
 - б) Outputs
 - в) Competitors
 - г) Outcomes

Тести до теми 10. Інновації та цифрові технології у реалізації ЦСР

1. Яка основна роль інновацій у реалізації Цілей сталого розвитку?
- а) Зменшення ролі держави
 - б) Підвищення ефективності, масштабованості та швидкості досягнення ЦСР
 - в) Лише автоматизація звітності
 - г) Заміна людського управління
2. GreenTech (грінтех) насамперед спрямований на:
- а) Соціальні інновації
 - б) Цифрові сервіси для бізнесу
 - в) Зменшення негативного впливу на довкілля
 - г) Фінансову оптимізацію

3. Big Data у контексті ЦСР — це:
- а) Дані лише державної статистики
 - б) Фінансові дані компаній
 - в) Великі масиви різнорідних даних з багатьох джерел
 - г) Архівні звіти підприємств
4. Яка перевага Big Data для сталого розвитку є ключовою?
- а) Зменшення витрат на персонал
 - б) Можливість системного моніторингу в реальному часі
 - в) Скорочення звітності
 - г) Уніфікація законодавства
5. Яку роль відіграє штучний інтелект у реалізації ЦСР?
- а) Лише зберігає інформацію
 - б) Аналізує, прогнозує та виявляє закономірності
 - в) Замінює органи управління
 - г) Формує нормативні акти
6. Smart cities сприяють досягненню насамперед:
- а) ЦСР 1 і 2
 - б) ЦСР 7 та ЦСР 11
 - в) ЦСР 16
 - г) ЦСР 17
7. Цифровізація у контексті ЦСР означає:
- а) Повну автоматизацію управління
 - б) Створення цифрової інфраструктури для збору та аналізу даних
 - в) Відмову від паперових звітів
 - г) Використання лише онлайн-комунікацій
8. SDG dashboards призначені для:
- а) Бухгалтерського обліку
 - б) Візуалізації індикаторів ЦСР та прогресу
 - в) Управління персоналом
 - г) Онлайн-навчання
9. ESG-tech - це:
- а) Фінансові технології
 - б) Цифрові рішення для управління ESG-показниками

- в) Технології державного управління
 - г) Освітні платформи
10. Impact-tech зосереджується на:
- а) Прибутковості бізнесу
 - б) Вимірюванні та управлінні соціальним і екологічним впливом
 - в) Оптимізації виробництва
 - г) Маркетингових стратегіях
11. Який інструмент дозволяє зіставляти діяльність компанії з ЦСР?
- а) ERP-система
 - б) ESG-платформи та SDG-mapping
 - в) Кадрові системи
 - г) Фінансовий аудит
12. GIS-системи у сталому розвитку використовуються для:
- а) Фінансового аналізу
 - б) Просторового аналізу екологічних і соціальних даних
 - в) Обліку персоналу
 - г) Онлайн-звітності
13. Основний ризик використання AI у сталому розвитку:
- а) Зростання прибутків
 - б) Залежність від якості даних
 - в) Зменшення звітності
 - г) Надмірна відкритість
14. Інноваційні підходи до управління сталим розвитком передбачають:
- а) Короткострокове планування
 - б) Інтеграцію ESG, даних та стратегії
 - в) Фокус лише на екології
 - г) Скорочення партнерств
15. Цифрові технології сприяють досягненню ЦСР через:
- а) Зменшення ролі людини
 - б) Підвищення точності, швидкості та масштабованості рішень

- в) Лише автоматизацію звітів
 - г) Стандартизацію бізнесу
16. Який підхід є прикладом інноваційного управління?
- а) Адміністративний
 - б) Data-driven management
 - в) Бюрократичний
 - г) Реактивний
17. Blockchain у сталому розвитку застосовується для:
- а) Оптимізації виробництва
 - б) Прозорості ланцюгів постачання
 - в) Навчання персоналу
 - г) Соціального маркетингу
18. ESG-tech найчастіше використовується:
- а) Малими підприємствами
 - б) Компаніями з високими вимогами інвесторів
 - в) Лише державними структурами
 - г) НУО
19. Яка з наведених технологій найкраще підтримує моніторинг ЦСР у реальному часі?
- а) Excel
 - б) Dashboards та аналітичні платформи
 - в) Паперові звіти
 - г) Архівні бази
20. Інновації у сталому розвитку слід розглядати як:
- а) Додатковий інструмент
 - б) Тимчасовий тренд
 - в) Стратегічний чинник трансформації бізнесу та управління
 - г) Альтернативу ЦСР

Індивідуальне завдання

Індивідуальне завдання виконується самостійно кожним здобувачем освіти. Підготовка завдання здійснюється на основі опрацьованої літератури та зібраної інформації в мережі Інтернет, її аналізу та формування висновків. ІЗ оформляється відповідно до встановлених вимог. При виконанні індивідуального завдання здобувачі вищої освіти повинні показати:

- правильне розуміння поставленого завдання;
- висловлювати свої думки з актуальних питань і робити обґрунтовані висновки на основі проведеного аналізу;
- вміння працювати з літературними джерелами;
- можливість використовувати теоретичні знання, отримані на лекціях, застосовувати сучасні методи дослідження з використанням таблиць, графіків, діаграм та інших зображень.

Тема ІЗ: Огляд та аналіз однієї з 17 Цілей сталого розвитку

Завдання: сформулюйте презентацію за наступними пунктами:

1. Назва та суть ЦСР: офіційне формулювання цілі; які глобальні проблеми вона вирішує (факти).
2. Структура цілі: основні завдання; ключові індикатори для вимірювання прогресу.
3. Глобальний контекст: приклади досягнень або проблем у світі; дані ООН / міжнародних організацій.
4. Реалізація в Україні: адаптовані національні завдання та індикатори; програми або державні стратегії.
5. Приклади кращих практик: приклад однієї країни, яка досягла значного прогресу; приклад бізнесу чи громадської ініціативи, пов'язаної з цією ціллю.
6. Виклики та бар'єри: чому ціль складна для реалізації; які перешкоди є в Україні та світі.
7. Пропозиції та ідеї: які інновації, дії чи партнерства могли б пришвидшити досягнення цієї ЦСР.
8. Висновок: чому ціль важлива саме для майбутнього менеджера.

Форми захисту ІЗ:

- підготовка презентаційного матеріалу (із захистом).

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/stratehiia_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., Непеїна 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-staloho/>
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

12. Буряк, Є. В., Редько, К. Ю., Чорновол, 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. Куспляк Г., Куспляк 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., Мірошниченко, 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. *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-I-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 глобалізації цілей сталого розвитку: роль менеджменту в реалізації глобалізаційних 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://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/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-Torrio, 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. *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/>

М 50 **Менеджмент ЦСР:** методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи 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. 68 с.

Видання містить методичні вказівки до практичних занять та виконання самостійної роботи з курсу дисципліни «Менеджмент ЦСР», перелік рекомендованої літератури. Призначене для здобувачів спеціальності D3 Менеджмент освітньої програми «Менеджмент».

Комп'ютерний набір: Д.В. Смолич
Редактор: Д.В. Смолич

Підп. до друку _____ 2026 р.
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. 4,25 Тираж 50 прим.

Інформаційно-видавничий відділ
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
ВІП ЛНТУ